

Objet : Mémoire

Thème :

REORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING (DCM)
CAS DE LA CAISSE D'ÉPARGNE DE MADAGASCAR (CEM)

Plan du mémoire :

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION..... 1

Première partie : CONTEXTE GENERAL..... 3

Chapitre I : PRESENTATION DE LA CEM..... 4

Section 1 : Identité de la CEM..... 4

1. Historique..... 4

2. Forme juridique..... 6

3. Montant du capital..... 6

Section 2 : Mission et objectifs..... 7

Section 3 : Structure organisationnelle..... 8

1. Organigramme de la CEM..... 8

2. Organisation de la DCM..... 9

3. Structure de l'Agence 001..... 10

Chapitre II : QUID DE LA DCM ?..... 11

Section 1 : Notion de Commercialisation et Marketing..... 11

Section 2 : Les produits et services..... 11

1. Le produit..... 11

2. Le service..... 14

Section 3 : Le prix..... 15

Section 4 : La distribution..... 16

1. Circuit de distribution..... 16

2. Fonction de la distribution..... 18

3. Le niveau du circuit de distribution..... 18

Section 5 : La communication..... 18

1. Mix de communication..... 19

2. Processus de communication..... 19

Deuxième partie : ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT	21
Chapitre I : LES DIAGNOSTICS.....	21
Section 1 : Les diagnostics externes.....	21
1. La concurrence.....	21
2. Le marché.....	21
3. Forces et faiblesses externes.....	25
Section 2 : Les diagnostics internes.....	27
1. Organisation procédulaire de remboursement à l'Agence 001.....	27
2. La rémunération des employés de l'Agence 001.....	28
3. Forces et faiblesses internes.....	29
Chapitre II : ANALYSE DE LA PERCEPTION DE LA CEM.....	31
Section 1 : Les clients.....	31
1. Analyse socio-économique de comportements.....	31
2. Analyse des opinions vis-à-vis de la CEM.....	32
Section 2 : Les non-clients.....	33
1. Analyse socio-économique de comportements.....	33
3. Analyse des opinions vis-à-vis de la CEM.....	34
Chapitre III : L'ENVIRONNEMENT.....	35
Section 1 : L'environnement socio-démographique.....	35
1. La population.....	35
2. La mobilité géographique.....	36
3. Niveau d'éducation croissant.....	37
Section 2 : L'environnement économique.....	37
1. La stagnation du revenu.....	37
2. Le prix.....	38
3. L'épargne et le crédit.....	38
Section 3 : L'environnement socio-culturel.....	39
1. Les valeurs culturelles centrales.....	39
2. L'évolution des flux culturels.....	39
Troisième partie : PLAN DE DEVELOPPEMENT	41
Chapitre I : ESQUISSE D'UNE REORGANISATION STRUCTURELLE.....	41
Section 1 : Contribution à l'élaboration de l'organigramme de la CEM.....	41
Section 2 : Perspective des attributions.....	42

Chapitre II : SUGGESTIONS IDEALES.....	56
Section 1 : Amélioration de la communication.....	56
Section 2 : Amélioration de l'informatisation.....	57
Section 3 : Amélioration du réseau rural.....	58
Section 4 : Restructuration de la gestion du personnel et amélioration des opérations.....	59
Section 5 : Rationalisation du marketing par la mise en place des futurs produits d'épargne.....	62
1. Création d'un compte scolaire.....	62
2. Création d'un compte retraité.....	63
3. Création d'un compte de crédit.....	63
4. Amélioration de la publicité.....	63
Chapitre III : PERSPECTIVE DU DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES.....	66
Section 1 : Rétrospective sur l'évolution des fonctions, des 3 dernières Années 93, 94, 95.....	66
Section 2 : Les fonctions à convertir en ressources.....	67
1. Ressources humaines.....	67
2. Ressources financières.....	68
3. Ressources matérielles et techniques.....	69
CONCLUSION.....	70

INTRODUCTION

OBJET DU MEMOIRE

Ce mémoire a pour objet d'examiner et de perfectionner la gestion privée de la Direction Commerciale et Marketing pour une nouvelle organisation depuis son adoption en 1995.

INTERET DU MEMOIRE

Ce mémoire nous permettra de vivre dans la pratique et d'appliquer nos études théoriques universitaires pour l'élaboration de la stratégie marketing du nouveau produit Bon d'Epargne Tati-bisika, pour contribuer à la Réorganisation de son organigramme et de sa méthode de travail en l'occurrence l'Agence 001.

CHOIX DE LA SOCIETE

La CEM, ayant pour objectif la recherche de la rentabilité, est devenue récemment une société anonyme. Ses activités sont en pleine expansion et c'est pour cela que nous l'avons choisie.

LIMITE DU THEME

Notre thème est limité sur les trois éléments suivants :

- a) Elaboration stratégique du Bon d'Epargne
- b) Solution sur la nécessité de la restructuration de la DCM
- c) Amélioration des opérations de son Agence 001.

PROBLEMATIQUE

La longueur des procédures de travail, l'informatisation non développée, la lenteur des communications et l'insuffisance des activités de la DCM sur le plan organisationnel constitue autant de problèmes qu'il nous faut résoudre, ce qui nous amène à intituler notre thème : « REORGANISATION DE LA DCM – CAS DE LA CEM »

METHODOLOGIE

Nous avons interviewé plusieurs responsables de la CEM pour éclaircir les documents qu'ils mettent à notre disposition.

- Le Directeur Commercial et Marketing
- Le Directeur Administratif ;
- Les responsables de la DCM

Pour compléter les informations recueillies des ces interviews, nous avons jugé utile de nous documenter auprès ;

- CITE ; - Bibliothèque nationale ; - CERG.

DIFFICULTES RENCOTREES

Les données chiffrées en francs sont strictement inaccessibles tant au niveau de la DCM qu'au niveau de la Direction des Opérations Financières (DOF).

Toutefois, le travail a été bien mené grâce à la bienveillance du personnel CEM.

ANNOCE DU PLAN

Notre plan comporte trois parties dont :

1^{ère} partie : Contexte Général

Nous allons nous intéresser, dans cette partie, à la connaissance de la CEM en générale, en contribuant notamment la façon dont la DCM élabore sa stratégie sur le Bon d'Epargne.

2^{ème} partie : Analyse critique

Il s'agit d'évaluer les forces et faiblesses de la CEM par le recueil des données de base sur chaque concurrent. Ces informations sont parfois difficiles à obtenir. Et d'autre part de faire une analyse de la perception de la CEM.

3^{ème} partie : Plan de développement

Après avoir analysé la clientèle, nous sommes maintenant en mesure d'étudier comment la DCM serait-elle capable d'améliorer sa structure et sa méthode de travail. Ensuite nous nous permettons de donner notre avis sous forme de suggestions.

PREMIERE PARTIE

CONTEXTE GENERAL

CONTEXTE GENERAL DE LA C.E.M.

Activité : Institution financière.

Directeur Général : Mr Paul

ANDRIAMAMONJISOA

Siège social : 21, rue Karija TSARALALANA

Téléphone..... : (22) 222-55 / (22) 308-23

Nombre d'employés : 54

Capital : 1 200 000 000 Fmg

Devenue Société Anonyme, la CEM a pour objectif la recherche de rentabilité. De ce fait, les besoins en compétence sont orientés vers les domaines suivants : le commerce et l/marketing, la gestion financière, les placements, l'informatique ...

La CEM gère actuellement un grand nombre de clients jusqu'à 310 000 dont 210 000 à Antananarivo. Et cela va croissant. Elle s'efforce de toujours les satisfaire en soignant les produits existants et en introduisant de nouveaux produits conformes au besoin des clients potentiels. En outre, la CEM dispose d'un grand nombre de réseaux de distribution.

L'amélioration qualitative et quantitative des services offerts est une priorité. Enfin, le taux rémunérateur de l'épargne augmente régulièrement par rapport à la situation économique de Madagascar.

Chapitre I : PRESENTATION DE LA CEM

Section 1 : IDENTITE DE LA SOCIETE ANONYME CEM

Autrefois, désignée Caisse d'Epargne depuis l'année 1918, cette institution financière est récemment devenue une Société Anonyme et porte la dénomination de : « Caisse d'Epargne de Madagascar » ou CEM. Cette dénomination devra figurer dans tous actes, factures, annonces, publications et autres documents quelconques émanant de la société, précédée ou suivi en toutes lettres de la mention « Société Anonyme », ou de l'abréviation « SA », de l'énumération du capital social, ainsi que de son numéro d'inscription, conformément à l'article n° 88-005 du 15 avril 1988 portant REGLEMENTATION BANCAIRE.

1°- Historique

L'instinct de l'épargne est aussi vieux que l'humanité elle-même et trouve également un écho dans la nature.

Autrefois, même jusqu'à maintenant, souvent l'homme met de son côté ses objets utiles ou de valeur pour les périodes difficiles. C'est un comportement humain acquis depuis des siècles.

Le jour où l'homme a pour la première fois, sorti ses objets de valeur de son habitation pour les enterrer au pied d'un arbre voisin, il préféré l'inaccessibilité à la sécurité que fournissait une surveillance personnelle.

C'est là un tournant important si l'on considère qu'il est encore des personnes qui préfèrent leurs valeurs cachées sous un matelas plutôt que de les confier à une institution financière.

Plus ces économies augmentent en valeur et en quantité, plus les risques en sont plusieurs : vol, incendies, perte, cataclysme naturel, La question se pose dans quel endroit il est sûr de déposer ses épargnes amassées avec tant de peine.

La réponse fut résolue avec l'institution de la Caisse d'Epargne de Madagascar (CEM).

La CEM est un établissement financier qui reçoit des dépôts en numéraire, dont il capitalise annuellement les intérêts

En contribuant à la formation d'homme et de femme indépendants, capable de faire face dans l'adversité, sans être réduits à un état de pauvreté, la CEM a pour mission de FAIRE ŒUVRE EDUCATIVE.

Il ne s'agit plus d'aider, mais d'encourager les individus à s'aider d'abord eux-mêmes.

Cet esprit éducatif qui consiste à promouvoir l'esprit d'épargne constitue la principale caractéristique de l'institution.

La CEM s'adresse à toutes les couches de la population compte tenu du fait que l'éducation à l'épargne doit pouvoir toucher ceux qui, quelle soit leur condition sociale, n'ont pas leur avenir assuré ou peuvent se trouver en raison de leur comportement ou des circonstances, dans une situation précaire.

La mission éducative de la CEM consiste à mettre en œuvre une politique destinée à :

- créer d'abord l'habitude du geste d'épargne sous son aspect qualitatif ;
- donner à ce geste l'occasion de se manifester périodiquement et autant que possible régulièrement ;
- attirer ensuite progressivement l'attention des clients sur les satisfactions matérielles, puis morales que procure cette habitude.

La CEM continue d'être une institution spécialisée, opérant pour le bénéfice de la majorité que constitue les catégories de la population à revenus bas, moyens et élevés.

Existe-t-il une institution qui offre un meilleur service que la CEM qui fut la première à détecter et à satisfaire les besoins les plus élémentaires de l'épargnant ?

L'épargne qu'il accumule est investie avec prudence, avec des limites statutaires de sorte que les avantages sont doubles.

D'une part l'épargnant reçoit un revenu sous forme de l'intérêt versé, et d'autre part, le fruit de son épargne sert à améliorer son environnement.

La création de la Caisse d'Epargne de Madagascar remonte en 1918. Devenue récemment une société anonyme, depuis 1995, ses activités sont en pleine expansion.

2°- Forme juridique

La loi votée par l'assemblée nationale stipule :

« Il est créé entre les propriétaires des actions ci-après créées et de celles qui pourront l'être par la suite, une société anonyme qui reprendra les activités de l'établissement public à caractère industriel et commercial institué par le décret n°85-061 du 06 Mars 1985, et qui sera régie, sauf disposition contraire des présents statuts, par les textes en vigueur à Madagascar, sur les sociétés anonymes. »

3°- Montant du capital

Selon l'art. 6 concernant le capital

« Le capital est fixé à un milliard deux cents millions (1 200 000 000) francs divisé en 120 000 actions de 10 000 francs dont 100 000 à attribuer à l'Etat en rémunération de ses apports en nature et 20 000 à souscrire en numéraire par appel au public et à libérer intégralement à la souscription.

Les apports en nature de l'Etat proviennent d'une partie du Fonds social de service de l'établissement public à caractère industriel et commercial, créé par le décret n° 85-061 du 06 mars 1985, tel que ce fond résultera du bilan arrêté au 31 décembre 1994. Le solde qui n'aura pas été apporté en capital social sera inscrit au crédit du compte courant de l'Etat dans le livre de la société.

Une convention provisoire définissant les conditions des apports sera soumise à la première assemblée constitutive, laquelle nommera un commissaire chargé de vérifier les apports, les attributions et les avantages qui en sont la représentation et de rendre compte de sa mission à la deuxième assemblée constitutive.

En vue de l'émission des 20 000 actions de numéraire, une notice sera publiée par le fondateur dans au moins deux journaux d'annonces légales mentionnant :

- la dénomination sociale ;
- l'indication du régime sous lequel la société fonctionne ;
- le siège social ;
- l'objet social ;
- la durée de la société ;
- le montant du capital social, la consistance des apports en nature et leur mode de rémunération ;
- les modalités de convocation aux Assemblées générales ;
- la répartition des bénéfices.

Section 2 : MISSION ET OBJECTIFS

Depuis 1918 à 1994, la mission éducative de la CEM était de :

- Créer l'habitude du geste d'épargne sous son aspect qualitatif
- Donner à ce geste l'occasion de se manifester
- Attirer l'attention des clients sur les satisfactions matérielles puis morales

Actuellement, la CEM a modulé avec extension ses missions qui consistent à :

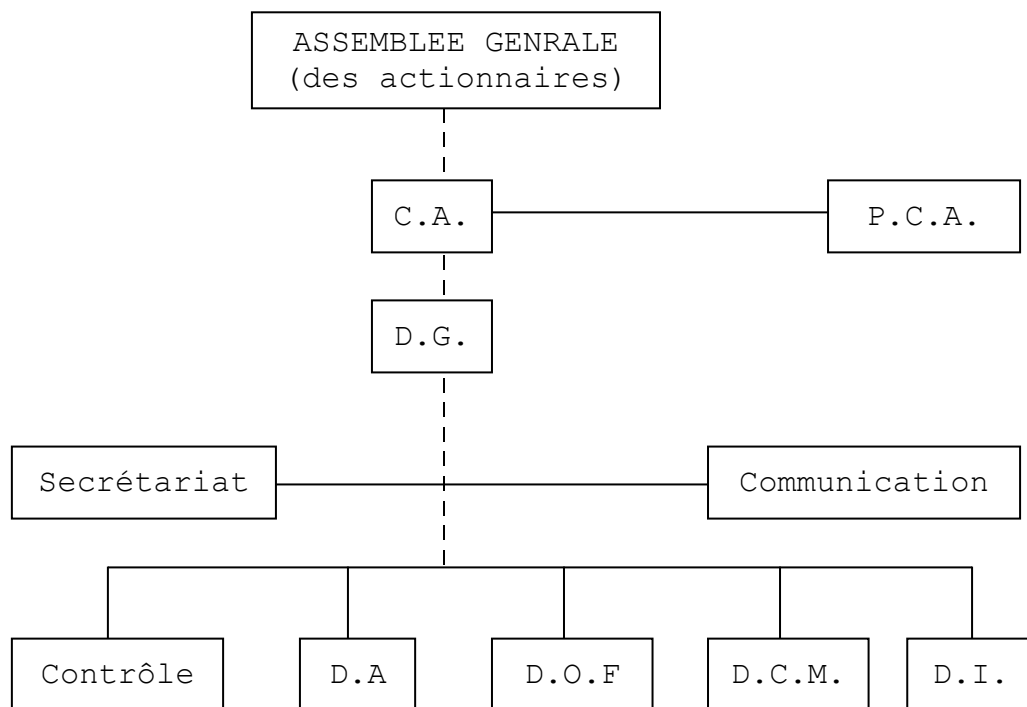
- promouvoir l'épargne individuelle et l'éducation à l'Epargne
- faire fructifier les fonds collectés ;
- mettre à la disposition du public, en particulier, des petites et moyennes entreprises, une gamme de services financiers ;
- participer aux marchés financiers ;
- contribuer au développement économique et social ;

Pour mener à bien ces missions, elle a pour objet de :

- recevoir des fonds du public ;
- consentir des crédits à court, à moyen et à long terme pour financement de projets individuels ou communautaires à caractère économique ou social.
- prendre des participations dans toutes sociétés et organismes existants ou à créer ;
- et, généralement, faire des opérations bancaires, financières, commerciales, mobilières, immobilières découlant de sa vocation.

Section 3 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

I° L'Organigramme de la CEM



C.A. : Conseil d'Administration

P.C.A. : Président du Conseil d'Administration

D.G. : Directeur Général

D.A. : Directeur Administratif

D.O.F. : Directeur des Opérations Financières

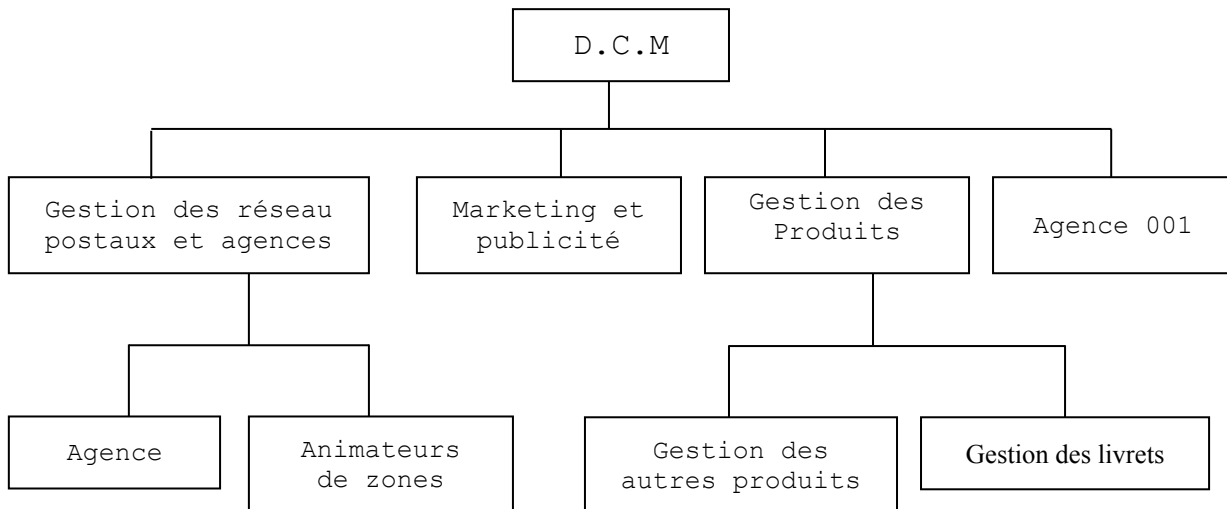
D.C.M. : Directeur commercial et Marketing

D.I. : Directeur Informatique

N.B. : Cet organigramme est susceptible d'un changement ou de modification suivant la décision de l'assemblée générale qui s'est réuni le mois de février dernier.

La réorganisation éventuelle de cet organigramme sera enfin soumis par le ministre tutel.

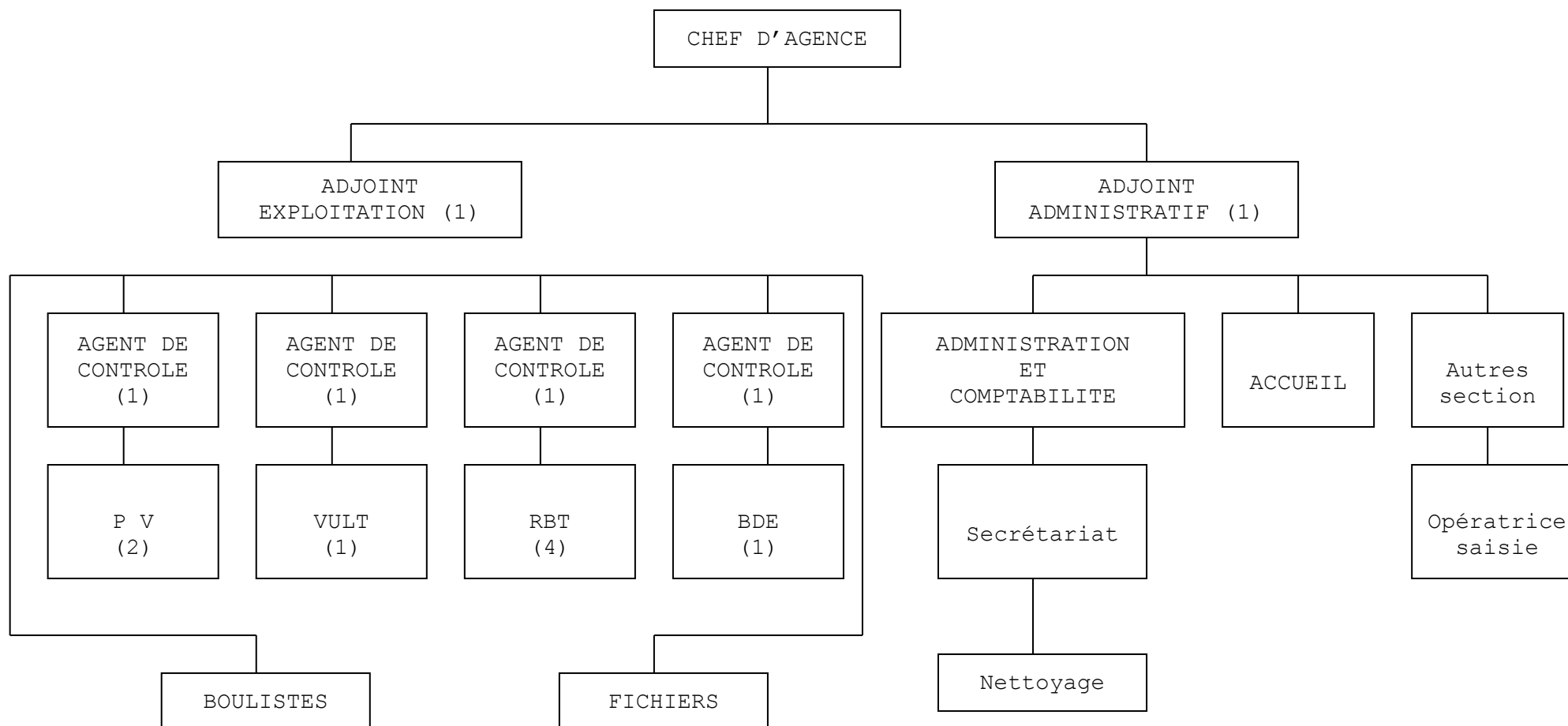
2° Organisation de la DCM



- Traitement et suivi des livrets
 - . Traitement des opérations administratives concernant le livret
- Traitement et suivi des autres produits
 - . Traitement des opérations relatives aux autres produits
- Gestion des réseaux postaux et agences
 - . Animation des zones : Nord-Centre – Sud
 - . Réception des clients
- Traitement des opérations en relation avec les clients

N.B. : Seule, la fonction Marketing et Publicité n'a aucune subordination à cause de sa nouvelle création

3- Organigramme de l'Agence 001



Chapitre II : QUID DE LA D.C.M. ?

Section 1 : NOTION DE MARKETING ET COMMERCIALISATION

Le marketing et la commercialisation sont deux notions associées. Selon Henri TEZEMAS dans le dictionnaire de sciences de la gestion, le commerce désigne toute activité assimilable à un achat en vue d'une revente avec profit soumis à des règles et coutumes fixés par un droit spécifique qu'on appelle droit commercial.

Le commerce assure la fonction entre la production et la consommation. Par extension, la commercialisation est donc la mise du produit sur le marché.

Le Marketing, lui, est à la fois :

a) Un ensemble de techniques, de détermination de la demande et des motivations du consommateur ainsi que des meilleurs canaux de distribution pour leur vendre un bien ou un service.

b) Une fonction de distribution qui doit organiser l'ensemble de moyens d'une société pour transformer un acte d'achat, la capacité d'achat des consommateurs en fonction d'objectifs préétablis.

Dans cette deuxième partie, nous allons examiner tour à tour chacune des actions de la D.C.M, en débutant par le plus importants d'entre elles, le produit et services. Nous allons en déduire, par la suite, les forces et faiblesses, et déterminer les opportunités et menaces à partir de ses environnements.

Section 2 : LES PRODUITS ET SERVICES

Il est utile de distinguer les produits et les fonctions qu'ils remplissent

1°- Le produit : Cas du Bon d'Epargne « TATI-BITSIKA »

1.1- Caractéristiques du bon d'épargne « TATI-BITSIKA »

1.1.1- qualités du produit

Le bon d'épargne « TATI-BITSIKA » présente les qualités que voici :

. SOBRE : Il s'adresse aux gens à revenus moyens.

Trois (3) catégories seront offertes : 25 000 ; 50 000 et 100 000 Fmg

. SOUPLE : Il peut être « au porteur » ou nominatif

. PRATIQUE : Le client est libre d'acquérir à toute époque de l'année autant de Bon d'Epargne qu'il désire et pour la ou les catégories de son choix.

Le Bon d'Epargne peut-être payé dès le 15^{ème} jour après sa date d'émission, auprès de l'Agence 001 et des bureaux sièges de Section ou de Compte local.

. RENTABLE : Il est productif d'intérêt dès le début de la 2^e quinzaine qui suit la quinzaine de son émission. C'est-à-dire :

- Si la date d'émission est comprise entre le 1^{er} et le 15 du mois ; il sera productif d'intérêt dès le début du mois suivant :

- Si la date d'émission est comprise entre le 16 et la fin du mois ; il sera productif d'intérêt à partir du 16 du mois suivant.

. COMMODE : Les intérêts offerts sont connus par lecture directe du tableau figurant au dos du Bon.

. FACILE A CONSERVER : Imprimé sur carton spécial, et de petite taille, le Bon d'Epargne est inséré dans une enveloppe fournie au moment de l'achat.

1.1.2- Délai de validité

Le Bon d'Epargne « TATI-BITSIKA » a une durée de validité de 24 mois (2 ans)

Il n'est pas cependant productif d'intérêt que pendant 12 mois à compter de la date de son émission. Au-delà, le Bon est payable suivant le mode opératoire de la page 12, et pour la somme indiquée au recto du Bon.

Tout Bon qui n'a pas été présenté au paiement dans un délai maximum de 24 mois à compter de la date de son émission sera donc prescrit.

1.2- Réclamation

Les réclamations sont recevables dans un délai de 24 mois à compter de la date d'émission des Bons.

1.3- Cas des mineurs

Les mineurs moins de 21 ans ne peuvent valablement négocier un Bon d'Epargne.

1.4- Description

Un carnet de Bons d'Epargne est composé de 10 feuillets de (3) bons, soit trente (30) Bons par carnet.

La direction de la caisse d'épargne s'est préservée d'une grande sécurité dans la conception des Bons :

- Le Recto : Imprimé sur papier avec logo sécurisé de la Caisse d'Epargne de Madagascar, il comporte un fond de sécurité donnant effet de moirage. Le tout est réalisé avec des encres réactives.

Pour sa part, la Direction appose en haut et à droite de chaque Bon l'empreinte d'un timbre sec décrit comme suit :

Forme ; couronne ovale repartie en deux compartiments intérieur et extérieur.

Mentions : - Le compartiment intérieur contient les mentions « VU » (en haut) et « L'Agent Comptable » (en Bas).

Chaque catégorie de Bon se distingue par sa couleur :

- Verte, pour les Bons de 25 000 FMG
- Jaune, pour les Bons de 50 000 FMG
- Bleue, pour les Bons de 100 000 FMG

Une formule « TATI-BITSIKA » comprend une partie comptable.

Le Bon proprement dit, et la souche qui comporte une partie comptable.

A chaque Bon est attribué un numéro d'identification composé de six (6) chiffres, une lettre, et un autre chiffre :

- Le premier chiffre indique la catégorie :
 - * 2 pour les Bons de 25 000 FMG
 - * 5 pour les Bons de 50 000 FMG
 - * 1 pour les Bons de 100 000 FMG
- Les 5 chiffres suivants représentent le numéro d'ordre (sur certains numéros, un astérisque précède la lettre) ;
- La lettre indique la série d'émission
- Le dernier chiffre, le code de rémunération.

Le bureau d'émission est désigné par un code à inscrire avant le numéro d'identification du Bon, lequel numéro est pré-imprimé sur le Bon et sur la souche correspondante (voir liste des codes en Annexe 2)

- Le Verso : De fond blanc, il comporte :

- La valeur nominale ;
- La date d'émission ;
- Un tableau qui précise la somme à payer suivant la date de présentation du Bon lors du paiement ;
- Les indications sur le paiement.

2°- Le service

Pour terminer sur l'étude de produits et ses services, sachons quels sont les utilités et les avantages que peuvent présenter le nouveau produit Bon d'Epargne « TATI-BITSIKA ».

2.1- Utilités et avantages

a) On peut faire avec le produit :

- Un moyen d'épargne à court terme ;
- Un moyen de paiement des transactions ;
- Donation ou cadeau ;
- Pour assurer les divers déplacements que les clients CEM peuvent effectuer

b) Le Bon d'Epargne est payable à tout moment dès le 15^{ème} jour après son émission

c) Il est productif d'intérêt avec un taux de 6,65%

d) Il a un caractère souple en raison de sa facilité d'achat et sa facilité de paiement.

e) Son prix est plus ou moins abordable pour la majorité.

f) Une notice contenant l'explication de l'intérêt est à la disposition de la clientèle connaissant également ses différences avec le livret.

2.2- Différence du bon avec le livret.

a) Un non client peut l'acheter

- b) Achat / paiement sur divers lieux ;
- c) Intérêt lisible au verso / 8,45
- d) La durée d'épargne s'effectue à CT/LT
- e) Le livret permet d'ouvrir un compte pour un bébé
- f) Les utilités mentionnées auparavant.

Section 3 : LE PRIX

L'obligation d'affichage du prix vise à mettre le client CEM à l'abri de toute surprise quant au montant de la dépense totale qu'il aura à supporter pour l'acquisition du produit ou la fourniture du service proposé.

Le client doit connaître d'emblée le prix qu'il aura réellement à déboursier et non pas un prix qui ne serait pas significatif parce qu'étant exprimé incomplet dans ses éléments.

C'est pour cela que la DCM a fait figurer sur le Bon d'Epargne Tati-Bitsika les différents prix sur lesquels les clients peuvent choisir.

D'après l'entretien que nous avons eu avec le Chef de Service de la Gestion du réseau postal et l'Attaché commercial, comme ils sont les responsables de la création des Bons d'Epargne depuis leur entrée en Janvier 1995 à la CEM, ils ont pensé que leurs enquêtes les ont amené à créer les Bons d'Epargne au prix de 25 000 FMG ; de 50 000 FMG et de 100 000 FMG.

Le marché cible consiste à viser les clients à revenus moyens.

Toutefois, nous soulignons ici, d'après une analyse faite à partir d'une donnée statistique, que la vente des bons d'épargne au prix de 25 000 FMG a tendance à disparaître du marché soit parce que 25 000 FMG n'a plus de valeur sur le coût de la vie sociale : il vaut mieux faire circuler 25 000 FMG dans le domaine du commerce en espèce ; soit parce que la publicité en est insuffisante.

Nous montrons ci-dessous le volume de vente par catégorie :

Catégorie	% Nombre	Valeur
25 000 FMG	27%	11%
50 000 FMG	34%	27%
100 000 FMG	39%	62%

Commentaire :

La classe modale est celle du Bon d'épargne de 100 000 FMG. De nombreux clients achètent en gros montant. Cela a amené la Direction commerciale et Marketing à émettre de nouvelles coupure de 250 000 , 500 000 et 1 000 000 FMG.

Cette vente est actuellement effective depuis le mois de Janvier 1996. Ce qui fait que la classe devient aisée.

Voici le nombre vendu par nature.

Catégorie	Au porteur	Nominatif
25 000 FMG	25%	75%
50 000 FMG	12%	88%
100 000 FMG	09%	91%
TOTAL	14%	86%

Commentaire :

14% seulement des Bons sont émis « Au porteur ». Ceci s'explique par deux raisons :

- * La sécurité qu'offre les Bons nominatifs
- * Les gens se déplaçant fréquemment estiment que choisir deux bureaux est déjà suffisant état donné qu'ils savent vers quelle destination ils vont partir.

Section 4 : LA DISTRIBUTION

Dans une économie moderne, il est assez rare que le fabricant vende directement ses produits à l'utilisateur final.

Pour la CEM, la distribution de ses produits est représentée à l'aide des réseaux postaux.

1°- Les circuits de distribution

Les résultats de sondage effectués ainsi que les renseignements recueillis auprès des divers milieux ruraux et urbains ont amené la DCM à décider de mettre en circulation le nouveau produit Bon d'épargne Tati-Bitsika.

Les divers bureaux de postes font une action participative à la commercialisation de ce produit d'une manière progressive.

Ce produit a été mis en vente depuis le 16 Juin 1995 :

- à l'Agence CEM 001 d'Antananarivo et dans les bureaux de poste désignés ci-après :

- AMBATOLAMPY
- ANTSIRABE Principal,
- ANTSIRANANA
- BETAFO
- FIANARANTSOA Principal
- MANJAKANDRIANA
- MIARINARIVO
- TOAMASINA Principal
- TOLIARY Principal
- TSIROANOMANDIDY

Il y aura d'autres bureaux qui seront connus par voie de circulaire.

On note l'existence des différentes catégories de distribution CEM telles que :

a) Satellite

Elle s'occupe de recevoir les versements et d'effectuer des remboursements. Ces derniers doivent obtenir l'autorisation du siège par voie télégraphique pendant 2 à 3 jours.

b) Local

Elle s'occupe de recevoir les versements et d'effectuer des remboursements des comptes locaux.

c) Section

Elle peut effectuer : - l'ouverture de compte livret ;

- versements et - remboursements

Toutes les sections et tous les bureaux à compte local ont participé depuis Juillet 1995 au paiement des bons d'épargne Tati-Bitsika.

2°- Les fonctions de la distribution

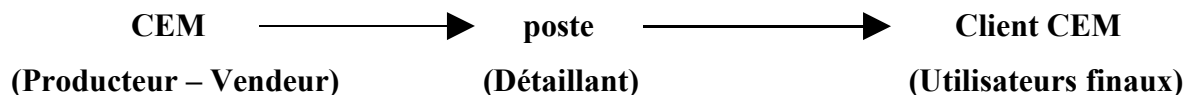
Nous devons connaître le bon endroit, le bon moment et la quantité nécessaire pour répondre aux besoins de la clientèle la vente des produits Bon d'Epargne car il existe des régions qui ne semblent pas inspirées sur ces produits.

Ainsi, pour mener à bien la distribution, la DCM reconnaît sept fonctions principales comme suivants :

- a) Recueil d'informations afin de planifier la mise en œuvre de l'échange.
- b) Elaboration et transmission de communications persuasives pour les ventes
- c) La négociation avec les réseaux postaux sur les conditions d'échange.
- d) La financement en particulier pour les stocks nécessaires à l'échange.
- e) La distribution physique : transport par voie routière, ferroviaire et aérienne.
- f) La gestion des remboursements correspondants
- g) Le transfert de propriété, de l'agence à la clientèle.

3°- Le niveau du circuit de distribution CEM

La CEM étant en rapport avec ses Agences postales n'a qu'en résumé un seul intermédiaire dont voici la figure :



Il est rappelé qu'une nouvelle agence 002 vient d'être créée en Décembre 1995 à Fianarantsoa

Section 5 : LA COMMUNICATION

L'activité de la DCM ne se limite pas à l'élaboration du produit du Bon d'Epargne et au choix de ses différents prix et du mode de distribution.

La CEM voulant aller au-delà d'un courant de vente spontané doit concevoir et transmettre des informations sur ses produits, leurs caractéristiques et leurs avantages. De par sa nature même, la CEM est un agent de communication.

La CEM alloue actuellement d'importants budgets aux actions de communication. Pour elle, la question n'est pas de savoir s'il faut ou non en faire, mais de décider du montant du budget et de sa répartition.

On peut dire que la CEM et en particulier la DCM est engagé dans un système complexe de communication commerciale.

La CEM communique avec ses clients et non clients, ses réseaux postaux comme étant ses agences, et ses divers publics : les agences communiquent avec les clients CEM, et les clients CEM communiquent entre eux. Chacun émet des communications et réagit aux communications qu'il reçoit.

1°- Mix de communication

Il existe quatre grands moyens de communication que la CEM se permet d'utiliser.

Ces moyens constituent le mix promotionnel encore appelé mix des communications et qui sont :

- La publicité : toute forme monnayée de présentation et de promotion personnalisée d'idées, de biens et de service émanant de la DCM.
- La promotion des ventes : C'est un stimulant à court terme destiné à encourager l'achat du produit Bon d'Epargne et ses services qu'il peut offrir (Cf page 14).
- Les relations publiques : C'est un programme réalisé en faveur du produit Bon d'Epargne, c'est également un service réalisé grâce aux informations passées dans les médias tels que RNM, TVM, Midi Madagasikara, ou à des manifestations organisées dans un but d'améliorer l'image de marque.
- La vente : C'est une présentation orale faite au cours d'une conversation avec un ou plusieurs clients potentiels, dans le but de conclure une affaire.

2°- Le processus de communication

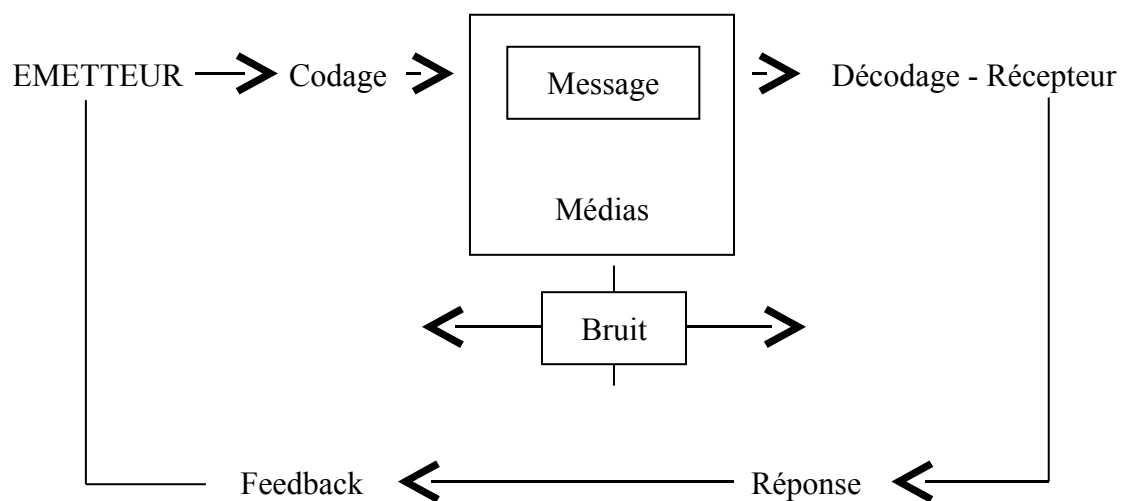
La DCM tient compte de l'importance de communication.

D'après Lasswell (Harold D. Lasswell. Power and personality; New York: WW Norton & Compagny, 1948), une action de communication s'articule autour de cinq questions fondamentales:

- 1) Qui,
- 2) dit quoi,
- 3) par quel canal,
- 4) à qui,
- 5) avec quel effet

Plus tard, le modèle s'est enrichi et comporte neuf éléments que l'on peut articuler autour de trois pôles : deux éléments, l'émetteur et le récepteur décrivent les partenaires de la communication ; deux autres, le message et les médias en constituent les vecteurs tandis que quatre autres correspondant à ses fonctions : codage, décodage, réponse et feedback. Le dernier élément identifie le bruit induit dans la communication.

- L'émetteur est celui qui envoie le message ; dans notre cas, la DCM tient le rôle de l'émetteur.
- Le codage est le mécanisme qui traduit les idées en symboles ou signes.
- Le message est l'ensemble des signes transmis par l'émetteur.
- Les médias sont les véhicules qui font parvenir le message jusqu'au destinataire.
- Le décodage consiste à attribuer une signification au message reçu.
- Le récepteur est celui qui reçoit le message.
- La réponse englobe l'ensemble des réactions de l'audience, après la réception du message.
- Le feedback est la partie de la réponse que le récepteur destine à l'émetteur.
- Le bruit englobe toutes les distorsions entre le message émis et le message reçu.



DEUXIEME PARTIE

**ANALYSE CRITIQUE
DE L'EXISTANT**

ANALYSE CRITIQUE DE L'EXISTANT

Dans le chapitre précédent de la 1^{ère} partie, nous avons partiellement contribué à l'élaboration stratégique du Bon d'Epargne. Notre souci est de satisfaire le client CEM. C'est nécessaire mais insuffisant. Il faut encore que la CEM connaît son entourage externe et interne afin de dégager les forces et faiblesses qui l'affectent ; de voir comment le client perçoit-il la CEM ; enfin de connaître les opportunités et menaces de ses environnements. C'est ce que nous allons savoir dans cette deuxième partie.

Chapitre I : LES DIAGNOSTICS

Section : LES DIAGNOSTICS EXTERNES

1^o- La Concurrence

Il ne suffit plus aujourd'hui de comprendre le client CEM. En période d'expansion, la CEM pouvait, portée par le marché, ignorer ses concurrents. Depuis l'avènement de la crise, les institutions financières concurrentielles savent qu'elle ne peuvent progresser qu'au détriment les unes des autres. Elles se soucient désormais autant de leur concurrence que de leur clientèle.

La CEM a un face d'elle ses concurrents tels que : UCB, BMOI et BNI-CL. Ces banques offrent des produits d'épargne. La BTM aussi envisage d'en créer cette année.

Voici les quelques particularités de ces concurrents :

1.1- Union Commercial Bank (UCB)

L'UCB propose à sa clientèle un compte épargne ordinaire dont le taux varie de 5% pour les comptes particuliers à 6% pour les comptes société.

Le compte initial est de 1 000 000 Fmg pour les comptes particuliers et est de 2 000 000 Fmg pour les comptes sociétés.

Il n'existe pas de droit de timbre à chaque versement qu'il soit en espèce ou par chèque.

Il n'existe pas de minimum de solde, par contre l'UCB ne se charge pas d'envoyer un relevé de compte pour ses clients.

1.2- BNI-CL

La BNI-CL propose aux clients un compte « épargne plus » dont le taux est égal à 6,5% par an sans frais de tenu de compte.

Le compte initial est de 200 000 Fmg, il n'y a pas de timbre à chaque versement d'ESPECES, le solde du compte client doit rester supérieur ou égal à 200 000 Fmg.

La BNI-CL envoie un relevé de compte sans aucun frais.

1.3- BMOI

Afin de pouvoir ou obtenir un compte épargne, le client doit d'abord être titulaire d'un compte courant allant de 2 500 000 Fmg muni d'une pièce d'identité et d'un certificat de résidence.

La BMOI possède plusieurs comptes épargnes à savoir :

- . Le Plan Epargne Crédit (PEC) ;
- . Le Plan Epargne Logement (PEL) ;
- . Le Plan Epargne Retraite (PER) ;
- . Le Compte Epargne Logement (CEL) ;
- . Le Compte Spécial Epargne (CSE).

	Compte initial	Taux	Maximum de crédit	Versement mensuel
PEC	500 000	8%	5 000 000 Fmg	100000 Fmg 18 mois
PEL	500 000	9,5%	100 000 000 Fmg	100 000 Fmg 5 ans
PER	250 000	13%		50 000 Fmg
CEL	1 500 000	6%		
CSE	1 500 000	6%		

Commentaires :

On constate que les concurrents CEM ont chacun leurs conditions telles que compte initial, le solde minimum du compte client et l'ouverture d'un compte courant de 2 500 000 Fmg pour le cas de la BMOI.

Il existe des obstacles de la part de ces concurrents, des obstacles à devoir franchir si on veut ouvrir un compte épargne. Cela entraîne une opportunité sûre pour la CEM du fait que ses activités à l'épargne sont toutes gratuites.

Voici les nombres de clients de chaque concurrents :

	U.C.B.	BNI-CL	BMOI
Nombre des clients	15 000	17 000	22 000

Comment le nombre des clients, ils sont faibles par rapport à celui de la CEM. La CEM maintient sont taux potentiel de clients allant jusqu'à 84%

D'après notre interview, leurs parts de marché sont également faibles par rapport à la CEM et sont respectivement 10% ; 20% et 30%

2°- Le Marché

La première étape, l'étape essentielle de la démarche marketing, c'est donc la connaissance du marché.

A l'origine, le terme de marché décrivant l'endroit où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger leurs marchandises.

Pour un économiste, la notion de marché fait référence à l'ensemble des vendeurs et acheteurs concernés par l'échange d'un produit ou d'un service. En marketing, on utilise le nom de secteur pour décrire l'offre et on réserve le terme de marché pour la demande.

Dans notre cas, la CEM émet ses produits, ses services et ses communications à destination de sa clientèle qui lui renvoie de l'argent et de l'information.

2.1- Taille de marché

La taille du marché CEM dépend du nombre de personnes qui :

- sont titulaires du compte livret et/ou bon d'épargne ; leur nombre atteint actuellement de 310 000 clients
- ont les ressources nécessaires pour l'acquérir notamment le Bon d'Epargne Tati-Bitsika dont les prix varient de 25 000 Fmg à 1 000 000 Fmg, nombre de clients CEM ont tendance, grâce à l'effort marketing, à déposer des sommes importantes à partir de 1 500 000 Fmg à 100 millions, ils représentent 2% des clients CEM.
- ont la volonté d'échanger ces ressources pour obtenir le produit.

2.2- Structuration du marché en fonction de la position des concurrents CEM.

On note que la CEM est un Leader pour tous les produits d'épargne en tenant 40% du marché.

Ensuite vient la BMOI qui détient 30% du marché et ayant la position de Challenger avec ses divers produits d'épargne. La BNI-CL et l'UCB qui n'ont chacune qu'un seul produits d'épargne sont respectivement des suiveurs avec 20% du marché et des spécialistes avec 10% du marché.

* La CEM

Cette Société Anonyme est reconnue comme une institution financières prenant l'initiative de déplaçonner le montant déposé pour le livret d'épargne, de lancement de Bon d'Epargne, et possède le système de distribution le plus étendu et le budget de promotion des ventes le plus élevé.

Sont objectif est de rester à la première place : soit en augmentant sa part de marché soit en augmentant la demande globale de ses produits.

* La BMOI

Cette Banque a tendance à montrer une attitude de défis vis-à-vis de la CEM. Elle a pour objectif d'accroître sa part de marché en faisant accroître ses taux d'intérêts, en laissant à ses clients un large choix sur ses produits et en renforçant les conditions des comptes initiaux pour garder la notoriété.

* La BNI-CL

Cette institution financière décide de ne pas attaquer la CEM mais se contente d'une position secondaire à consolider et non à développer ;

La BNI-CL décalque son attitude sur celle de la CEM (Compte initial = 200 000 Fmg ; solde du compte client \geq 200 000 Fmg ...) et son succès dépend de sa capacité à consolider une position acquise sur un segment du marché comme les jeunes mariés pour l'épargne plus.

* L'UCB

Elle cherche un créneau c'est-à-dire une nouvelle catégorie de clients que les concurrents n'ont pas trouvée jusqu'à maintenant, sur lequel elle espère se spécialiser sans que la CEM, la BMOI et BNI-CL réagissent.

3°- Les forces et faiblesses

a) Les forces externes

La CEM a pour objet de mobiliser les épargnes des ménages. En les mettant à la disposition du trésor, elle a permis d'une façon indirecte, aux épargnants de contribuer au programme de développement de l'Etat.

Voici ses forces par rapport à ses concurrents :

- La possibilité pour un mineur d'avoir un livret dès la naissance puis d'en disposer dès le 17^e années.
- Chez les concurrents, les clients ne peuvent faire un retrait qu'à l'âge de 21 ans.
- L'absence de frais de tenu de compte est une source de motivation pour la clientèle.
- La CEM met à disposition de toute la famille un fonds de compte à 100 Fmg.
- L'existence des points de ventes dans les régions les plus éloignées a permis à la CEM de collecter l'épargne des ménages ruraux.

Ce qui n'est pas à la portée de ses concurrents sauf la BTM qui compte 70 représentations dans toute l'île. Jusqu'à présent cette dernière ne possède pas encore un produit d'épargne.

- La pratique d'un taux d'intérêt attrayant même pour le taux ordinaire. Le lancement du taux promotionnel, en outre constitue une motivation supplémentaire pour les épargnants.

Ce qui a permis de réveiller les clients non actifs et d'attirer de nouveaux clients les efforts déployés pour mettre la clientèle à l'aise surtout dans le bureau Agence 001.

- La création du nouveau produit Bon d'Epargne Tati-Bitsika a permis à la CEM de garder sa position de Leader compte tenu de ses services (Cf Produits et services)

b) Les faiblesses externes

- Les clients potentiels n'ont pas l'habitude de fréquenter le siège de la CEM ; ils pensent que c'est un établissement public qui manque de respect en propreté et accueil.
- Faible portée de la publicité entraînant l'aliénation de la CEM au CCP (or la CCP est réputée par la lenteur de ses services).
- Insuffisance de manifestation de relation publiques.

- Slogan et emblèmes non mis en valeur dans tous les points de ventes
- Emblème sujet à interprétation différente.
- Absence de point de ventes CEM dans les boutique, grands Hôtels, dans les aéroports, dans les gares et aux ports maritimes.
- Pour le moment, il n'existe que deux produits, ce qui entraîne un choix étroit.
- Non disponibilité de l'épargne à plein temps.
- Absence de publi-reportage pour faire connaître au public que la CEM s'est beaucoup améliorée dans sa période de privatisation.

Section 2 : LES DIAGNOSTICS INTERNES

1°- Organisation procédulaire de remboursement à l'Agence 001

Les guichetiers se mettent en relation directe avec la clientèle. Ils ont pour tâche d'une part de recevoir les versements (Premiers versements et versements ultérieurs) et d'autre part de faire des remboursements.

Nous avons pu constater que les versements sont soigneusement effectués avec habilité de sorte que nous y avons l'impression sur la rareté du nombre des clients.

Par contre concernant l'organisation procédulaire du remboursement du compte « livret d'épargne », elle se fait longuement attendre.

Lorsque le client arrive à la CEM, pour retirer de l'argent, il remplit un long formulaire sans faute d'orthographe. Au cas où il y commettrait une erreur, il serait obligé de changer le formulaire par un autre vierge. Ensuite en déposant le formulaire avec son livret d'épargne et sa pièce d'identité au guichet de remboursement, le client attend au minimum 20 minutes pour se faire rembourser.

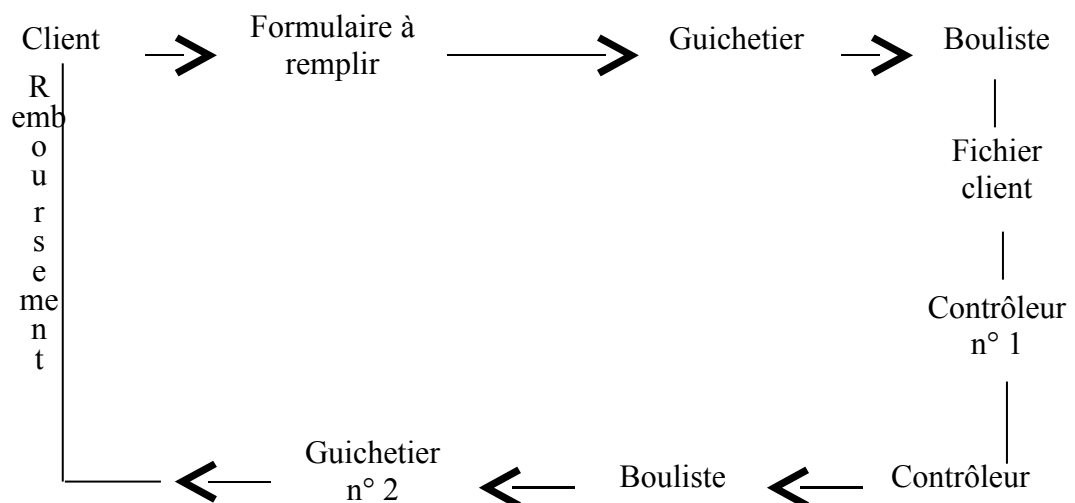
La causalité à cet effet est que le guichetier contrôle et enregistre les opérations à effectuer ; aussitôt fait il met de coté le dossier du client en attendant qu'une personne

appelée Bouliste le prenne pour récupérer sa fiche de renseignements. Cette fiche se trouve parmi tant d'autre qui sont très désordonnées sur une étagère.

Une fois récupérée, la bouliste déposera le tout au contrôleur numéro un pour une vérification et au contrôleur numéro deux pour une contre vérification. Cela fait, la Bouliste revient prendre le livret d'épargne muni de la pièce d'identité pour les remettre au guichetier.

C'est à partir de ce moment que le guichetier peut rembourser le client. Toutefois, il arrive que la fiche du client se trouve difficilement récupérable à cause du désordre.

Voici le circuit du dossier ou client :



2°- La rémunération des employés de l'Agence 001

Le salaire de ces employés est assez bas par rapport aux activités assumées. Jusqu'à présent, la Direction Générale les rémunère aux indices des fonctionnaires variant de 1 400 à 3 000.

Certe, il n'est pas facile de mettre au point un système de rémunération car les objectifs des employés et de leur Direction ne sont pas identiques.

Les employés de cette agence préfèrent un système qui lui assure :

- *La régularité des revenus*. Cela leur permet de subvenir à leurs besoins et à ceux

de leurs familles en période creuse.

- *une récompense pour des performances supérieures à la moyenne.* Les employés se sentent capables de faire mieux que les autres. Ceux-là veulent un système qui leur accorde une rémunération plus élevée pour des résultats supérieurs.
- *La justice.* L'employé a besoin de sentir que sa rémunération est en rapport avec son expérience, sa capacité, les salaires de ses collègues et confrères, et le coût de la vie.

Pour la DCM, son système de rémunérations idéales présente trois caractéristiques :

- *Le contrôle.* La DCM veut disposer d'un système qui lui permette de contrôler la façon dont les guichetiers emploient leur temps.
- *L'économie.* La DCM cherche à fixer un niveau de rémunération qui soit en rapport avec le dépôt à la trésorerie
- *La simplicité.* La DCM préfère un système facile à gérer du point de vue de la paye, facile à expliquer à l'inspecteur de travail et aux employés.

3°- Les forces et faiblesses internes

a) Les forces internes

- Le projet d'élaborer un plan marketing : outil indispensable pour les dirigeants dans la prise de décision efficace et efficiente. Cela explique la forte motivation de la Direction de la CEM.
- La « débrouillardise » du personnel qui a su exploiter les faibles moyens mis à leur disposition pour améliorer les résultats actuels. Ce qui explique leur motivation dans l'accomplissement de leurs tâches.
- La maintien d'une tenue vestimentaire très simple pour les agents est un atout pour approcher les petits gens et les clients issus du milieu rural.
- La mise en place d'un fond musical pour atténuer la nervosité d'une longue attente des clients et pour encourager la cadence rythmique des guichetiers.
- Les efforts concourus pour motiver les forces de ventes
- L'utilisation du livret et du bon d'épargne comme moyen de promotion.
- La mise en place des agents de sécurité, service de renseignements et accueil

- rassure la visite des clients à la CEM ;
- La mise en place d'une cantine et de tickets de restauration pour le personnel ;
- Instauration des activités sportives CEM.

b) les faiblesses internes

- La lourdeur de la procédure entraînant la lenteur du service
- La rigidité de la procédure empêchant l'accès direct des grandes entreprises et des salariés aux comptes épargnes de la CEM.
- Insuffisance de matériels comme ordinateurs, machine à calculer avec imprimante et machine pour compter les billets en gros montant entraînant l'accumulation des tâches en abondance.
- Classement des fiches clients en désordre ; ce qui fait attendre les clients et fait perdre leurs temps.

Chapitre II : ANALYSE DE LA PERCEPTION DE LA CEM

On distingue les clients des non-clients et les deux catégories sont traitées séparément.

Et pour chaque catégories, nous avons procédé d'abord à l'analyse socio-économique des comportements, puis à l'analyse des opinions vis-à-vis de la CEM.

Dans la mesure du possible, pour chaque catégorie, les comportements et opinions sont étudiés :

- selon l'âge
- selon le sexe
- selon le niveau d'instruction
- selon des activités
- et selon le niveau de revenus

Section 1 : LES CLIENTS

1°- Analyse socio-économique des comportements.

Chez les clients, l'analyse se rapporte :

- . à l'utilisation des revenus (dépôts à la CEM, achat de matériels, éducation des enfants, ...) ;
- . aux motivations de l'épargne (salaires, ventes, dons, produits)
- . à la régularité de l'épargne qu'on évaluera en fonction de l'épargne fixe possible ;
- . à la rentabilité de l'épargne (6 mois ou moins, 1 ans, ... ou plus) ;
- . à la confiance accordée à la CEM et aux habitudes familiales ;
- . à la fidélité des clients de la CEM
 - face à la concurrence dont celle des banques
 - face aux autres utilisations de l'épargne
- . à l'importance de l'épargne déposée à la CEM ;
- . aux comportements par rapport aux stimulants.

De cette analyse, il en ressort que, les clients, dans leur majorité, ont eu des comportements presque identiques :

- . priorisation de l'épargne provenant des salaires aux placements en dépôts à la CEM.
- . possibilité limitée d'épargner, d'où fixe généralement de faibles montants et de durée relativement courte. Mais la capacité augmente avec le niveau de revenus. Par ailleurs, on peut noter la faiblesse de cette capacité d'épargne.
- . confiance totale et quasi-inconditionnelle accordée à la CEM où le dépôt est en sécurité et a toutes les chances de s'accumuler (épargne forcée) ;
- . préférence des dépôts à la CEM par rapport aux autres utilisations dont le dépôts bancaires.

Les comportements de la clientèle diffèrent selon certaines conditions socio-économique telles que : âge, sexe, niveau d'instruction, ...

2°- Analyse des opinions vis-à-vis de la CEM

Différents thèmes ont été traité dont :

- Le degré de connaissance de la CEM : l'analyse a alors permis de faire ressortir que le degré de connaissance est assez tardé notamment en ce qui concerne le taux d'intérêt et l'emploi de l'épargne déposée à la CEM.

- Les services offerts par la CEM : Les clients reconnaissent l'effort déployé par les employés. Toutefois, ils déplorent d'une part la lourdeur des procédures et d'autre part la lenteur des services due notamment à l'insuffisance du personnel à la vétusté des équipements.

- Les conditions faites par la concurrence.

L'analyse, à lors permis de relever que les clients de la CEM sont, dans leur majorité, des inconditionnels de la CEM et qu'ils préfèrent la CEM aux autres lieux de dépôts : très peu d'entre eux ont des comptes de dépôt ailleurs.

- Les attentes de ces clients :

- . prêt pour les immobilisations et autres utilisations
- . uniforme pour le personnel de la CEM ;
- . amélioration des services offerts
- . sensibilisations et information plus intense.

. sensibilisations et information plus intense.

Section 2 : LES NON CLIENTS

1°- Analyse socio-économique des comportements

Chez les non-clients, il a été surtout questions de savoir :

- . leurs raisons de ne pas être clients de la CEM ;
- . si la capacité d'épargne existe quelles sont leurs sources.
 - . s'ils ont l'habitude d'épargner, à quelles institutions de dépôt donnent-ils la préférence ;
 - . leurs comportements face aux stimulants ;

Nous avons alors dégagé que :

- * les raisons avancées de ne pas être clients sont, plus particulièrement, la mauvaise connaissance du système ou la non-connaissance, le fait qu'ils ont déjà des comptes ailleurs, ou tout simplement parce qu'ils n'ont pas d'argent.

- * les revenus proviennent essentiellement des salaires et ces derniers s'avèrent être insuffisants, donc ne permettant pas l'épargne, ou dans une moindre mesure une épargne généralement de faibles montants.

- * Ces non-clients de la CEM pourtant ne donnent pas leur préférence pour les banques.

Quand aux conditions de fidélisation, la difficulté de la vie a été plus mentionnée comme pouvant être causes de retrait.

Concernant les priorités relatives aux stimulants, les plus souvent évoquée sont :

- * la sécurité et la confiance ;
- * la rapidité des services ;
- * et les intérêts élevés.

2°- Analyse des opinions vis-à-vis de la CEM

La DCM a traité différents thèmes :

- le degré de connaissance de la CEM ; Les mêmes remarques que celles déjà vues pour les clients restent valables pour les non-clients. Mais en plus, les non-clients qui méconnaissent totalement la CEM sont en nombre relativement élevé.

- les services offerts par la CEM ;

D'après un petit sondage qu'on avait fait, notamment les groupements associatifs de bienfaisance en général, ces personnes déclarent que les services CEM ne les intéressent nullement quoi qu'il en soit.

Mais par ailleurs, il y en a d'autres qui se considèrent comme clients dans la mesure où ils ont ouvert des comptes CEM pour leurs enfants, et leurs opinions sont à peu près identiques à celles des clients, à la seule différence qu'ils n'ont pas personnellement des comptes CEM et sont généralement des clients d'autres institutions financières (les banques).

- les opinions concernant la position de la CEM vis-à-vis de ses concurrents.

Il s'agit ici de regrouper les avantages obtenus auprès des autres de dépôts et de relever ceux non trouvés à la CEM.

Et d'après l'enquête, ces avantages concernent essentiellement ;

- la rapidité du service
- l'assortiment de plusieurs produits complémentaires
- l'emploi d'un personnel qualité, formé et motivé
- la disponibilité des dépôts
- l'existence de supports publicitaires
- le circuit de distribution court et direct
- les efforts déployés pour mettre les clients à l'aise
- l'effort vestimentaire du personnel, non seulement pour plaire et honorer les clients mais aussi parce que cela permet de les identifier plus facilement en cas de réclamation
- le traitement informatique des informations
- la localisation des points de ventes qui sont d'ailleurs attrayants

Chapitre III : L'ENVIRONNEMENT

PRELIMINAIRE

Une société est d'autant plus performante qu'elle comprend le monde qui l'environne et sait s'y adapter.

L'environnement rassemble tous les acteurs et forces externes à la société et susceptibles d'affecter la façon dont elle développe ou maintient des échanges avec ses marchés.

Dans ce chapitre et dans les trois sections suivantes, nous examinons l'environnement managérial et commercial en nous posant la question : quelles sont les forces qui affectent le niveau de performance de la DCM ?

C'est l'une des responsabilités majeures de la DCM de surveiller en permanence l'environnement afin d'y détecter de nouvelles possibilités.

Section 1 : L'ENVIRONNEMENT SOCIO-DEMOGRAPHIQUE

Le premier élément constitutif de l'environnement de la CEM est la population, qui est la source de ses marchés. La DCM s'intéresse beaucoup aux différentes caractéristiques de la population : taille, distribution géographique, densité, mobilité, répartition par âge, taux de natalité, de nuptialité et de décès, composition socio-culturelle et affiliation religieuse. Nous analyserons dans ce qui suit les principales tendances démographiques et leurs implications.

1°- La population

Le nombre total de la population malgache s'élève à 12 millions d'habitants et croissait au rythme de 0,3% par an, c'est-à-dire doublant tous les 250 ans.

80% de la population malgache sont des paysans dont 50% des analphabètes. La plupart des paysans ne reçoivent aucune éducation sur le planning familial de sorte que le

taux de natalité connaît une prolifération accompagnée de toutes sortes d'éventuelles maladies.

Nous exprimons nos craintes quant à la croissance de la population car elle croissait selon une progression géométrique, alors que les denrées alimentaires ne se développaient que de façon arithmétique ; Un tel phénomène ne pouvait conduire qu'à un désastre pour l'humanité.

Pour éviter le pire, la DCM décide d'aider la population malgache en gardant pour 100 Fmg le compte initial du livret d'épargne sans frais de tenu de compte mais avec un taux d'intérêts de 9%

Ainsi la croissance de la population serait une opportunité sur le nombre croissant des clients CEM.

2°- La mobilité géographique

a) L'urbanisation

Il n'y a pas que la région tananarivienne dont la population s'accroisse. Toutes les grandes villes sont, en fait, affectées tandis que la population rurale s'ammenuise chaque jour un peu plus.

Les grandes villes sont caractérisées par un rythme de vie plus rapide, un plus grand nombre d'échanges, des revenus généralement moyens et une variété de produits et de services supérieurs à celle des petites villes. Ce qui a amené la DCM de créer le nouveau produit Bon d'Epargne Tati-Bitsika ayant à peu près l'image d'un chèque au porteur ou nominatif.

b) La croissance des banlieues

La vie en banlieue se différencie assez sensiblement de la vie citadine. Les banlieusards sont particulièrement intéressés par les produits de bricolage et d'équipement de la maison, les outils et articles de jardin. Nous avons compris cette évolution en proposant à la DCM de créer un compte de Crédit Epargne Logement et autres.

3°- Niveau d'éducation croissant

Le pourcentage de bacheliers par génération, qui était de 11% en 1966, dépasse aujourd'hui 30% et atteindra 47% en l'an 2000.

La progression du niveau d'éducation est une source d'opportunités et de préoccupations pour la DCM.

Elles est sources d'opportunités dans la mesure où elle élèverait le niveau de vie et accroît la demande pour les produits d'épargne.

Elle signifie en même temps une désaffection vis-à-vis des produits de premières nécessité ou des distractions populaires.

Pour aider ces élèves, la DCM projette de créer un compte de prêts scolaires et de faire périodiquement des émissions radiophoniques pour faire participer l'élève de se distraire (aux radio Korail et NY ANTSIVA).

Section 2 : L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE

Un marché ne se définit pas seulement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat.

1°- La stagnation du revenu

Depuis quelques années, le salaire moyen progresse de 3 à 5% environ mais comme entre temps, l'inflation augmente à peu près dans les mêmes proportions, le revenu réel reste pratiquement inchangé.

Même si le nombre de foyers à double revenu à progressé, la plupart des malgaches font très attention à leur niveau de consommation. Nous constatons que les classes moyennes (cadres moyens, exploitants agricoles, employés, ouvriers spécialisés) ont restreint leurs dépenses et appris à gérer leur budget. Enfin, les économiquement faibles (salariés agricoles et inactifs) doivent faire attention à la moindre de leurs dépenses.

Il est rappelé que la mission de la CEM est de faire Œuvre éducative à l'épargne.

Donc malgré une stagnation de revenu, la CEM est toujours prête pour garder son image de gratuité pour toutes ses activités.

2°- Le prix

Particulièrement sensible dans le domaine de transport, de l'habitat et des services, l'inflation s'alimente à plusieurs sources :

- 1) la hausse des produits pétroliers et des autres matières premières ;*
- 2) l'absence de concurrence dans certains secteurs de l'économie en l'occurrence la SOLIMA.*
- 3) les revendications salariales souvent supérieures aux gains de productivité ;*
- 4) la détérioration de la balance des échanges.*

L'inflation a pour conséquence de pousser les clients CEM à réduire leurs dépenses et de faire des investissements à l'épargne. Elle constitue aussi une opportunité et une menace pour la CEM. Une opportunité car les clients CEM bourgeois s'enrichissent en faisant toujours des investissements à la CEM. Et une menace car les clients CEM pauvres ne cessent de retirer leurs argents épargnés.

Heureusement que la CEM ne tient pas compte d'une solde plancher pour que ces derniers puissent garder leurs livrets d'épargne.

3°- L'épargne et le crédit

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Quelle que soit sa forme, le crédit continue à être largement utilisé par les ménages malgaches. Le développement du crédit à la consommation a été l'un des principaux facteurs de la croissance économique de notre pays, car il a permis de nombreuses personnes d'acheter au-delà de leurs ressources, ce qui a créé davantage d'emplois, donc de revenu et de demande.

Section 3 : L'ENVIRONNEMENT SOCIO-CULTUREL

Tout être humain naît et grandit dans une culture qui forge ses relations avec les autres et le monde qui l'entoure.

C'est son acquis culturel qui lui permet de remplir toutes les tâches qu'attend de lui la société à laquelle il appartient.

1°- Les valeurs culturelles centrales

Les membres d'une société entretiennent de nombreuses croyances et opinions qui n'ont pas toutes la même importance.

La plupart des malgaches valorisent la propriété individuelle, la justice démocratique, le couple en tant que cellule sociale de base et le sens de la responsabilité.

De telles valeurs orientent inconsciemment les attitudes et les comportements quotidiens, elles se transmettent de génération en génération par l'intermédiaire du milieu familial avec l'appui d'instructions sociales telles que l'école ou l'église.

Les individus développent également des croyances et valeurs secondaires, davantage ouvertes au changement.

Au cas où la DCM voudrait modifier une valeur de base, elle se heurterait à de telles résistances que ses chances de réussite sont pratiquement nulles. Par contre, la modification des croyances périphériques est une tâche plus accessible.

2°- L'évolution des flux culturels

a) Le développement de soi. C'est un courant qui favorise personnelle et l'exploration du potentiel humain. Il s'appuie sur une forte confiance en sa capacité de croissance personnelle.

b) L'hédonisme. L'hédonisme accorde la primauté au plaisir en tant qu'objectif de vie. Il privilégie la recherche d'émotions acquises à travers le registre complet des expériences sensorielles.

c) la plasticité. La plasticité correspond à la capacité de s'adapter rapidement à un monde en constante évolution. Elle s'appuie sur l'opportunisme en tant que stratégie de gestion de l'incertain.

d) La vitalité. La recherche de vitalité inclut le goût du risque, la recherche de bien-être et la mobilisation permanent du corps et de l'intellect.

e) La connectivité. C'est une force qui accorde une grande importance à la relation aux autres, à la flexibilité des réseaux d'appartenance et au cosmopolite.

f) L'éthique. Ce courant, en forte progression aujourd'hui privilégie le souci d'intégrité et de justice sociale. Il s'appuie sur une recherche d'authenticité et de signification dans les différents actes de la vie.

g) L'appartenance. C'est une force liée au besoin d'identité de retrouver ses origines, ses racines et son histoire, en tant que moyen de mieux s'adapter au changement.

La DCM prend garde aux évolutions de l'environnement qu'elle peut parfois utiliser à son profit. Il doit en même temps se souvenir que les différentes composantes de son environnement sont souvent reliées entre elles et qu'une analyse transversale peut être plus révélatrice qu'une investigation focalisée sur une seule composante.

DEUXIEME PARTIE

PLAN DE DEVELOPPEMENT

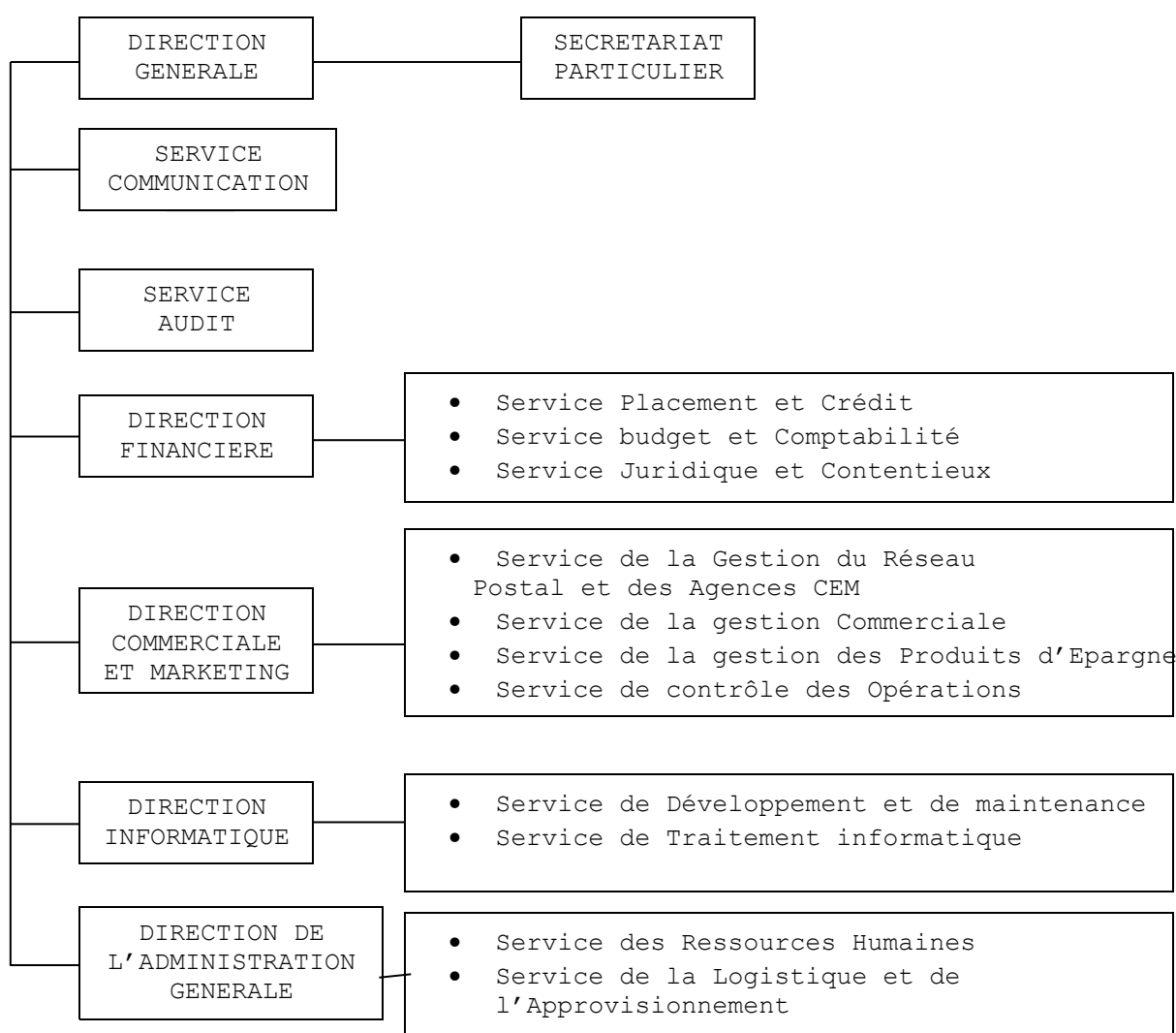
PLAN DE DEVELOPPEMENT

Chapitre I : ESQUISSE D'UNE REORGANISATION STRUCTURELLE CEM.

En 1995, l'organigramme de la CEM n'a été établi que provisoirement dans le cadre de son expansion. Les vertus de sa planification ainsi définie dans la première partie sont insuffisants et nécessite une amélioration. C'est pourquoi nous avons contribué, sous forme d'esquisse, à la nouvelle conception structurelle de la CEM.

Section 1 : CONTRIBUTION A L'ELABORATION DU NOUVEL ORGANIGRAMME DE LA CEM

Notre objectif consiste tout simplement à prendre à l'avance d'une manière consciente et si possible explicite, un ensemble de décisions. Cela s'oppose à l'improvisation, qui consiste à prendre, au coup par coup et généralement sans les expliciter d'une manière formelle, des décisions d'application immédiate.



- La diffusion des informations sur les deux produits n'arrive pas à temps à sa destination de sorte que les guichetiers y font des erreurs sur les opérations.
- Salaire du personnel assez bas (suivant indice des fonctionnaires).
- Le traitement manuel des opérations entraînant la lenteur des services.
- La très forte dépendance vis-à-vis du service postal
- L'absence de publicité sur les lieux de ventes.
- Insuffisance de manifestation de relations publiques.

Section 2 : PERSPECTIVE DES ATTRIBUTIONS DE CHAQUE FONCTION

NOM DU POSTE : DIRECTEUR GENERAL +

SECRETARIAT
PARTICULIER

1- RAPPORT HIERARCHIQUE : Dépend du Conseil d'Administration de la CEM

2- MISSION :

- Orienter, planifier et guider le développement de la CEM à court et long terme ;
- Définir les missions des différentes Directions de la CEM ;
- Gérer l'ensemble de la CEM pour assurer les objectifs fixes.

3- ATTRIBUTIONS :

- Définir la politique de la CEM dans tous les domaines ;
- Veille au développement des opérations de la CEM.
- Supervise l'élaboration des plans de travail de chaque Direction
- Veille à une rigoureuse application du règlement du personnel
- Etablit et maintient à travers ses Directions, un système de contrôle gestion.

DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING

ATTRIBUTION DU DIRECTEUR :

Avec la participation du Directeur Général

- Etablit les grandes lignes de publicité que la CEM suivra à travers le Pays.
- Etablit les stratégies (Produits – moyens) à suivre pour que la CEM aboutisse aux résultats financiers désirés.
- Définit la politique et les modalités d'accueil pour améliorer l'image de la CEM
- Etablit les stratégies (distributions – moyens à suivre pour ouverture et la création de nouveau point de vente)

1- Service de la Gestion du réseau postal et des Agences CEM

- Chargé de la gestion des relations avec la clientèle
- Chargé de l'offre de tous les services de la CEM à la clientèle et aux clients potentiels.
- Chargé d'attendre les objectifs financiers
- Coordination des activités des chefs de zone.
- Coordination des relations avec les points de vente (PTT)

1.1- Chef de zone :

- Chargé des relations avec la clientèle de sa zone
- Chargé de la bonne marche des opérations effectuées par les points de ventes (PTT) de sa zone.
- Chargé de la commercialisation des produits et service de la CEM

2- Service de la Gestion Commerciale

- Réalise étude de marché pour la Direction commerciale et toute la CEM.
- Analyse la situation de la clientèle existante et potentielle
- Propose plans de marketing et publicité.

- Développe la stratégie de marketing à court et long terme.
- Propose les objectifs en terme de nombre catégorie de clients, volume d'épargne de concert avec la Direction Commerciale
- Evalue l'efficacité de la publicité dans les médias
- Lance les campagnes publicitaires
- Assure le suivi / maintenance de la publicité dans les médias
- Chargé de la promotion des produits et service de la CEM

2.1- Promoteur

- Réalise les enquêtes et sondages pour les études du marché
- Assure les activités de promotion

2.2- Accueil

- Chargé des relations avec la clientèle de l'Agence.

3- Service de la Gestion des produits d'Epargne

- Assure le Service Caisse (ouverture des comptes, versements sur compte, remboursements, clôture de compte)
- Assure le reporting de tous les mouvements périodiques
- Assure l'information de base sur la clientèle
- Assure la réglementation et l'exécution au niveau des agences, etc ...

3.1- Assistant Commercial

3.1.1- Changement de série et intérêt après décès

3.1.2- Remboursement intégral, succession, cautionnement et déclaré perdu

3.1.3- Livret à remplacer

3.2- Agent Commercial

3.2.1- Intérêt

4- Service de Contrôle des Opérations

- Assure la tenue et le suivi des comptes
- Effectue les calculs et les reports d'intérêts par compte
- Assure le programme et le report des intérêts par livret

- Etablit les situations périodiques des épargnants
- Centralise les comptabilités des bureaux
- Assure l'établissement de la balance et contre balance
- Effectue les états décadaires et mensuels
- Assure la sécurité des données informatiques circulant entre le siège et les différents bureaux.

4.1- Attaché Commercial

4.1.1- Contrôle bordereau grand Tananarive et sections 2 à 10

4.1.2- Contre balance comptable, montage livre journal, vérification G.58

4.2- Assistant Commercial

4.2.1- Contrôle bordereau grand Tananarive et section 11 à 47

4.2.2- Compte divisionnaire L.100 et contre balance à la section L.384.

4.3- Agent Commercial

4.3.1- Addition et extrait

SERVICE AUDIT

- Assure un service de contrôle interne pour la CEM
- Contrôle et régule le système opérant de chaque Service et Direction aussi bien que l'ensemble de la CEM
- Etablit le diagnostic technique et financier par Direction et Service
- Elabore le manuel de procédures

SERVICE COMMUNICATION

- Chargé de la gestion des relations avec l'actionnant.
- Chargé de la gestion des relations publiques (internes - externes)

Communication interne :

- . Assure la gestion de l'information au sein de l'entreprise (Affichage, communique, etc ...)
- . Elabore un système de communication inter direction (Fiche de transmission, conseil pour une meilleure communication inter service etc ...)
- . Etablit les P.V. issus des différentes réunions auxquelles participe le Staff.
- . Consulte la DG et le Staff sur l'évolution de l'environnement financier, économique, social et politique tant au niveau national qu'international (revue de presse, documentation)
- . Sensibilise le personnel sur la stratégie financière et politique de la CEM
- . Chargé de promouvoir une culture d'entreprise, motiver et sensibiliser le personnel : Sport, culture, loisir, discipline interne etc ...)

Communication externe :

- . Représente, par mandat, le Directeur Général à des conférences, séminaires
- . Chargé de conseil
- . Assure la responsabilité d'Attaché de presse de l'entreprise ;
- Chargé des relations avec les institutions gouvernementales organisme financiers, Institutions étrangères
- Chargé des relations internationales (IMLE, GECE, Groupement Africain de l'IMCE, etc ...)
- Chargé du protocole.

DIRECTION FINANCIERE

ATTRIBUTION DU DIRECTEUR

Avec la participation du Directeur Général

- Définit la politique pour le placement de fonds (actif)
- Définit la politique des passifs (taux payés , échange de placement etc ...)
- Définit la politique de trésorerie à suivre par la CEM.
- Etablit la politique (avant-projets, projets de budgets) et l'analyse périodique des résultats.
- Définit avec la Direction administrative les politiques à suivre en ce qui concerne le Service Juridique et Contentieux.

1- Service Placement et Crédit

- Chargé de placer les fonds que les épargnants déposent à la CEM.
- Chargé d'étudier les versements et les remboursements de la clientèle et de placer les fonds en fonction des mouvements des fonds.
- Chargé de tenir les fonds pour les placements actifs (logement, PME/ PMI, court terme, long terme, etc ...)
- Chargé de la mise à jour de l'échéancier des placements
- Chargé de la gestion des actifs et passif financiers de la CEM
- Chargé de l'étude et approbation des placements actifs de la CEM.
- Chargé de la gestion des placements jusqu'à leur échéance
- Chargé de décider quand un placement passe au service juridique contentieux.

2- Service Budget et Comptable

- Etablit les avant-projets des budgets annuels de la CEM
- Etablit le budget (avec la participation des Directeurs)
- Etablit les situations périodiques de l'administration de la CEM par rapport au budget (écart)
- Etablit et gère la comptabilité analytique
- Propose à la Direction Générale et aux Directeurs toute l'information nécessaire pour la gestion de la CEM.

- Assure la tenue des comptes de la CEM
- Produit les situations périodiques et analyse les écarts pour :
 - . Comptabilité commerciale
 - . Information pour la commission bancaire

3- Service Juridique et Contentieux

- Chargé des fonctions légales de la CEM
- Chargé d'informer la Direction Générale et les Directions de l'environnement légal
- Chargé de gérer le contentieux de la CEM
- Chargé de la préparation des documents pour les placements de la CEM
- Chargé de la préparation de toutes documentation pour la CEM.

DIRECTION INFORMATIQUE

ATTRIBUTION DU DIRECTEUR

Avec la participation du Directeur Général

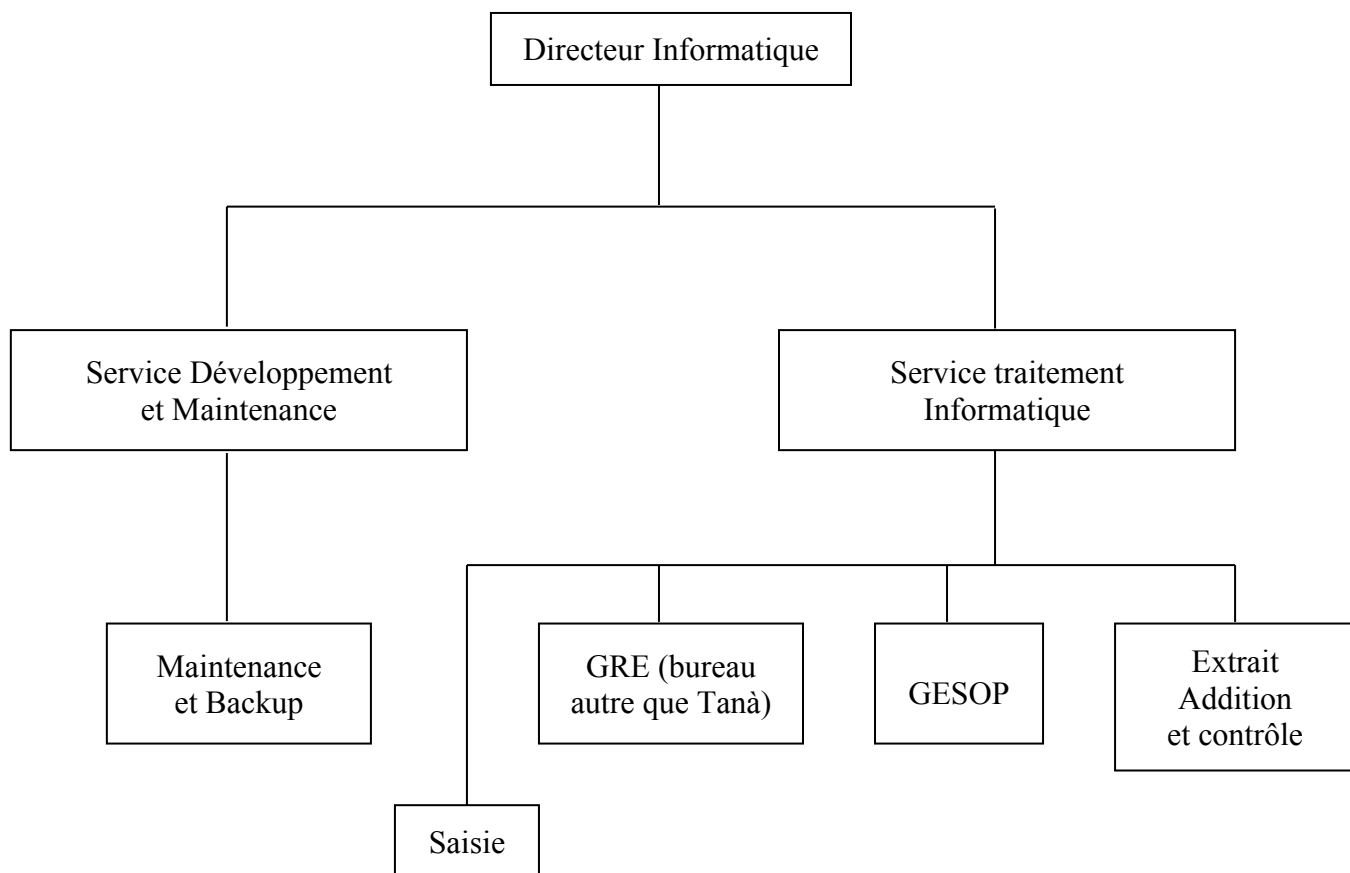
- Etablit la politique à suivre par la caisse
 - * Achat et configuration des systèmes matériels : Ordinateurs, Imprimantes, Onduleurs, ...
 - * Achat maintenance des systèmes logiciels et pro logiciels
- Gestion du temps machine et gestion de projets
 - * Répartition des matériels dans chaque Direction et département ainsi que des temps d'utilisation.
 - * Gestion de projets dans le domaine informatique : planification et réaction des prévisions, gestion des modifications, communication d'information relative au projet.
- Définit la politique à suivre par la CEM en ce qui concerne la sécurité dans le domaine informatique.

1- Service de Développement et de Maintenance

- Chargé de l'articulation du plan informatique
- Chargé de l'implantation informatique dans les sites
- Crée des nouveaux logiciels
- Assure la maintenance des logiciels et matériels

2- Service de Traitement Informatique

- Chargé de la gestion des back up system
- Assure la sécurité des données informatiques entre le siège et les différents bureaux
- Assure la tenue et la suivie des comptes
- Etablit la situation et les mouvements périodiques des épargnants
- Elabore, propose et assure les niveaux de sécurité
- Assure la gestion des données nécessaires à la gestion. Comptabilité, Marketing, stocks, tableaux de bord ...
- Assure le Système de contrôle des données informatiques à saisir et à traiter
- Assure l'exactitude des informations de sorties



DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GENERALE

ATTRIBUTION DU DIRECTEUR

Avec la participation du Directeur Général

- Etablit une politique des Ressources Humaines
 - . Recrutement
 - . Formation
 - . Carrière
- Etablit la politique à suivre par la CEM en tout ce qui concerne :
 - . La maintenance des actifs
 - . Les contrats de fournitures, et d'entretien des matériels
 - . La gestion de stocks
 - . La gestion des carburants

1- Service des Ressources Humaines :

- Interlocuteur direct avec le Directeur de l'Administration Générale
- Chargé de la mise en œuvre des directives émanant de la Direction de l'Administration Générale, leur exécution, et leur suivi par :
 - * La Section personnelle et actions sociales
 - * La Section rétribution
- Coordonne et harmonise les relations inter directionnelles (matière de personnel, recrutement, formations, gestion des carrières)
- Veille à la conformité du règlement général du personnel (GRP) (ou de la convention collective).
- Suivi des services communs.

SECTION PERSONNELLE ET ACTIONS SOCIALES

- Mise à jour des dossiers du personnel
 - . Absence
 - . Congé
 - . Avancement
 - . Retraite

- . Distinction / sanction / affectation
- . Formation – contrat de travail
- Actions sociales
 - . CNAPS (dossiers prénataux, charges familiales, accidents de travail)
- Prépare la mise en retraite d'un agent (les dossiers nécessaires)
- Elaboration des pièces requises en cas de décès d'un agent – Relation avec les organismes sanitaires (CEM – Assurances – Hôpitaux)

SECTION RETRIBUTION

- Prépare les éléments de la mensuelle
 - . Solde
 - . Retenues, pensions alimentaires tickets de restaurations
 - . Prêts
 - . Barème de solde de l'IRNS

IRSA

- . Allocation diverses et indemnités
- . Ordre de route

SERVICES COMMUNS

- * A- COURRIER
 - CHEF COURRIER
 - . Expédition
 - . Réception
 - . Dispatche
- * B- ENTRETIEN NETTOYAGE/
 - homme de peine
 - Femme de ménage
- * C- SECURITE
- * GARDIENNAGE

2- Service de la logistique et l'Approvisionnement

- interlocuteur avec le DAG
- Prospecte les fournitures et matériels
- Evalue les stocks prévisionnels
- Planifie les séquences de lancements et livraison

- Coordonne et supervise la gestion de stocks
- Etablit les bons des commandes, fait leur suivi

SECTION APPROVISIONNEMENT :

- Centralise les commandes siège et agences
- Contrôle la conformité des entrées avec les bons de commandes, et les consommations avec les Bons de sortie.
- Assure la tenue des fiches de stocks et des demandes de sortie en fournitures
- Détenteur de la liste des patrimoines de la CE (siège et agences dans toute l'île)
- Assure le suivi des expéditions en approvisionnement des bureaux (contrôle le retour des récépissés).

CHEF MAGASINIER :

- Responsable des fournitures à expédier, recommandation, vérification état, etc ...

AIDE – MAGASINIERS :

- Manutentions, pour l'emballage, timbrage à sec

SECTION LOGISTIQUE

- Entretien des biens immobiliers et mobiliers
- Maintenance des véhicules
 - . Révision, réparation
 - . Déclaration de sinistres
 - . Achat des pièces
- Suivi des polices d'assurance, taxes, visite technique pour voiture
- Maintenance des machines diverses
- Dépannage machines à calculer, ordinateur, groupe, onduleurs, appareils anti-incendiaires
- Observation et suivi des contrats d'entretien
- Réparation des mobiliers
- Réparation et réhabilitation des bâtiments de la CEM
- Tenue des cahiers de parcours de véhicule
 - . Ordre de sortie des véhicules

SECRETAIRE POUR SAISIE ET CLASSEMENT

- Toutes les informations et les données intéressant la Direction de l'Administration Générale pouvant être saisies et mémorisées sur ordinateur en vue de leur utilisation

ultérieure pour la mise à jour (des logiciels adéquats permettront des situations journalières exactes)

- Des états de fins de journées, ou de semaines seront classés

BOULISTE COLLECTEUR DES DONNEES

- Chargé de la collecte des données inter directionnelles, missives diverses ;

Chapitre II : SUGGESTIONS IDEALES

Section 1 : AMELIORATION DE LA COMMUNICATION

La CEM a commencé récemment à tenir des réunions du personnel de direction. Elle prévoit également des réunions du personnel départemental pour bientôt. Ces réunions sont précieuses pour le développement de la communication nécessaire à tous les niveaux et entre les niveaux. Les directeurs doivent veiller à ce que ces réunions du personnel servent les buts suivants :

- Aider les employés à mieux comprendre leur rôle à la CEM. Les employés ne sont pas toujours certains de la façon dont les améliorations à la CEM les concernent. Le fait de discuter les décisions prises par la direction et de permettre au personnel de poser des questions assurera que les décisions sont communiquées efficacement à tout le personnel.

- Aider les employés à mieux exécuter leur travail ;

Les employés doivent décrire les problèmes auxquels ils sont confrontés et les suggestions qu'ils proposent lors de ces réunions. Les décisions concernant la façon de résoudre les problèmes seront prises et expliquées à tous.

- Aider les départements à mieux exécuter leurs tâches. L'interdépendance croissante entre les départements nécessite qu'ils communiquent régulièrement au sujet des projets conjoints et fassent connaître le statut de leurs tâches respectives.

- Aider la direction à prendre des décisions appropriées. En conséquence de leur contact direct avec les clients, les employés ont une précieuse connaissance de ce qui est avantageux et désavantageux dans les procédures aideront la direction à prendre des décisions appropriées.

Il se peut que les employés ne soient pas à même de déterminer quels problèmes il faut expliquer à la direction n'aient pas l'habitude de proposer des solutions ou ne soient pas sûrs que leurs suggestions seront appréciées. Il se peut que les Directeurs aient à demander à certains employés à découvrir les obstacles dans leur travail. De plus, les directeurs aideront à démontrer que la direction est ouverte aux suggestions en faisant savoir en retour la façon dont les suggestions seront réalisées, ou, si une suggestion n'est pas exploitée, en expliquant pourquoi et comment résoudre le problème autrement.

Section 2 : AMELIORATION DE L'INFORMATISATION

L'informatisation des activités d'appui et, finalement, celle des procédures de guichets constituent des étapes majeures dans le développement de la CEM. L'on n'insistera jamais assez sur le besoin d'assurer que ces étapes sont réalisées avec de l'expertise technique et gérées avec une grande attention. Par ordre d'importance, voici les tâches auxquelles la Directions Informatique doit faire face :

- Formation d'opérateurs de saisie (employés de la CEM et recrutement temporaires)
- Terminer la saisie exacte des données de toutes les fiches des comptes clients
- Réorganiser les procédures de saisie des données, et l'utilisation d'ordinateurs général, afin d'augmenter l'efficacité et la productivité
- Créer un programme informatique pour automatiser les opérations de guichets
- Déparasiter le programme informatique en question
- Formation des guichetiers en opérations informatisées
- Réalisation de procédures de guichet automatisées à Tsaralalàna
- Résoudre les inexactitudes entre les livrets, les fiches manuelles et les fiches informatisées de la CEM.
- Augmenter l'informatisation à Fianarantsoa
- Augmenter l'informatisation dans les autres sections

Ces tâches se feront en plus des fonctions régulières du Département informatique.

Etant donné ce fait, et à la lumière de la complexité et de l'importance de ces projets, il serait peut-être souhaitable que la CEM embauche du personnel supplémentaire ou des consultants extérieurs pour se concentrer sur ces problèmes.

De plus dans la mesure où tous les autres Départements dépendent largement du Département Informatique, la communication fréquente sur le statut des projets ci-dessus et sur les autres activités du Département Informatique est essentielle.

Enfin, l'informatisation constitue aussi un problème de Marketing. Il est clair que l'autorisation constitue une cause de publicité dans la mesure où elle améliore le service client, si elle est réalisée correctement. Cependant, la CEM doit veiller à vaincre les craintes possibles qu'ont certains clients des ordinateurs. Beaucoup des clients apprécieront cette

amélioration, mais certains peuvent craindre que les ordinateurs n'aient pour conséquence la manipulation de leur compte et d'autres problèmes indépendant de leur volonté.

Section 3 : AMELIORATION DU RESEAU RURAL

Comme la CEM en est bien consciente, c'est son réseau rural qui constitue son plus grand avantage sur les autres institutions financières. La réhabilitation et les améliorations des services de guichet ont quand mieux même commencé à Tsaralalàna parce que le siège a le plus gros volume de travail et le pourcentage le plus élevé de comptes. Il faut maintenant se tourner vers les autres villes et zones rurales. On peut améliorer les services en procédant comme suit :

- Réviser le flux de travail afin de simplifier les procédures de traitement des comptes
- Adapter le livret de façon à éliminer le découpage et le collage
- Fournir des guichets uniquement pour les services CEM dans les bureaux appropriés.
- Améliorer les bureaux de façon à offrir davantage de services (voir la section sur la Transformation des Bureaux)

La CEM doit aussi faire directement de la commercialisation dans les zones rurales. Un client rural de la CEM a récemment fait la remarque que la commercialisation de la CEM semble cibler le secteur urbain.

D'autres clients ruraux pourraient avoir les mêmes impressions. Les techniques de commercialisation telles que la télévision et les annonces dans les journaux peuvent ne pas être appropriées pour ces zones ; Les campagnes de sensibilisation locale dans les petites villes peuvent être plus efficaces, surtout si elles sont rattachées à des activités qui montrent que la CEM est vraiment en train d'améliorer ses produits et services (voir la section sur la Capitalisation des intérêts). Le recrutement d'Animateurs de zones, l'élaboration d'une stratégie de ventes pour chaque région, l'accroissement du contact avec les employés des postes travaillant pour la CEM et l'encouragement davantage de contributions des clients et des non clients aideront la CEM à s'améliorer davantage et à bénéficier de cet avantage concurrentiel.

Section 4 : RESTRUCTURATION DE LA GESTION DU PERSONNEL ET AMELIORATION DES OPERATIONS

Le désir de la direction d'améliorer la CEM inclut le désir d'augmentation l'efficacité des employés et d'améliorer ses habitudes de travail. Bien que les employés soient conscients des améliorations qui sont en train de se réaliser, ils n'ont pas une idée claire de la façon dont les changements en question les affectent et des changements que l'on attend d'eux. Le recrutement du vérificateur et la réorganisation du personnel pour élaborer l'organigramme présente une bonne occasion pour réviser les procédures de travail.

En Décembre 1994, une étude de flux de travail a été effectuée sur les procédures de guichet. Il faut effectuer une analyse similaire pour la comptabilité et les fonctions informatiques. Une fois qu'il est clair quelles responsabilités chaque employé a, et comment les dossiers sont traités, les étapes superflues peuvent être éliminées et des objectifs pour chaque employé peuvent être fixés. La révision des procédures et la définition des objectifs par employé servent trois buts :

- 1) Rendre les procédures plus efficaces
- 2) Etablir les responsabilités de chaque employé et définir leur place dans l'organigramme
- 3) Déterminer et communiquer les objectifs pour chaque employé

Les employés doivent participer à la révision et à la définition des objectifs. Il y a déjà un sens du travail d'équipe à la CEM, ce qui est très précieux. Cette approche par équipe sera renforcée davantage à mesure que les employés travailleront ensemble sur la révision des procédures de travail. Le fait d'aider les employés à définir leur rôle et à établir leurs objectifs de travail permettra à chaque employé d'être fier de son rôle unique à la CEM, de comprendre ce que l'on attend de lui et de prendre ses responsabilités pour satisfaire ces objectifs et pour les dépasser.

a) LES GUICHETS

L'accroissement des activités, particulièrement les premiers versements à Tsaralalàna, est considéré comme une réponse positive à la récente campagne de Marketing de la CEM. Bien qu'il soit souhaitable d'avoir des clients supplémentaires, il est cependant important d'entretenir l'image durement acquise de la CEM de nouveauté et d'efficacité. Actuellement,

il y a des jours où le nombre de clients dépasse le maximum qui peut être servi efficacement ou qui peut atteindre confortablement. Avec les nouveaux produits et la publicité continue, on peut assumer que le nombre de clients venant au bureau de Tsaralalàna ne fera qu'augmenter. La CEM doit trouver un moyen d'augmenter la flexibilité aux guichets, permettent l'ajout de guichets supplémentaires à ouvrir quand c'est nécessaire et permettant une future expansion matérielle selon les besoins.

b) TRANSFORMATION DES BUREAUX D'AGENCE

Le Département Marketing prévoit de transformer quelques bureaux simples en comptes locaux, et plusieurs comptes locaux en sections. La classification prioritaire des bureaux à transformer a été effectuée. Le Directeur Général a demandé que les bureaux considérés pour la transformation, particulièrement ceux d'Antananarivo, soient évalués pour

- 1) L'Aptitudes du receveur
- 2) L'espace disponible pour un guichet
- 3) L'espace disponible pour conserver les bacs à fiches et d'autres fournitures.

Après avoir déterminé quels bureaux seront transformés, il faut obtenir la liste des fournitures essentielles pour les besoins des nouvelles procédures des guichets de Tsaralalàna. Il faut élaborer un texte expliquant la façon d'effectuer les opérations et/ou un plan de formation pour enseigner les nouvelles procédures aux bureaux participants. Enfin, il faut prendre des décisions sur la façon d'intégrer ces bureaux dans le système comptable et administratif existant de la CEM (ex : quels numéros porteront leurs livrets, où doivent-ils envoyer leurs bordereaux et toute autre documentation ?)

Un engagement spécifique a été fait pour transformer les bureaux de Ranomafana et de Ranohira. L'intention primaire de ces transformations est de traiter les comptes des parcs nationaux proches. Afin d'assurer que le bureau de Ranomafana fournit les services souhaités par le parc, il est conseillé de mettre à contribution le contact de l'AID au parc, Lynn Robinson. Pour atteindre Mme Robinson et son assistant, Benjamin contacter le 321.23 à Tanà, et s'arranger pour rencontrer Mme Robinson la prochaine fois qu'elle est en ville.

c) LA CAPITALISATION DES INTÉRÊTS

Les efforts passés pour procéder à la capitalisation des intérêts en dehors de Tanà n'ont pas attiré le nombre de clients désiré. Une publicité inefficace ou le manque de confiance dans la capitalisation effectué localement peut expliquer ce faible résultat. Dans l'intérêt de la

décentralisation des services, il est encore recommandé que la capitalisation soit effectuée dans les autres provinces. La combinaison des activités de sensibilisation avec la capitalisation des intérêts peut constituer une voie pour augmenter la compréhension et d'améliorer l'image de la CEM en expliquant son rôle, les changements qu'elle a apportés et les services qu'elle offre. La capitalisation des intérêts en même temps que cet exposé appuierait les mots de la CEM avec des actions ; tout en entendant parler de la nouvelle CEM, les clients verraient qu'elle leur offre de nouveaux services.

De plus, une explication de la façon de calculer les intérêts et, au besoin, une brève présentation de l'utilisation des ordinateurs dans la procédure pourrait aussi aider à augmenter la confiance du client.

d) LES FORMULAIRES COMPTABLES ET AUTRES

Les nouveaux registres, bordereaux, etc ... requis pour enregistrer la vente et le paiement du Bon d'Epargne ont été créés conjointement avec les départements Marketing et logistique. Un certain nombre de problèmes sont survenus en raison du nombre grand de nouveaux formulaires commandés et des multiples responsabilités du Département logistique. Pour éviter ces problèmes à l'avenir, les procédures suivantes sont recommandées :

- 1) Faire concevoir les formulaires par une personne
- 2) Faire APPROUVER les formulaires conçus par une équipe de trois membres consistant en un représentant des guichetiers et de départements informatique et comptabilité.
- 3) Attribuer un numéro de série à tous les documents
- 4) Vérifier que la conception des formulaires peut être produite par l'imprimeur et est économique.
- 5) Faire donner les esquisses de formulaires à l'imprimeur par le département Logistique.
- 6) Demander au Département Logistique d'utiliser le formulaire pré imprimé pour enregistrer la date à laquelle chaque étape est effectuée (voir annexe A).

Ce formulaire doit être utilisé de manière systématique pour être plus efficace. Le département Logistique classera le formulaire, mais le département Marketing devrait être capable de situer le formulaire pour vérification si le Département Logistique n'est pas disponible.

N.B : Il y a plusieurs étapes dans le processus de commande et de la confusion et des retards surviendront si les formulaires ne sont pas soigneusement enregistrés et communiqués régulièrement au Département Marketing.

Section 5 : RATIONALISATION DU MARKETING PAR LA MISE EN PLACE DES FUTURS PRODUITS D'EPARGNE

1°- Création d'un compte scolaire

Une personne, réagissant au sondage sur ce produit, a fait remarquer qu'elle préfère acheter des fournitures mois après mois plutôt que d'épargner toute l'année pour des frais de scolarisation, mais elle peut répondre à la remarque de cette cliente comme partie de sa campagne de Marketing du Compte scolaire. Les clients pour le compte scolaire peuvent recevoir un cahier CEM, une chemise avec une version modifiée de l'emblème de la CEM. Le cahier doit être donné quand le compte est ouvert, en signe de partenariat ou, pour servir d'incitation lorsque le client effectue le dernier versement mensuel. Le dessin de la couverture du cahier sera identifiable comme la Caisse d'Epargne et être attrayant pour les parents et les élèves. L'objectif est de se servir du cahier comme publicité pour le compte scolaire ; les élèves ou leurs parents utiliseront le cahier d'autres le verront et deviendront curieux. Si le cahier est donné quand le compte est ouvert, un petit cadeau (gomme, crayon, stylo) peut être donné quand le versement final est effectué. Pour rendre cela financièrement faisable, la CEM peut opter de faire le don uniquement aux gens dont les comptes dépassent un certain solde.

Dans la même ligne d'idée que le Compte Scolaire et pour capitaliser sur le compte Mineur de la CEM, la CEM peut organiser des activités qui impliquent des élèves. Inviter des classes à venir à la CEM apprendre comment elle travaille. Le mercredi après-midi peut-être le jour idéal puisque beaucoup d'écoles sont fermées et il y a légèrement moins de clients ce jour-là. Les employés de la CEM (Marketing, Ventes ou d'autres) peuvent aller dans les écoles, l'université ou tout autre Institut pour faire des exposés. Afin d'attirer une variété d'écoles, d'élèves et de classes d'âge, le sujet de ces exposés peut passer de la comptabilité à la gestion, au Marketing, aux ventes, à la finance ou à l'entreprise.

L'organisation d'une « journée des volontaires » peut simultanément montrer le partenariat de la CEM avec les jeunes et les bénéfices de que les deux groupes offrent à Madagascar. La CEM peut organiser les jeunes pour effectuer un service social.

- Nettoyer un parc, visiter un orphelinat travailler dans un hôpital. Etant donné la qualité unique d'une telle activité, elle est certaine d'obtenir la couverture favorable des médias.

2°- Création de compte retraite

Le département Marketing a commencé des recherches sur ce produit en interviewant des particuliers. Il est suggéré d'organiser également des réunions avec des organisations pour bénéficier de leur contribution au développement du compte Retraite. Les entretiens doivent être aussi professionnelles et bien préparées que possibles puisqu'elles représentent aussi le premier contact de Marketing de la CEM avec ses organisations. Pour une liste des organisations à contacter pour les entretiens et/ou des ventes, voir l'annexe B.

3°- Création des produits de crédit

Bien que la recherche formelle n'ait pas commencé pour les produits de crédit, certaines ressources ont été rassemblées. Voir l'annexe C pour une description des contacts proposés.

4°- Amélioration de la publicité

a) Le livret

La CEM a demandé à son artiste graphique de re-concevoir le livret pour comporter de la publicité. Une fois terminée la maquette du nouveau livret, la CEM sollicitera de diverses entreprises d'insérer des annonces payantes. Il est chaudement recommandé que la CEM saisisse cette occasion pour re-concevoir complètement le livret dans la mesure où elle ne fera probablement pas encore pour plusieurs années. Il est suggéré que la re-conception du livret prévoie :

- de s'assurer, avant approbation du modèle final, que l'imprimeur est capable de

- produire le même matériel et la qualité soumise par le concepteur graphique ;
- de re-rédiger le texte, le révisant là où c'est possible, et y mettre une table des matières pour rendre les explications plus faciles à lire ;
 - d'identifier un mécanisme d'impression, ou un autre système, pour remplacer la méthode actuelle qui consiste à couper et coller les sommes des versements.

b) Les brochures

Les brochures de l'inauguration peuvent être adaptées à des fins publicitaires. Avant de renouveler la commande de brochures, amender les dates deancements des produits et procéder à tout changement de texte désiré. Les produits nouvellement créés peuvent être intégrés dans le modèle de brochure existant en remplaçant le milieu (décrivant les améliorations de la CEM) et les sections de l'arrière (présentant l'hymne de la CEM) avec des descriptions de produits. En commandant une plus petite quantité, la CEM peut mettre à jour la brochure comme requis sans se retrouver avec une réserve obsolète.

c) La signalisation

La CEM a besoin de se distinguer du Bureau de Poste tout en utilisant encore son réseau. Des signaux CEM distinctifs exposés en dehors des bureaux de poste peuvent aider à enseigner aux clients que la CEM au-dessus du guichet approprié pour aider davantage les clients à situer les services CEM.

d) Les vendeurs

L'aptitude de la CEM à entretenir son image améliorée dépend en partie de la qualité des services et des produits qu'elle reçoit de ses vendeurs. Les rapports à long terme avec les vendeurs peuvent être bénéfiques quand il y a une bonne compréhension des affaires et des besoins de la CEM.

Cependant, si un vendeur détient le marché de manière confiante sur une entreprise, il y a le risque d'une baisse de la qualité des produits et des services. Le Directeur du Marketing a reçu un mémorandum au sujet de l'Agence publicitaire et de l'imprimeur actuels de la CEM pour lui permettre d'évaluer leurs services.

Afin d'établir la continuité dans le Marketing de la CEM, tous les vendeurs doivent recevoir un échantillon du nouveau logo CEM et il faut leur dire de ne plus utiliser l'ancien emblème. L'on peut bâtir des relations de travail productives en discutant des attentes de la CEM en matière de qualité et de service avant la négociation d'un contrat ou tout autre engagement de la CEM. Ces relations peuvent être renforcées en désignant une personne de contact à la fois à la CEM et au bureau du vendeur.

Chapitre III : PERSPECTIVE DE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES

Section 1 : RETROSPECTIVE SUR L'EVOLUTION DES FONCTIONS DES TROIS DERNIERES ANNEES 92, 93, 94

On rappelle que la CEM n'a jamais connus l'adoption des ressources différentes avant sa privatisation.

Autrement dit, la CEM était sous l'égide du domaine de l'état accompagnée d'une structure plus ou moins simplifiée.

Voici comment se trouvait l'évolution de l'effectif de la Direction et l'Agence comptable de la CEM durant les années 1992 à 1994.

ANNEES	Inspecteur des P.T	Contrôle des P.T	Agent d'Exploitation des P.T	Employé P.T	ELD	ECD				T
							Dém.	Dec.	Ret.	
1992	3	2	8	4	3	24				44
1993	3	2	8	4	3	25	-	-	-	45
1994	3	2	8	4	3	26	-	-	-	44

Dém. : Démission

Dec. : Décès

Ret. : Retraité

T. : Total

On constate qu'il n'y avait pas d'évolution de nombre au niveau du personnel sauf l'existence d'une démission acceptable et d'un décès en 1994.

Toujours en 1994, le nombre des employés de courte durée a augmenté des cadres sous l'autorité de leur Directeur. A ce moment là, on dirait qu'il n'y avait pas encore eu de Directeur Général car elle était sous la tutelle du ministère de Poste et Télécommunication.

En 1995, au cours de sa privatisation, il y a eu une augmentation de personnel toujours à cause de l'ampleur du service des ECD et à cause de la REORGANISATION légère de l'entité « Inspecteurs des P.T. » lequel devient « Inspecteurs des P.T et contractuels Cadre A ».

Evolution de l'effectif de la Direction et de l'Agence comptable de la CEM en 1995

ANNEES	Inspecteur des P.T	Contrôle des P.T	Agent d'Exploitation des P.T	Empl P.T	ELD	ECD				TOTAL
							Dém.	Dec.	Ret.	
1995	07	02	08	04	03	30	-	-	02	52

Ce fut à partir du deuxième semestre 1995 que la CEM commença à adopter une REORGANISATION en profondeur pour mettre en place les différentes ressources avec un nouvel organigramme provisoire donc susceptible d'un changement en conseil d'administration.

Section 2 : LES FONCTIONS A CONVERTIR EN RESSOURCES

1°- Ressources humaines

Le service des ressources humaines se situe sous la hiérarchie de la Direction administrative. Son éventail de subordination comprend deux activités :

- Gestion administrative du personnel
- Paie

* Gestion Administrative du personnel

Elle a pour tâche comme suivant :

- a) Gestion des dossiers individuels ;
- b) Suivi des congés, absences, permissions ...
- c) Tenue des registres d'employeur.

* Paie

Elle a pour tâche comme suivant :

- a) Préparation des éléments de rémunération ;

b) Suivi des comptes du personnel ;

c) Elaboration des déclarations fiscales et sociales relatives aux personnels.

Le service des ressources humaines tient une place importante au sein de la CEM car il :

- Aide à la dotation des services en ressources humaines,
- Analyse l'adéquation emploi / poste de travail / titulaire
- Assure le recrutement et la formation du personnel et la gestion des arrières,
- Coordonne les actions sociales : restauration, dispensaire et activités sportives, loisirs,
- Assure les relations avec les organisations professionnelles et syndicales,
- Fournit à la Direction des opérations financières les informations nécessaires pour le calcul de la paie,
- Propose les places de réaffectations,
- Assure la formation du personnel,
- Etablit avec le Directeur Général et la direction le plan de ressources humaines.

2°- Ressources financières

Les ressources financières sont une fonction qui relève directement de la compétence de la Direction des opérations financières et dont l'éventail de subordination comporte :

- Le Département Placement et Crédit,
- Le Département Comptabilité et Budget
 - * Placement et Crédit

Cette activité a pour rôle de gérer la trésorerie et de veiller la gestion des crédits : étude, suivi, recouvrement :

- * Comptabilité et Budget
 - a) Comptabilité Générale
 - Tenue de la comptabilité de la société CEM
 - Tenue des journaux auxiliaires et centralisation
 - Lettrage, justification, dépouillement de soldes
 - Elaboration des états financiers
 - b) Comptabilité analytique et budget

- Affectation et répartition des coûts
- Elaboration des états analytiques de gestion,
- Centralisation et gestion des états budgétaires

Financier une société c'est lui procurer les ressources financières permanentes, ou temporaires nécessaires à son fonctionnement et à son développement.

3- Ressources matérielles et techniques

Les ressources matérielles et logistiques sont incluses dans le service logistique et approvisionnement. Ce service est sous l'autorité de la Direction administrative.

Son éventail de subordination est : - La gestion du patrimoine

- La gestion des stocks

* Gestion du patrimoine

Ses tâches sont les suivantes :

- a) Tenue des registres et des fiches d'immobilisation ;
- b) Entretien et réparation des immobilisations ;
- c) Formalité administrative sur les immobilisations ;
- d) Chauffeurs, sécurité, gardiennage et nettoyage.

* Gestion des stocks

Cette activité aura pour tâche comme suit :

- a) Gestion physique des stocks : réception, entrée, sortie, expédition ;
- b) Tenue des fiches de stocks ;
- c) Inventaires physiques des stocks

Bref, le service logistique et approvisionnement fournissent des moyens auxiliaires pour aider au bon accomplissement finalités de la CEM.

CONCLUSION

Nous rappelons que l'objet de ce mémoire intitulé REORGANISATION DE LA DIRECTION COMMERCIALE ET MARKETING - CAS DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR était d'examiner et de perfectionner la gestion privée de la DCM.

Ce thème nous a permis de participer à l'élaboration stratégique de son nouveau produit Bon d'Epargne « Tati-Bitsika », de donner notre contribution dans sa réorganisation structurelle et d'améliorer son organisation de travail.

Le temps écoulé à l'élaboration de ce mémoire demande un support matériel et financier compte tenu des papiers à imprimer, des photocopies, des saisies à l'ordinateur et des frais de déplacement sans compter de notre disponibilité.

Ainsi, nous faisons appel aux lecteurs de ce manuel de bien vouloir continuer notre recherche par exemple sur les futurs nouveaux produits de la CEM.

Par contre nous tenons à avertir aux étudiants mémoires, quelque soit leurs filières et leurs options, de ne pas se servir du présent manuel pour un plagiat à leur soutenance de thèse.

Pour vous aider à faire une extension de notre recherche, nous attirons votre attention sur les clients CEM et le Marketing.

Les clients CEM sont aujourd'hui confrontés à une abondance de produits et services susceptibles de satisfaire leurs désirs et c'est le meilleur rapport valeur / prix qui guidera leur choix.

Comment obtenir et conserver leur préférence de façon rentable ?

Tel est précisément le rôle dévolu à la Direction Générale et Marketing.

Le marketing trouve son origine dans le fait que le client CEM éprouve la sécurité et le service octroyé par le Bon d'épargne. Ceux-ci créent, chez sa clientèle, un état d'inconfort qui se dissipe avec l'acquisition de ce produit susceptible de les satisfaire. Etant donné que de nombreux produits d'épargnes peuvent correspondre à un même besoin, le choix de ces clients fait intervenir les notions de valeur, de coût et de satisfaction.

La DCM est l'effort accompli en vue d'obtenir les résultats souhaités de son commerce avec les marchés visés. Les tâches fondamentales de la DCM concernent la régulation du niveau, de la répartition dans le temps et de la nature de la demande de ses produits, de ses services, de son organisation, des lieux, des clients ou d'une idée.

L'intérêt éprouvé à l'égard du marketing se développe à mesure qu'un nombre croissant d'institutions financière prennent conscience de la contribution qu'il apporte à une efficacité accrue sur le marché.

La plus grande attention du Receveur ou du Chef d'Agence est plus particulièrement demandée lors du remplissage du verso du Bon d'Epargne. A ce sujet, la Direction se propose de rédiger une version malgache des procédures à suivre afin d'éviter toute erreur.

Par ailleurs, des renseignements peuvent être demandés auprès des Chefs de Section des chefs lieux de Faritany qui ont reçu une formation spéciale sur la commercialisation de ce Bon d'Epargne « TATI-BITSIKA ».

ANNEXES

ANNEXE A

N° SERIE	DESIGNATION	MAQUETTE	DEVIS	B.C.	BON A TIRER	LIVRAISON

ANNEXE B

LE COMPTE RETRAITE

Les organisations suivantes peuvent être contactées à la fois pour des suggestions pour l'élaboration de produits et pour des opportunités de ventes à des institutions.

STAR

COTONA

Air Madagascar

USAID, personne à contacter : M. Didier téléphone 25489

Pour discuter comment le Compte Retraite pourrait être conçu pour les pasteurs, contacter Dr. James Vigen, Président, Melcam Représentant Général, téléphone 331 74 M. Vigen est particulièrement intéressé par la façon dont le Compte Retraite pourrait être relié aux Prêts Logement pour aider à financer la construction d'église.

ANNEXE C

LES PRODUITS DE CREDIT

L'Union Régionale des Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels (URCECAM), est une organisation « dirigée par des paysans, avec l'argent des paysans, pour les paysans ». Cela pourrait être bénéfique de discuter la façon dont leurs emprunts sont structurés et gérés. Une description de l'organisation générale de l'URCECAM et une présentation de ses directeurs figure dans le dossier PRET du département Marketing. FERT, une ONG qui fournit de l'assistance à l'URCECAM, peut être contactée à Antsirabe pour plus d'information. Téléphone 497 08 ou 480 91, Fax 497 09.

M. Yves Perreau se trouve également à Antsirabe et il est en train de mettre en place une compagnie privée de capital-risque. L'organisation de M. Perreau a effectué une étude détaillée des entrepreneurs à Antsirabe et a des idées sur la façon de prêter aux PME. M. Perreau est conscient des intentions de la CEM de créer des produits de prêt par l'intermédiaire de son contact avec M. Joe Carroll et une réunion avec Mlle Eileen MCKeoug. Pour contacter M. Perreau, appeler la Mission Français de Coopération à Antsirabe, 04 494 22 et demander où l'atteindre.

LA COMMUNICATION

Pour que la communication soit effective, le codage et le décodage doivent être « en phase ». En réalité, un message a davantage de chance d'être compris s'il s'inscrit à la fois dans le champ d'expérience de l'émetteur et du récepteur.

Il s'ensuit que la CEM devra imaginer des messages adaptés à l'univers de ses audiences.

Le problème de la CEM (menace) est de faire parvenir son message à 90% jusqu'au destinataire (clients et non clients CEM) dans les grandes villes ou chefs lieux de chaque province où les bruits sont nombreux.

Il se peut, d'après en calcul aléatoire, qu'un individu pouvait être exposé jusqu'à 1 000 messages publicitaires par jour. A cela trois raisons :

- a) le phénomène d'attention sélective fait qu'il n'en remarque qu'une partie ;
- b) la distorsion sélective induit une modification du message dans le sens de ses idées préexistantes ;
- c) la rétention sélective qui introduit tous les filtres liés à la mémorisation.

L'objectif de la CEM est d'inscrire son message dans la mémoire permanente de ses clients et non clients.

En effet, concernant le Bon d'Epargne « Tati-Bitsika », la DCM a pour objectif de :

- a) Sensibiliser la population pour épargner avec intérêts ;
- b) Elargir la gamme de produit de la CEM. On rappelle qu'auparavant il n'y avait que le livret ;
- c) Redynamiser l'épargne

LE BUDGET DE COMMUNICATION

La Direction Générale fait réunir tous les dirigeants de la CEM pour y soumettre leurs coûts prévisionnels.

Quant à la DCM, elle doit décider du montant global de son investissement en communication. Bien sûr, il s'agit probablement d'une des décisions marketing les plus difficiles à prendre.

En effet, la DCM définit précisément ses objectifs de communications, identifie les moyens permanent de les atteindre, et évalue le coût de ces moyens. C'est la somme totale obtenue qui constitue le budget.

Appliquée au cas du lancement du nouveau produit Bon d'Epargne « Tati-Bitsika », une telle approche s'articule autour de cinq étapes.

a) La part du marché à atteindre. Supposons que la DCM veuille obtenir 8% du marché. On sait que Madagascar compte douze millions d'habitants et que les 80% sont des paysans soient 9 600 000 paysans malgaches. Sur un marché total de 9 600 000 cela représente 768 000 paysans.

b) Le pourcentage d'individus devant être exposés au message.

Supposons que la DCM espère toucher 80% du marché, soit 7 680 000 paysans,

c) Le pourcentage d'individus devant être persuadés d'utiliser le Bon d'Epargne. Imaginons que ce chiffre soit de 25% des paysans exposés message, soit 1 920 000 de personnes. Sur ces 1 920 000, 40%, soit 768 000, deviendront des clients CEM réguliers ce qui correspond à l'objectif de sa part de marché de 8%.

d) Le nombre de ventes à obtenir.

c) Le budget

Une telle approche oblige le Directeur commercial et marketing à expliquer ses hypothèses relatives aux liens existant entre les dépenses médias, le nombre de ventes et le taux d'utilisation du Bon d'Epargne.

DECIDER DU MIX PROMOTIONNEL

En définitive, déterminer le mix promotionnel revient souvent, pour la DCM à choisir entre deux stratégies : la stratégies « push » et la stratégie « pull ».

La stratégie push consiste à utiliser à fond la force et les réseaux postaux pour promouvoir activement le Bon d'Epargne jusqu'à sa clientèle. La stratégie pull invite à investir massivement en publicité-clientèle de façon à développer chez cette dernière une préférence pour ce produit.

On peut dire que l'objectif de la DCM a été atteint car le client CEM se rendant à la Poste exige le nouveau produit promu qui sera alors commandé par ses réseaux postaux ou agence CEM à son siège sis à Tsaralalàna.

L'efficacité des outils de communication varie aux différents stades du processus de décision d'achat. La publicité et les relations publiques sont plus efficaces pour développer la notoriété que la force de vente. L'éducation vient en tête, suivie par la force de vente pour assurer la compréhension, mais l'inverse est vrai au stade de la conviction. Quant à l'achat du bon d'épargne, il est prioritairement influencé par les réseaux postaux et les agences CEM.

La CEM a intérêt à économiser sa force de vente au début du processus et de la concentrer au moment crucial, celui de l'achat.

EMISSION DES BONS D'EPARGNE

1- GENERALITES

Le chef d'établissement doit à la fois préserver les intérêts de la Caisse et ceux des clients.

D'une manière générale, l'ensemble du personnel chargé du service de la Caisse d'Epargne doit toujours être conscient de son rôle de vendeur, rôle qui exclut la passivité, mais qui fait appel du dynamisme et à l'esprit commercial.

Le client doit être informé de tous les avantages et les spécificités respectifs des bons nominatifs et des bons « au porteur ».

En outre, il est précisé que seuls les Bons nominatifs peuvent faire l'objet d'une déclaration de perte que les Bons « au porteur » peuvent être payer dans n'importe quel bureau siège de Section ou de compte local.

Aucune rectification ne peut être effectuée sur un Bon d'Epargne, il ne doit souffrir d'aucune trace de grattage ou de surcharge. Toute erreur commise sur un Bon d'Epargne, au recto tout comme au verso, entraîne sa nullité.

Le cas échéant, le recto du Bon et la souche seront empreints de la griffe « ANNULE ».

Le Bon est souscrit pour ZERO FRANC dans la colonne comptable de la source du carnet. Il en est de même dans le bordereau de décompte des opérations L307.

L'annulation est confirmée par la signature et le cachet du Receveur ou du chef d'agence au recto du Bon et sur la souche correspondante.

Le Bon annulé sera détaché de sa souche pour être envoyé à la Direction avec le bordereau d'émission L307.

2- MODE OPERATOIRE :

2. 1- Le guichetier :

A- donne des renseignements sur le Bon nominatif et sur le bon « au porteur » afin que le client puisse faire son choix.

Deux cas se présentent :

a) –Le Client choisit le bon nominatif :

Le guichetier :

- remet une demande L305 ;
- Explique comment la remplir ;

- Présente la liste des bureaux payeurs (cf annexe2). Outre le bureau d'émission, le client en choisit 1 ou 2 pour le paiement.

Il est à noter que le guichetier remet :

- 1 (une) demande pour chaque catégorie de Bon d'Epargne :
Exemple : Le client n'aura à établir qu'une seule demande pour la souscription de 5 Bons de 50 000 Fmg au profit d'un bénéficiaire.
- 1 (une) demande pour chaque bénéficiaire :
Exemple : Si RAKOTO se présente pour acheter 10 bons de 50 000 Fmg dont 5 Bons en son nom et les 5 autres au profit de sa femme.
 - lui remettre une demande pour les Bons de 50 000 Fmg au profit de RAKOTO.
 - et une autre demande pour les 5 Bons de 50 000 Fmg au profit de sa femme.

b) Le client choisit le bon « AU PORTEUR » :

Le guichetier remet au client la demande L305 sur laquelle ce dernier inscrit la mention « au porteur ». Ainsi que le nombre des Bons à acheter par catégorie.

B- Après accord du client, procède à l'encaissement des fonds.

C- sert le bon :

Au Recto : - en portant en stylo à bille noire :

- en toutes lettres : le jour et le mois d'émission ;
- le code bureau (devant le numéro déjà pré imprimé).
- En transcrivant correctement sur les bons nominatifs les nom et prénoms du bénéficiaire, le nom du (des) bureau(x) payeur(s) choisi(s) par le client
- En frappant de la griffe « Au porteur » les Bons « Au Porteur » et les souches correspondantes tout en inscrivant dans la case réservée au bureau payeur les mentions « Bureaux de Poste figurant sur la liste ci-jointe ».

Au verso :

- en inscrivant :
 - . en chiffres : le jour et l'année d'émission
 - . en lettres : le mois d'émission
 - . en remplissant le tableau avec précaution

D- procède aux divers traitements suivants :

- apposer l'empreinte du timbre à date sur :

- le Bon (au recto – rubrique visa) ;
- les deux exemplaires de la demande L305
- la souche du carnet.
- transcrire le/le numéro(s) du (des) bon(s) sur la demande
- détacher le bon du carnet.
- transmettre le bon et la demande à l'agent de contrôle
- après contrôle, porter le montant du bon dans la colonne comptable du carnet.

Il est à noter qu'une colonne comptable ne peut recevoir que le montant d'un seul Bon :

Exemple : Pour une demande de souscription de trois (3) Bons de 25 000 Fmg. La somme de 25 000 Fmg apparaîtra dans la colonne comptable de chacune des 3 souches correspondant aux Bons émis.

- détacher le double de la demande et le coller à la souche correspondant au Bon émis. S'il s'agit d'une demande pour plusieurs souscription, au profit d'un même bénéficiaire, coller le double de la demande à la souche du premier des Bons émis puis, reporter le numéro du premier Bon sur la souche du dernier Bon de la série vendue.
 - remettre le ou les Bon(s) avec un mot de REMERCIEMENT.
- En cas de souscription de plusieurs bons dont la valeur totale est élevée, conseiller le client d'avertir le bureau payeur 2 jours à l'avance si le paiement de ces bons se ferait en même temps.

2.2- Après le départ du client :

Servir le bordereau démission L307 à partir des renseignements du primata de la demande ;

Annexer ce primata au bordereau pour être transmis quotidiennement à la Direction de la Caisse d'Epargne.

3- UTILISATION DU TABLEAU AU VERSO DU BON :

Remplir le tableau au verso requiert une attention particulière. Le guichetier entamera deux étapes :

3.1 *Eliminer une des deux colonnes de la rubrique « jour »*

La différence entre les deux colonnes est que l'une commence par « 1-5 » et l'autre par « 16-FM. »

Guichetier doit se rappeler que :

a)-Si la souscription se fait entre 1^{er} et le 15 du mois il utilise la colonne débutant par « 1-15 »

- il élimine alors par deux traits en diagonale toute la colonne débutant par « 16-FM »

b)- Si la souscription se fait entre le 16 et la fin du mois (FM), il utilise la colonne débutant par « 16-FM »

- il élimine alors par deux trait en diagonale toute la colonne débutant par « 1-15 »

3.2– Remplir la colonne « MOIS »

Le guichetier inscrit TOUJOURS LE MOIS QUI SUIT CELUI DE L'EMISSION (en lettres)

- deux fois (sur la 1^{ère} et la 2^{ème} lignes) s'il a utilisé la colonne débutant par « 1-15 »
- une seule fois (sur la 1^{ère} ligne) s'il a retenu celle débutant par « 16-FM »

Les autres mois seront tous reportés deux fois jusqu'à épuisement des lignes du tableau

APPROVISIONNEMENT ET COMPTABILITES

Le Chef d'Agence ou receveur est pécuniairement responsable des Bons d'Epargne dont il est le détenteur.

1- APPROVISIONNEMENT

L'Agence et les bureaux désignés plus haut, appelés à lancer la commercialisation ses Bons d'Epargne seront dotés d'office de Bons et formulaires nécessaires pour le démarrage.

Par la suite et compte tenu des besoins du bureau, les commandes L306 de Bons d'Epargne accompagnés de la situation de stock L311 sont à adresser à la direction de la Caisse d'Epargne SANS ATTENDRE LA FIN DU MOIS. Ces pièces sont transmises sous pli recommandé d'office.

Agence ou Bureaux recevront les carnets de Bons d'Epargne accompagnés d'un bordereau d'envoi L315 sous chargement d'office.

L'ouverture du pli cacheté contenant les Bons d'Epargne se fait par le receveur ou Chef d'agence assisté d'un agent du bureau. Le contenu doit être reconnu contradictoirement. Après vérification, le receveur ou le Chef d'Agence et l'agence en

accuse réception en signant et en frappant du timbre à date inférieure L315-Bis du bordereau L315, partie qui sera envoyée à la Direction.

2- COMPTABILITE MATIERE

Les bons d'Epargne sont comptabilisés au niveau du bureau ou de l'agence.

A cet effet, le bureau utilise le carnet L316 sur lequel apparaît journallement la situation des Bons d'Epargne tant en nombre qu'en valeur, et par catégorie.

Il va sans dire que les Bons d'Epargne doivent être conservés dans des armoires fermant à clé ou dans un coffre-fort.

3- COMPTABILITE MENSUELLE

A chaque fin de mois, le Receveur ou le Chef d'Agence établit et envoie à la direction les états mensuels suivants, en un seul exemplaire :

- L'état détaillé des souscriptions L309
- L'état détaillé des paiements L310
- La situation des Bons d'Epargne L311

Par ailleurs, dans le bordereau mensuel G.58, le montant total des souscriptions est pris en recettes à la 18^{ème} ligne ; tandis que celui des paiements est porté à la 17^{ème} ligne.

Dans les Sommiers des Recettes et des Dépenses, le Bon d'Epargne occupera respectivement la 24^{ème} et la 4^{ème} colonnes.

Les Bons d'Epargne « TATI-BITSIKA » sont des titres permettant aux clients d'épargner à court terme ou dont les activités nécessitent de fréquents déplacements.

Ainsi, ils jouent le rôle de produits complémentaire du Livret, sans donc pour autant en constituer un produit de concurrence. En effet, chacun de ces deux produits offre des avantages et utilité spécifiques.

La plus grande attention du receveur ou du Chef d'Agence est plus particulièrement demandée lors du remplissage du verso du Bon d'Epargne. A ce sujet, la Direction se propose de rédiger une version malgache des procédures à suivre afin d'éviter toute erreur.

Par ailleurs, des renseignements peuvent être demandés auprès des Chefs de section des chefs lieux de Faritany qui ont reçu une formation spéciale sur la commercialisation de ce bon d'Epargne « TATI-BITSIKA ».

LA DISTRIBUTION

LA DISTRIBUTION DES SERVICES

La notion de circuit de distribution ne s'applique pas seulement aux biens tangibles, mais également aux services.

Ceux-ci ont en effet, besoin d'être disponibles et accessibles.

La CEM a cherché à se décentraliser sous forme de ses réseaux postaux et de la nouvelle création de l'agence 002 à Fianarantsoa inauguré le 23 Décembre 1995 dernier.

Les heures de permanence sont assurées dans toutes ses agences et tous les agents des différentes postes régionales sont déjà informés de l'utilisation des Bons d'épargne.

Bref, la mise en place d'un système de distribution requiert, dans le domaine des services, une bonne connaissance des besoins du public et du coût des différentes opérations.

L'ETUDE DES BESOINS DE LA CLIENTELE

Il s'agit de comprendre qui achète quoi, où quand, comment et pourquoi dans le marché visé.

Les attentes de la part des clients CEM s'expriment le plus souvent à travers cinq dimensions fondamentales :

LE VOLUME UNITAIRE D'ACHAT DES BONS D'EPARGNE.

Il exprime la quantité de produit souhaitée par la clientèle à chaque occasion d'achat ;

Plus il est réduit, plus le service rendu par le circuit s'accroît (stockage, transport...)

* *Le délai.*

Il sépare la commande des bons d'épargne des agences du moment de livraison.

Plus il est court, plus le client est satisfait.

* *L'endroit*

Il est pratique pour le client CEM de trouver le nouveau produit bon d'épargne dans de multiples endroits, ce qui incite la CEM d'appliquer une décentralisation poussée.

* *Le choix*

Plus il est étendu, plus le service rendu par le circuit s'accroît

* *Le service*

Il comporte tous les éléments de crédit fournis par le circuit

Plus ceux-ci sont nombreux, plus les fonctions dévaluées au circuit s'accroissent.

Annexe 2 : CODE ATTRIBUES AUX ACTUELS ET FUTURS

BUREAUX EMETTEURS

FARITANY ANTANANARIVO

24B- *AMBAOLAMPY*
 24A- Behenjy
 001- *ANTANANARIVO (Agence)*
 01C- Ambohidratrimo
 01F- Ambohimiadana
 01C- Andramasina
 01R- Andranonahoatra
 01D- Anjozorobe
 01E- Ankazobe-centre
 01J- Antana-Ambanidia
 01H- Antana-Ambohimananarina
 01G- Antana-Andravoahangy
 01P- Antana-Fiadanana
 01I- Antana-Jean Laborde
 01A- Arivonimamo
 01T- Fihaonana
 01B- Ivato Aéroport
 01U- Mahitsy
 01V- Talata-Volonondry
 09D- *ANTSIRABE*
 09C- Ambohibary-Sambaina
 09C- Antanifotsy
 09A- Faratsiho
 25B- *BETAFO*
 25A- Mandoto
 26C- *MANJAKANDRIANA*
 26A-
 26B
 27D- *MIARINARIVO*
 27E- Ampefy
 27C- Analavory
 27B- Fenoarivo-Centre
 27A- Soavinandriana
 28B- *TSIROANOMANDIDY*
 20A- Babet-Ville Sakay

FARITANY TOAMASINA

17K- *AMBATONDRAZAKA*
 17B- Ambatosoratra
 17G- Amboavory
 17E- Ambohijanahary
 17A- Amparafaravola
 17C- Andilamena
 17J- Andilananatoby
 17D- Imerimandroso
 17F- Manakambahiny
 17H- Morarano Chrome
 17I- Tanambe
 35D- *BRICKAVILLE*
 35A- Anivorano Est
 35C- Ambila Lemaitso
 35B- Ranomafana Est

FARITANY FIANARANTSOA

28A- *AMBALAVAO*
 05C- *AMBOSITRA*
 05A- Ambatofinandrahana
 05B- Ambinanindrano Centre
 05D- Ambovombe-Centre
 29A- *FANDRIANA*
 29C- Sandrandahy
 29B- Sahamadio
 13B- *FARAFANGANA*
 13A-Vondrozo
 02C- *FIANARANTSOA PPAL*
 02B- Alakamisy Itenina
 02A- Ambohimahasoa
 30D- *MANAKARA*
 18B- Ampasimanjeva
 18D- Fort-Carnot
 18C- Shasinaka
 18A- Vohipeno
 07A- *MANANJARY*
 07E- Antsenavolo
 07B- Ifanadiana
 07F-Kianjavolo
 07D- Nosy-Varika
 07C- Ranomafana-Centre
 07G- Tanambao
 31B- *VANGAINDRANO*
 31A- Midongy du SuD
 23B- *AMPANIHY*
 23A- Ejeda
 32B- *BETROKA*
 32A- Isoanala
 10^E- *FORT-DAUPHIN*
 10C- Amboasary Sud
 10A- Ambovombe

36C- *FENERIVE-EST*
 36A- Soanierana Ivongo
 36B- Vavatenina
 37B- *MAHANORO*
 37A-Ambinanirano Est
 38A- *MAROANTSETRA*
 19F- *MORAMANGA*
 19D- Amboasary MLA
 19E- Andaingo
 19B- Anjiro
 19C- Anosibe An'ala
 19A- Perinet
 16A- *SAINTE MARIE*
 03E- *TOAMASINA PPAL*
 03D- Foulpointe
 03A- Mananara Nord
 03C- Marolambo
 03B- Vatomandry

FARITANY MAHAJANGA

21F- *ANTSOHIHY*
 21A- Analalava
 21G- Antonibe
 21B- Bealanana
 21C- Mampikony
 21E- Maromandia
 21D- Port-Bergé

39A- BEFANDRIANA

40A- *MAEVATANANA*
 40B- Mahatsinjo

04G- *MAHAJANGA PPAL*
 04A- Ambato Boeni
 04C- Boanamary
 04B- Namakia
 04F- Soalala
 04E- Tsaramandroso
 04D- Tsaratanana

22F- *MAINTIRANO*
 22C- Ambatomainty
 22A- Antsalova
 22D- Besarety
 22B- Morafenobe
 22E- Tambohorano

41A- *MANDRITSARA*

42A- *MAROVOAY*

10F- Antanimora
 10B- Bekily
 10D- Tsivory

33A- *MIANDRIVAZO*

34B- *MOROMBE*
 34A- Tanandava
 11D- *MORONDAVA*
 11A- Belo-Tsiri/na
 11E- Mahabo
 11C- Mandabe
 11B- Manja
 08E- *TOLIARA PPAL*
 08A- Ankazoabo Sud
 08D- Beroroha
 08B- Betioky
 08C- Sakaraha

FARITANY ANTSIRANANA

43A- *AMBANJA*

44A- *AMBILOBE*

45B- *ANDAPA*

45A- Ambodiangezoka

15A-*ANTALAHA*

06B-*ANTSIRANANA*
 06B- Anivorano Nord

12B- *NOSSI-BE*
 12A- Dzamandzar

46A- *SAMBAVA*

47A- *VOHEMAR*
 47A- Ampanefena

L301.....	Carnet de Bon de 25 000
L302.....	Carnet de Bon de 50 000
L303.....	Carnet de Bon de 100 000
L305.....	Demande de souscription
L307.....	Bordereau d'émission
H300.....	Enveloppe
PAIEMENT :	
L308.....	Bordereau de paiement
L314.....	Registre de paiement
COMPTABILITE MENSUELLE :	
L309.....	Etat mensuel des souscriptions
L310.....	Etat mensuel des paiements
L311.....	Situation mensuel des Bons d'Epargne
PERTE :	
L312.....	Déclaration de perte
L312 Bis.....	fiche d'autorisation de paiement
IRREGULARITE :	
L313.....	Demande de régularisation
LL313 Bis.....	Fiche de régularisation
AUTRES :	
L316.....	Situation journalière des titres
L388.....	Bulletin de dépôt