



Rapport Final

REALISATION D'UNE ETUDE D'APPUI AU DEVELOPPEMENT D'UN PROJET D'EPARGNE TRANSNATIONAL PILOTE AUPRES DE LA CDD DE MAURITANIE ETUDE DE PREFAISABILITE JURIDIQUE, TECHNIQUE ET DE POTENTIEL D'EPARGNE D'UN LIVRET « RECEVEUR » NATIONAL

Pour Expertise France

GB2A FINANCE – RMDA – ACCOMPANY CONSULTING

CONTACT :
Michel GONNET
mgonnet@gb2a.fr

Table des matières

I.	PRODUIT D'ÉPARGNE TRANSNATIONAL REGLEMENTE	3
A.	Principe de la fiche produit	3
B.	Caractéristiques d'un produit d'épargne islamique vis-à-vis d'un produit d'épargne conventionnel ..	3
C.	Comparatif entre l'offre conventionnelle proposée et l'offre islamique retenue	4
D.	Problématique immobilière	5
E.	La fiche produit islamique	6
F.	Facilités d'accès	7
II.	SOLUTIONS DE TRANSFERT D'ARGENT	12
A.	Rappel des principaux enseignements de la phase 1 de notre étude sur les transferts d'argent	12
B.	Analyse des partenariats entre les plateformes de transferts de fonds et les banques	12
C.	Nos préconisations afin de faciliter les transferts de fonds des MRE	13
III.	RESEAUX DE COLLECTE ET DE DISTRIBUTION	14
A.	Identifications des partenaires potentiels	14
B.	Commercialisation du produit et ébauche du plan marketing	14
C.	Les macro-tâches pour réussir votre mise en marché	21
IV.	ANALYSE DES COÛTS DES SOLUTIONS & RENTABILITE DES PRODUITS PROPOSES ..	24
A.	Quantification de la cible commerciale	25
B.	Détermination du montant moyen transféré	25
C.	Détermination de l'encours disponible	27
D.	Utilisation de l'encours disponible et rentabilité	28
E.	Détermination des charges directes	29
F.	Résultat annuel avant charges indirectes	31
V.	NOUVELLE ORGANISATION A LA CDD ET DANS L'ECOSYSTEME FINANCIER	33
A.	Benchmark sur la réglementation bancaire des Caisses des dépôts	33
B.	Organisation de la CDD dans l'écosystème	37
C.	Les conséquences sur l'organisation interne de la CDD	40
D.	CONCLUSION	45
	ANNEXE 1 – EXEMPLE DE CADRE GENERAL DE LA DOCTRINE D'INVESTISSEMENT.....	46
	ANNEXE 2 - LES PRINCIPALES RUBRIQUES QUI DOIVENT FIGURER DANS LA CONVENTION RESEAUX	54
	ANNEXE 3 - LES PRINCIPALES RUBRIQUES QUI POURRAIENT FIGURER DANS LA CONVENTION ETAT (PREMIER MINISTRE)	56

I. PRODUIT D'ÉPARGNE TRANSNATIONAL RÉGLEMENTÉ

A. Principe de la fiche produit

1. Rappels des grands principes de la méthodologie de construction du produit

- **Identification des besoins et design du prototype** : A partir des retours du questionnaire administré, et dont les résultats, retranscrits en phase 2 de notre étude, ont permis d'identifier les besoins de la diaspora complétés par nos benchmarks nationaux et internationaux des banques et des CDC, nous avons travaillé avec le groupe projet CDD de manière collaborative (méthode de design thinking) afin de dessiner les contours d'un prototype produit
- **Tests au sein de focus groupes** : Le design du prototype a été ensuite testé dans des focus groupes dans le but d'affiner les éléments techniques du produit (Rémunération du produit, plafond, limitation des retraits, mode de distribution, communication.). Les résultats des focus groupes sont retranscrits dans la phase 2 de notre étude
- **Construction d'une fiche produit cible** : Les retours des focus groupe complétés par nos recherches documentaires concernant notamment la réglementation de la place, et croisés avec le positionnement de la CDD ont permis d'établir la fiche produit cible

2. La fiche produit cible

Après présentation de la fiche produit à la BCM en date du 17 juillet 2024, le produit conventionnel imaginé dans un premier temps a pivoté sur un produit islamique suite aux arguments avancés lors de cet échange notamment du fait de la volonté de l'ensemble des parties de disposer du réseau de distribution le plus large possible associant à la fois les banques primaires agréées islamiques et les banques totalement islamiques

En synthèse de cet échange, la nouvelle offre doit correspondre à un produit islamique, simple d'accès ouvert à la diaspora mauritanienne et aux membres de la famille résidents en Mauritanie

B. Caractéristiques d'un produit d'épargne islamique vis-à-vis d'un produit d'épargne conventionnel

Pour rappel en finance islamique la thésaurisation étant en principe interdite, les comptes d'épargne s'apparentent en finance conventionnelle à des contrats d'épargne en unités de compte. Le capital n'est pas garanti et le titulaire du compte n'a pas de droit de regard sur la gestion de ce dernier. Les 4 grands principes de la finance islamique par rapport à la finance conventionnelle :

- Distribution : exclusivement réalisée par des banques agréées islamiques
- Rémunération : basée sur la technique islamique du Mudharaba (partage des risques entre la banque et l'épargnant)
- Placements des fonds : l'argent doit être placé dans des actifs qui répondent aux préceptes de la Chariaa (actifs tangibles, prohibition de l'alcool, prohibition des placements ...générateurs d'intérêts)
- Gouvernance : le produit doit être approuvé par le «Chariaa board» de la banque distributrice

Extrait règlement banque islamique :

Art.4.	Nul ne peut utiliser les termes « banque islamique » ou tout autre terme faisant référence à cette spécificité, s'il ne fait pas partie des banques ou autres établissements agréés conformément au Titre III de la présente loi.
Art.32	Les activités des banques islamiques ne doivent pas impliquer la perception et/ou le versement d'intérêt
Art.34	Les banques islamiques sont tenues de mettre en place des comités internes de conformité aux prescriptions de la Charia.
Art.40	Les autres banques visées à l'article 2 de la présente loi non agréées comme banques islamiques peuvent, sous réserve de leur agrément par la Banque Centrale, après avis du Comité de Conformité aux Prescriptions de la Charia, exercer les opérations visées au présent titre à travers des guichets islamiques.

C. Comparatif entre l'offre conventionnelle proposée et l'offre islamique retenue

Caractéristique	Détail	Conventionnel	Islamique
Ouvert à tous	Le produit sera ouvert à l'ensemble de la diaspora : sans condition de revenu destiné à tous les non-résidents de nationalité mauritanienne en situation régulière et aux résidents nationaux pouvant justifier d'un lien familial avec un membre de ladite diaspora	✓	✓
Rémunéré	Une rémunération supérieure aux conditions actuelles : pour rappel actuellement le taux de rémunération est fixé par la Banque Centrale de Mauritanie, il est de 6% avec une retenue IRCM de 10%. Le groupement d'experts propose 6,5% de rémunération au lieu des 6% actuels afin de créer de la préférence pour le produit et de la différenciation par rapport au marché.	✓	✗
Fiscalisation	Selon notre interprétation des articles 120 et 121 du CGI, les revenus de notre produit seraient sous le champs d'application de l'impôt sur le revenu des capitaux mobiliers ; les intérêts des sommes inscrites sur les livrets de la caisse d'épargne ; les intérêts servis sur les comptes ouverts auprès des banques lorsque les bénéficiaires sont des ménages ou des travailleurs mauritaniens domiciliés à l'étranger et lorsque le montant des sommes ne dépasse pas annuellement cent mille (100.000) MRU. Ces sommes concernant uniquement la taxation des intérêts, le groupement d'experts, propose toujours dans le but de créer de l'attractivité et de la différenciation de passer le montant des intérêts cumulés à un plafond de cent mille à cent cinquante mille (150 000) MRU	✓	✓
Plafonné	A déterminer, proposition à 34000 euros / 1,4 M MRU à préciser, à titre d'exemple la CDC-CI a plafonné son produit à 22 000 euros	✓	✓
Conditions de gestion du produit	Pas de frais de tenue de compte et de commission, ni de frais pour les transferts de fonds et aucun prélèvement en cas de résiliation du produit	✓	✓
Limité dans ses retraits	Un plancher minimum (par exemple de 2000 MRU - soit 47 euros) devant rester sur le compte et un retrait maximum par semaine (à préciser) permettrait de maintenir un niveau d'épargne et par la même de faciliter la pédagogie financière	✓	✓
Garanti et sécurisé	l'épargne devra être garantie par l'Etat , donc hors de tout risque bancaire.	✓	✓
Conditions d'ouverture	Les MRE pourraient par exemple librement ouvrir des comptes en devises et en Ouguiya mauritanien convertibles auprès de leur banque en optionnel à voir avec la BCM	✓	✓

SOUSCRIPTION DU PRODUIT	- La communication et l'information sur « ou trouver le produit » et « comment ça marche » serait du ressort des réseaux distributeurs ayant contractualisés avec la CDD, avec un appui de la communication CDD grâce à un espace collaboratif ouvert à la diaspora sur le web. Cet espace collaboratif permettrait à la diaspora de découvrir les Banques et réseaux partenaires. De choisir ensuite sa banque ou son partenaire en téléchargeant l'appli du partenaire retenu ou de s'adresser directement au partenaire si le souscripteur est déjà client chez l'un des partenaires agréés CDD. Enfin cet espace servirait de lieu d'échanges avec la diaspora sur les améliorations à apporter au produit mais aussi sur d'autres problèmes que cette cible pourrait rencontrer dans ses difficultés pour investir ou s'implanter dans le pays. - Les distributeurs du produit seront les Banques/SFD / ou tout autre opérateur disposant des agréments des autorités de contrôles et de de régulations (la BCM) et qui auront contractualisés un contrat de partenariat avec la CDD moyennant une commission de distribution.	✓	✓
SYSTEMES DE CONTROLE POUR LES CLIENTS SOUSCRIPTEURS DU PRODUIT	Afin de prévenir toute fraude le « Know Your Customer » ou « KYC » les réseaux collecteurs ayant contractualisés avec la CDD appliqueront leurs propres règles de sécurité, et de connaissance client - De ce fait, les règles d'application sur la sécurité, et sur la connaissance client seront de la responsabilité des partenaires et non de la CDD, cependant un check du client à l'entrée sera exigé et formalisé, ainsi qu'un check annuel sur toute la base de données qui devra être fournis aux autorités de contrôle (Piste d'audit à initier par les réseaux collecteurs)	✓	✓
SYSTEME DE CONTROLE DES PARTENAIRES DE DISTRIBUTION	- La CDD devra s'assurer auprès des circuits de distribution ayant contractualisés, du nécessaire respect par l'épargnant de n'ouvrir qu'un seul produit d'épargne par personne. - Dans les conventions avec les réseaux collecteurs, la CDD pourra se rapprocher des pistes d'audit mise en place par les réseaux collecteurs afin d'effectuer les contrôles de doublons. - Un comité de suivi réseau distributeur/CDD devra être constitué avec l'ensemble des partenaires ayant contractés pour la distribution du produit afin d'évoquer la stratégie commerciale globale, libre ensuite à chaque partenaire de l'adapter à la stratégie commerciale spécifique à sa marque. De même, ce comité pourra assurer un suivi de la collecte et évoquer toute difficulté qui pourrait être rencontrée par chaque réseau.	✓	✓
LES ELEMENTS DE DIFFERENCIATION PAR RAPPORT AUX OFFRES DU MARCHÉ	- Différent d'un compte de dépôt : sans chéquier, ni carte et surtout sans domiciliation de salaire - Différent des livrets d'épargne distribués par les banques et SFD : du fait de sa rémunération, de son plafond, de son plancher, de ses conditions de retraits, de son parcours client totalement digitalisé. - Différent des autres produits par sa fiscalité et son plafonnement : le groupement d'experts préconise de trouver la meilleure combinaison entre l'avantage fiscal et le plafonnement afin d'offrir le produit le plus attractif du marché. Pour rappel les fonds qui passent dans le circuit informel échappent totalement à la fiscalité. Ainsi si nous voulons attirer ces épargnants sans les effrayer par les taxations, il est souhaitable que le plafond soit le plus haut possible avec la meilleure des fiscalités. Nous préconisons une taxation au-delà des 150 000 MRU d'intérêts préconisés ; l'exemple marocain est fondé sur une exonération plus large. - Différent étant donné son mode de distribution : ce produit serait distribué par l'ensemble des réseaux ayant contractualisé avec la CDD que ce soient des Banques, des SFD, et d'une manière générale tous les opérateurs habilités par la BCM, permettant ainsi de mailler le territoire mauritanien dans les zones les plus reculées et hors de Mauritanie dans les pays de résidence des MRE		

D. Problématique immobilière

Parmi les besoins exprimés lors des entretiens et dans les questionnaires et focus GROUPE, la demande de logement est largement exprimée par la diaspora

Iskan évalue le besoin à 10.000 logements/an. La diaspora y participe par la recherche de logements (construction ou achat clé en mains) pour leur usage personnel ou ceux de leur famille restée en Mauritanie mais de plus en plus pour les Mauritaniens de deuxième génération dans un objectif d'investissement et de location.

Les freins constatés à la satisfaction de cette demande est la constitution d'un cadre juridique et fiscal clair et stable pour sécuriser les investissements immobiliers qui fait l'objet d'un groupe de travail spécifique en cours mené par le ministère de l'Habitat et de l'urbanisme.

Un des principaux objectifs est la labellisation de programmes immobiliers qui permettrait d'enrichir l'offre et ainsi permettre aux banques de proposer à leurs clients diaspora des logements certifiés et ainsi élargir leur offre de crédits. Cette offre serait complétée par un bouquet de services pour la diaspora de gestion et d'entretien du logement (« facility et property management »)

La CDD et la distribution de Crédits immobiliers : la CDD n'a pas pour vocation d'accorder des crédits immobiliers ou de répondre à toute demande y compris islamique de la clientèle des particuliers de la DIASPORA, Cette activité qui relève de la responsabilité des banques en fonction de l'appréciation des risques sur chaque dossier qui leurs sont soumis, risquerait en cas de distribution par la CDD de créer une concurrence frontale dommageable pour les accords de distributions par les réseaux bancaires.

Le produit d'épargne transnational réglementé n'est pas un produit d'épargne logement qui doit nécessairement être bloqué pendant plusieurs années. Il constitue néanmoins la première étape d'éducation financière à épargner et permet de constituer une première épargne PROJET qui peut déboucher pour certains sur un projet immobilier à terme traité par les BANQUES.

Ce produit d'appel en partenariat avec les banques doit effectivement leur permettre de détecter les bons clients aptes à investir et leur proposer une offre ENRICHIE, DONT des crédits immobiliers ou une offre islamique.

En REVANCHE, la mission de la CDD est bien de contribuer par ses interventions à renforcer le marché lorsqu'il est INSUFFISANT. Dans ce cadre la CDD pourrait répondre aux attentes des principaux acteurs rencontrés dans les domaines publics et privés, en participant au financement de programmes immobiliers LABELLISES.

Le ministère de l'Habitat et de l'Urbanisme a ainsi proposé que la CDD participe à une opération pilote EXPERIMENTALE D'UN PROGRAMME immobilier dans un mode de partenariat Public/PRIVE, confiant à la CDD et à l'ISKAN la responsabilité de fédérer tous les acteurs de la chaîne immobilière : banques, promoteurs, facility -management, clients diaspora et autres ...

On pourrait envisager que dans la doctrine d'investissement à élaborer et dans l'ALM à construire une partie de l'épargne DIASPORA collectée soit affectée au financement de programmes pour la diaspora mais aussi des Mauritaniens.

E. La fiche produit islamique

Cette fiche a été validée lors du comité de pilotage du 1 aout 2024, les caractéristiques sur lesquelles la CDD doit se prononcer sont en rouges dans la fiche produit ci-dessous

1	Caractéristique	Détail
2	Segment cible et règles d'éligibilité	Le produit sera ouvert à l'ensemble de la diaspora : a- Personnes physiques non-résidents de nationalité mauritanienne en situation régulière sans condition de revenu b- Personnes physiques résidents nationaux pouvant justifier d'un lien familial avec un membre de la dite diaspora(définir le degré de parenté) c- Associations de MRE établies à l'étranger
3	Rémunération	Une rémunération supérieure aux conditions actuelles appliquées aux produits d'épargne islamiques basés sur la technique de la Mudharaba
4	Fiscalité	Les profits servis sur ce compte seront exonérés dans la limite de cent cinquante mille (150.000) MRU. À valider
5	Règles de gestion	Personnes physiques : * Compte plafonné à 1 500 000 MRU ou non plafonné * Plancher minimum 2 000 MRU * Nombre max de retraits par semaine : 1 * Un compte par client personne physique Associations de MRE : * Compte non plafonné * Plancher minimum 2 000 MRU * Nombre max de retraits par semaine : 3 * Un compte par association
6	Tarification	Frais d'ouverture de compte : Gratuit Frais de tenue de compte : Gratuit Frais de transfert : Gratuit Frais de clôture : Gratuit
7	Devise	MRU (Ouguiya)
8	Garantie	Les montants déposés sur ce compte bénéficient de la garantie de l'Etat à 100% ou de la garantie de la CDD dans un système de convention tripartite (garantie implicite de l'état)
9	Canaux de souscription et conditions d'ouverture compte	L'ouverture du compte peut se faire à travers le canal digital (soit celui des banques partenaires soit par le portail CDD) et ou directement au niveau de l'agence du partenaire distributeur agréé par la CDD Chaque ouverture de compte doit faire l'objet d'une convention signée (physiquement ou électroniquement) entre le partenaire distributeur et le client.
10	Opérations éligibles	- Dépôt et retrait d'argent - Virements nationaux (émis et reçus) - Transferts internationaux (reçus)
11	Communication	La communication et l'information sur « ou trouver le produit » et « comment ça marche » serait du ressort des réseaux distributeurs ayant contractualisés avec la CDD, avec un appui de la communication CDD notamment à travers son portail
12	Système de contrôle KYC et anti blanchiment	Le partenaire distributeur est tenu d'appliquer les diligences réglementaires en vigueur en terme de KYC et anti-blanchiment pour les ouvertures de comptes ainsi que les transactions réalisées
13	Distribution du compte et Système de contrôle des partenaires distributeurs	- Les distributeurs du produit seront les Banques / SFD disposant des agréments de distribution des produits islamiques et qui auront contractualisés un contrat de partenariat avec la CDD moyennant une commission de distribution. -La CDD devra s'assurer auprès des circuits de distribution ayant contractualisés, du nécessaire respect par l'épargnant de n'ouvrir qu'un seul produit d'épargne par personne et définir le degrés de parenté pour les ouvertures aux familles de la diaspora - Le partenaire distributeur devrait mettre en place les contrôles nécessaires pour assurer cette règle d'unicité au niveau de son système d'information -Dans les conventions avec les réseaux collecteurs, la CDD pourra se rapprocher des pistes d'audit mise en place par les réseaux collecteurs afin d'effectuer les contrôles de doublons. -Un comité de suivi réseau distributeur/CDD devra être constitué avec l'ensemble des partenaires ayant contractés pour la distribution du produit afin d'évoquer la stratégie commerciale globale, libre ensuite à chaque partenaire de l'adapter à la stratégie commerciale spécifique à sa marque. De même, ce comité pourra assurer un suivi de la collecte et évoquer toute difficulté qui pourrait être rencontrée par chaque réseau.
14	Eléments différenciants par rapport aux offres du marché	- Différent d'un compte de dépôt : sans chéquier, ni carte et surtout sans domiciliation de salaire - Différent des livrets d'épargne distribués par les banques et SFD : du fait de sa rémunération, de son plafond, de son plancher, de ses conditions de retraits, de son parcours client totalement digitalisé. - Différent des autres produits par sa fiscalité et sa garantie de liquidité par la CDD - Différent étant donné son mode de distribution : ce produit serait distribué par l'ensemble des réseaux ayant contractualisé avec la CDD que ce soient des Banques, des SFD, et d'une manière générale tous les opérateurs habilités par la BCM, permettant ainsi de mailler le territoire mauritanien dans les zones les plus reculées et hors de Mauritanie dans les pays de résidence des MRE

Préambule : L'accès au produit islamique transnational dépendra fortement de la connaissance de celui-ci et de la notoriété portée par la marque support du produit, en l'occurrence la CCD, or celle-ci est en manque crucial de notoriété. Ce manque de notoriété est ressorti tant lors des focus group que dans l'enquête où 56% des répondants disent ne pas connaître la CCD et 30% en avoir entendu parler mais ne pas savoir ce qu'elle fait.

Or il faut garder à l'esprit que les banques candidates à la distribution du produit sont motivées par un partenariat avec la CCD pour justement bénéficier de l'image de cette dernière et entraîner la confiance des épargnants de la diaspora.

De l'opinion de tous, la réussite du produit réside dans sa communication/promotion. Le déficit de notoriété de la CCD va nécessiter une communication importante et si possible en partenariats avec les distributeurs du produit afin d'en minimiser les coûts. Trois canaux sont ressortis comme fiables par les 2 focus group en France :

- Les supports numériques du type page Facebook, LinkedIn, site officiel de la CCD... ;
- Les événements associatifs ;
- Le bouche à oreille.

1. Développer la notoriété de la CCD

Afin d'augmenter la visibilité en ligne de la CCD disposer d'un site web n'est qu'un début : pour augmenter votre notoriété sur internet et générer du trafic ciblé, il existe certaines bonnes pratiques à respecter

- **Référencement Naturel :** aussi appelé SEO, est un ensemble de techniques consistant à positionner votre site internet dans les résultats des moteurs de recherche comme Google, Bing ou Yahoo. Il s'agit d'un moyen très efficace pour développer votre notoriété, car il vous permettra d'être trouvé par des internautes notamment les membres de la diaspora recherchant des termes liés à votre activité. Pour exploiter tout le potentiel du SEO, il est donc nécessaire de rechercher des mots-clés pertinents (comme par ex : Investissement, confiance, MRE, immobilier...etc) susceptibles d'intéresser vos clients potentiels, puis de créer des pages web optimisées. Concrètement, il s'agit d'enrichir votre contenu avec des expressions ciblées Diaspora, mais aussi avec le champ lexical associé.
- Le **référencement payant**, également connu sous le nom de SEA (Search Engine Advertising), est une approche marketing digital qui consiste à investir des fonds (système d'enchères en temps réel) pour améliorer la visibilité de votre site web dans les moteurs de recherche. Il s'agit, en clair, de faire de la publicité sur les moteurs de recherche tels que Google ou Bing à l'aide de liens sponsorisés. Contrairement au référencement naturel (SEO), qui repose généralement sur des optimisations techniques et de contenu et peut être mis en œuvre avec des coûts modiques, le SEA nécessite un budget alloué à la publicité en ligne qu'il faudra prendre en compte dans votre BP.
- **Publications en ligne :** Publier régulièrement des articles de blog est une autre technique incontournable pour améliorer votre référencement naturel, et donc générer du trafic ciblé sur votre site web. En effet, un blog permet de créer régulièrement du contenu de qualité et d'optimiser chaque article sur un mot-clé spécifique : vous multipliez ainsi vos chances d'être trouvé par des clients potentiels. De plus, les moteurs de recherche comme Google apprécient les sites qui s'enrichissent en permanence, car ils proposent des informations plus "fraîches" et donc plus pertinentes. Avec un blog fréquemment mis à jour, votre site sera donc valorisé et se positionnera encore mieux dans les résultats de recherche
- **Les réseaux sociaux :** Aujourd'hui, les réseaux sociaux sont des outils incontournables pour développer la visibilité en ligne de votre entreprise. Facebook, TikTok, Pinterest, Instagram, LinkedIn, X (anciennement Twitter). Toutefois, il ne suffit pas de posséder un compte sur l'un ou l'autre de ces médias sociaux, il est essentiel d'être actif et de publier régulièrement du contenu afin de construire une communauté de fans Diaspora et d'interagir avec eux. En surfant sur les

réseaux sociaux nos experts n'ont pas vraiment trouvé de communication pertinente sur la CDD (Les dernières publications sur LINKEDIN qui citent la CDD ont été réalisées par l'AFD !) et il semblerait que la CDD ne dispose ni de compte LinkedIn, ni de compte Facebook officiels (Nous avons recensés une page Facebook qui date de septembre 2013 !) Lorsque vous disposerez de comptes officiels, il sera très intéressant de partager des articles de blog sur ces réseaux afin de « faire vivre » vos pages : cela permet de donner plus de portée à vos contenus, tout en animant votre communauté Diaspora

- **Coûts des actions de référencement.** En Europe ci-dessous les coûts par pays d'après l'agence de référence Cutsup, les coûts seraient sensiblement identiques pour le Canada

Cout du référencement par pays en Europe	Mise en place	Tarif mensuel	Frais de gestion	En quelques mots
SEO (référencement naturel Google)	500€ à 2500€ pour un Audit complet du site avec adaptation par pays	500€ à 5000€		Véritable investissement sur le long terme, le SEO est une technique de référencement naturel grâce à une stratégie de contenu
SEA (Google Ads)	300€ à 1000€ de frais de mise en place	200€ à 1500€	15% à 20% du montant total investi sur une année	Le SEA est un investissement sur le court terme qui est payant. Au-delà des frais d'une agence, vous devrez payer les "Ads", ces annonces publicitaires qui vont promouvoir votre site web sur Google
Total par Pays EU	Déterminer des pays prioritaires ou la cible de la Diaspora devrait être la plus appétente	De 700€ à 6500€		Soit en 1ère année complète par pays : de 10 000 à 100 000 euros (prendre 60ke pour la première année d'investissement au sein du plan d'affaire) Soit par année supplémentaire par Pays : de 9500 à 90 000 de manière récurrente par pays (Prendre la moyenne 45 Ke par pays et par an à partir de N+1 pour le plan d'affaire)

2. Intégrer un portail « client collaboratif » dans votre site WEB

Il s'agit de créer un espace dédié sur votre site web où les clients pourraient interagir avec l'entreprise de manière centralisée, obtenir des informations sur le produit diaspora et comment en bénéficier.

Un portail client collaboratif est couramment nommé de plusieurs autres façons : espace client, plateforme en libre-service, plateforme en ligne sécurisée, etc. Un extranet est également parmi les termes fréquemment employés pour désigner celui-ci.

Une plateforme extranet est en fait un outil visant à faciliter les interactions avec des parties externes par exemple vos clients Diaspora avec la CDD mais aussi Vos clients avec vos distributeurs du produit agréés. Ainsi, un extranet est une technologie pouvant englober les interactions clients, mais également la gestion des relations avec l'ensemble des parties prenantes externes impliquées dans la chaîne de valeur de la CDD : distributeurs agréés ou d'autres acteurs du types promoteurs immobiliers avec des programmes labellisés, et pourquoi pas la BCM ?

- **La différence entre un portail client et un commerce électronique** : Une plateforme de commerce électronique ou e.Commerce est principalement axée sur la vente en ligne de produits ou de services. Un portail client est destiné quant à lui à améliorer la relation entre l'entreprise et ses clients en fournissant un accès personnalisé aux informations et aux services.

- **Les principaux éléments qui différencient un portail client d'un commerce électronique**

- Axé sur la relation client au lieu d'être focalisé sur la vente

- Récolte facilitée des avis et suggestions des souscripteurs du fait de son côté « non-marchand »
- Personnalise encore plus l'expérience utilisateur, le client se sent concerné donc impliqué
- Optimise le parcours client avec des interactions directes (tchat, téléchargement des applis des banques mobiles ..)
- Facile d'intégration au système d'information (SI) à l'aide d'une connexion API

- **L'intérêt d'un portail client collaboratif** : Les attentes des acheteurs ont énormément évolué au cours des dernières années avec le développement rapide des technologies. Les consommateurs finaux et les partenaires B2B recherchent désormais une expérience client transparente, sécurisée, personnalisée et pratique. Et surtout ils souhaitent participer en mode collaboratif à construire ou modifier une offre afin qu'elle colle le plus possible à leurs besoins.

D'après une étude réalisée en 2023 par la Banque de Développement du Canada (BDC) une expérience client est jugée simple et satisfaisante par la grande majorité des personnes interrogées, à partir du moment que cette expérience considère l'ensemble du processus (Ou du parcours client) qui va de la souscription du produit jusqu'à son utilisation.

Un portail client répond à ces attentes en offrant un accès en ligne 24/7 aux ressources, au produit et aux services. Il permet de simplifier, d'améliorer le processus de souscription en rendant chaque utilisateur plus autonome et responsable. De surcroît, ce type de portail permet grâce à son interactivité d'obtenir les avis des clients

- **Un portail en open Banking permettant de télécharger les applications mobiles des banques et réseaux partenaires**, Sur le portail CDD intégré dans votre site web, et dédié au produit diaspora, les souscripteurs, en plus de disposer d'un espace collaboratif, vont pouvoir s'informer sur l'utilisation des fonds et du « comment ça marche ». Ils pourront également choisir la banque ou le partenaire chez qui ils seront désireux d'ouvrir le produit. Sous formes d'une vitrine apparaîtront les logos des partenaires agréés et via un lien à télécharger le souscripteur aboutira sur le partenaire qu'il aura choisi
- **Opter pour une solution de portail du marché** : il existe sur le marché de nombreuses solutions technologiques implémentables dans les systèmes d'informations des banques notamment lorsque celles-ci sont en open-banking

3. Développer la notoriété de la CDD en s'appuyant sur ces partenaires agréés

Sachant que la CDD, comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, ne sera pas directement en front office pour la souscription du produit, elle devra s'appuyer sur des réseaux de distribution agréés par ses soins, et de fait pourra bénéficier de leur notoriété respective et de leurs canaux de distribution. Cette stratégie s'appelle Co-Branding

Le co-branding ou co-marquage est une stratégie marketing qui rassemble deux ou plusieurs marques distinctes et indépendantes dans la création d'une nouvelle offre afin de mettre en commun leurs ressources et partager l'investissement, cette stratégie présente un certain nombre d'avantages :

- **Réduire les coûts** pour l'ensemble des partenaires distribuant l'offre, dans la plupart des accords de co-branding, les marques ou les entreprises concernées partagent les coûts de marketing, mais surtout certains frais généraux tels que les coûteux frais de distribution.
- **Augmenter la taille du marché** : le co-branding est plus efficace lorsqu'il associe des marques ayant des clientèles différentes. Cela leur permet de toucher un public potentiellement plus large correspond au fonds de commerce de chacune des marques Le nouveau produit a donc un éventail de clients plus large.

- **Améliorer la notoriété de la marque**, selon les focus groupes et entretiens, la CDD n'est pas spontanément une marque connue du grand public notamment de la Diaspora. En s'associant à des établissements ayant déjà une reconnaissance dans le domaine financier auprès de cette clientèle de particuliers, la CDD renforcera sa légitimité auprès de cette cible et la visualisation de sa marque.
- **Donner plus de valeur aux clients** Les personnes qui sont fidèles à une marque sont peu susceptibles de laisser tomber facilement leurs enseignes préférées notamment lorsqu'il s'agit d'établissements financiers. Cependant, sans nouvelles offres, où face à des offres peu compétitives par rapport à celles qu'ils connaissent dans leurs pays de résidence, certains de ces clients pourraient commencer à penser à changer d'établissements bancaire ou simplement continuer à utiliser des circuits informels pour une partie de leur épargne. Le co-branding permettra à chaque partenaire agréé de présenter une nouvelle offre à ses clients et de faire bénéficier ceux-ci du label de « Tiers de Confiance de la CDD », voire de la « Garantie de l'état » permettant ainsi de séduire ou fidéliser des MRE enclins à utiliser les transferts de l'informel. Enfin lancer sur le marché une offre qui va participer au développement du pays grâce aux réinvestissements de la collecte dans les infrastructures de la Mauritanie va développer un sentiment de fierté et d'appartenance à la nation auprès de la diaspora et de leurs familles.
- **Accélérer le développement des ventes** ; La mise sur le marché d'un nouveau produit intégrant la notoriété et la qualité de plusieurs marques génèrent automatiquement plus de visibilité sur le marché de la diaspora, de la confiance si les enseignes partenaires ont bonnes réputations et de l'enthousiasme du fait de l'intérêt que suscite cette nouvelle offre vis-à-vis du marché cible mais aussi chez les collaborateurs des distributeurs agréés ainsi qu'auprès de ceux de la CDD. Ce sentiment patriotique de lancer une offre à destination du développement de « leur pays » devrait mécaniquement être un accélérateur puissant pour les souscriptions du produit.
- **Devenir un produit d'appel pour les distributeurs** : cette nouvelle offre n'étant pas, par définition du fait de sa spécificité, dans la gamme des produits distribués par les banques et réseaux partenaires, elle pourra servir de produit d'appels dans le but d'accélérer l'équipement de leurs propres clientèles (crédits , assurances, ...)mais aussi de conquérir une nouvelle clientèle qui aujourd'hui ne passe pas dans les circuits formels pour certaines opérations financières comme par exemple les transferts d'argent.

4. Développer la notoriété de la CDD et créer de la confiance en s'appuyant sur des points de contacts physiques et/ou personnifiés

Les contacts physiques en utilisant les événements associatifs : Financement et présence à des événements organisés par et pour la diaspora. Les événements des associations de la diaspora étant dispersés et mal recensés, il serait possible pour ce faire de réaliser un appel à proposition d'évènement pour donner quelques subventions selon un règlement clair. Outre la transparence du processus, cela permettrait de créer un annuaire des associations plus exhaustif et de pouvoir ensuite leur communiquer des informations sur les actualités de la CDD sur l'offre et ses évolutions, mais aussi sur d'autres sujets susceptibles d'intéresser la diaspora

Les contacts personnifiés à travers les témoignages d'influenceuses ou d'influenceurs sur les réseaux sociaux : en Mauritanie les influenceuses sont de véritables stars. Elles affolent les compteurs des réseaux sociaux. Les chiffres qui s'affichent sur leurs pages feraient pâlir n'importe quel grand influenceur. Fouchi, créatrice de la marque de cosmétique « Fouchi Paris », est suivie par 140k followers sur SNAPCHAT, 110k sur INSTAGRAM et 20k sur YOUTUBE (soit une audience cumulée de 270k, l'équivalent de l'ensemble des habitants d'une wilaya comme Nouakchott Ouest par exemple.



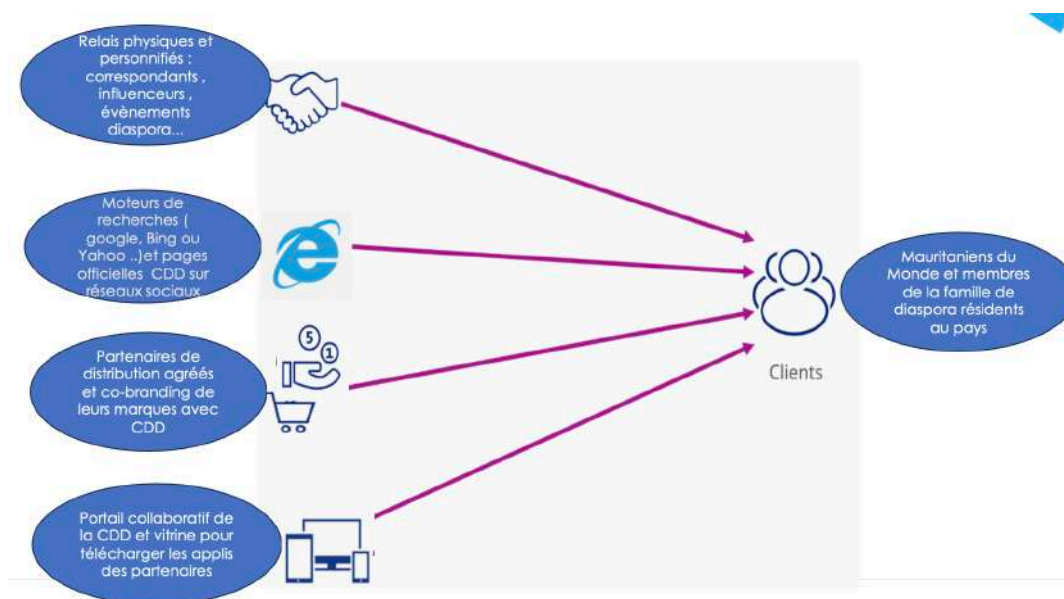
D'autres influenceurs comme Lalle Abeïdna affiche 75k sur INSTAGRAM, tandis que Mouna Guennaye et Data sont respectivement à 68k et 48k, toujours sur INSTAGRAM. Niveau Story, celle de Data affiche déjà plus de 17.5 millions de vu depuis le début de l'année 2023 Chacune de ces jeunes femmes est une

redoutable businesswoman, à l'image de Berdis, qui vient de lancer une marque de riz made in Mauritania, qu'elle cultive près de Jidr El Mouhgen, son village, avant de l'écouler à Nouakchott. Elle souhaite se lancer dans l'international et a déjà pris part à la dernière édition du salon de l'agriculture, à Paris. Elle vient d'inaugurer des bureaux flambant neufs dans un très chic immeuble d'Ilot K, le quartier des ambassades à Nouakchott.

Un groupe des jeunes créateurs de contenus mauritaniens a mis sur place une association dénommée FIM (Fédération des Influenceurs Mauritaniens) lors d'une assise tenue le 4 avril 2024 à Nouakchott Cette nouvelle fédération regroupe les acteurs du secteur de l'influence : blogueurs, tiktokeurs, snapchateurs, agences de créateurs de contenu, etc. et a pour mission de promouvoir une image positive des créateurs de contenus auprès du public et dans les médias

Le développement de points de contacts à l'étrangers : même si ces points de contacts à l'étranger sont peu ressortis dans les interviewes et les panels, nous pourrions cependant imaginer de labéliser certains interlocuteurs dans certains pays de résidences des MRE. Cette approche faciliterait probablement l'information sur le produit, son mode opératoire, et rassurerait les futurs souscripteurs grâce à la personnalisation d'un contact physique ou téléphonique dans les pays où résident ces MRE. Ces points de contacts «ou de référence à l'étranger» seraient complémentaires au portail collaboratif et pourraient être animer à distance à moindre coûts en utilisant par exemple des supports à distance tels que les Visio-conférence, webinaires, etc.

5. En synthèse quatre grands types de canaux pour connaitre et accéder facilement à l'offre :



II. SOLUTIONS DE TRANSFERT D'ARGENT

Pour rappel, concernant les utilisateurs notre étude dans sa phase 2, fait ressortir via l'enquête en ligne une multiplicité de pratique de transfert d'argent. Les répondants utilisant tant des méthodes formelles de transfert comme les sociétés de transferts (59%), transferts mobiles (51%) et banques (20%) que des méthodes informelles comme la main à main (37%) et les intermédiaires informels (20%).

Pour rappel, concernant les entreprises de transfert d'argent, elles sont aujourd'hui au centre de l'attention, car la possibilité d'envoyer de l'argent à l'étranger de manière fiable et à faible coût devient plus importante que jamais, comment nous l'avons évoqué dans la phase 1 de notre étude ;

















A. Rappel des principaux enseignements de la phase 1 de notre étude sur les transferts d'argent

L'analyse des produits de transfert d'argent proposés par les banques mauritaniennes nous ont permis d'identifier deux types de partenariats :

- **Partenariat direct avec des banques étrangères** Certaines banques établissent des partenariats avec d'autres institutions financières internationales, tel que le partenariat entre la BMCI et la BDE en France. Cette collaboration offre à la diaspora mauritannienne la possibilité de :
 - Effectuer des dépôts en espèces en Euros pour obtenir un crédit en Ouguiyas sur un compte BMCI.
 - Transférer des fonds par carte ou tout autre moyen de paiement électronique en vue d'obtenir un crédit en Ouguiyas sur un compte BMCI.
 - Recevoir des virements de clients de la BDE pour un crédit en Ouguiyas sur un compte BMCI.
 - Selon notre entretien avec la BMCI ce partenariat avec la BDE fonctionne très mal du fait de leur faible implantation en France
- **Partenariats avec les sociétés de transferts de fonds internationales** Les MRE peuvent également envoyer des fonds à travers les sociétés de transferts de fonds internationales qui ont noué des partenariats avec les banques locales pour permettre à leur client ou passagers de retirer les sommes envoyées au niveau de leur réseau d'agences et d'agents répartis sur le territoire mauritanien.

B. Analyse des partenariats entre les plateformes de transferts de fonds et les banques

- **Tableaux des offres des principaux acteurs** qui permettent l'envoi des fonds à une personne en Mauritanie se présentent comme suit :

SOCIÉTÉS DE TRANSFERT DE FONDS	PARTENAIRES	TARIF D'ENVOI	TAUX DE CHANGE	PLAFOND
	 	<ul style="list-style-type: none"> Premier envoi gratuit 4,99 € 	<ul style="list-style-type: none"> 1 € = 42,40 MRU 	<ul style="list-style-type: none"> De 999 \$ à 60000 \$ selon le niveau de KYC et le délai
	 	<ul style="list-style-type: none"> Premier envoi gratuit 2,90 € si paiement est espèce Gratuit si le paiement est par carte, transfert bancaire ou google Pay 	<ul style="list-style-type: none"> En espèces 1 € = 38,0793 MRU Autres 1 € = 41,8269 MRU 	<ul style="list-style-type: none"> 1000 € par transaction si l'identité n'est pas vérifiée 5000 € par transaction si l'identité est vérifiée
	 	<ul style="list-style-type: none"> Premier envoi gratuit 	<ul style="list-style-type: none"> 1 € = 42,40 MRU 	<ul style="list-style-type: none"> 1000 €
		<ul style="list-style-type: none"> 1,99€ si le montant varie entre [0,01 -100] 2,99 € si le montant varie entre [100,01 -950] 	<ul style="list-style-type: none"> 1 € = 38,24 MRU 	<ul style="list-style-type: none"> 500 €/ mois dans la cas partielle 2000 €/mois au cas complète
	   	<ul style="list-style-type: none"> 1,99 € à 5,99€ 	<ul style="list-style-type: none"> 1 € = 40,8 MRU 	<ul style="list-style-type: none"> 990€ par opération

- **Les frais de retrait** : ils sont appliqués par les banques lors du retrait espèce de la somme envoyée allant de 10 à 1000 MRU selon le montant

C. Nos préconisations afin de faciliter les transferts de fonds des MRE

- **Les opérateurs de transferts de fonds (OTA) cherchent à se diversifier** : Malgré le besoin croissant de transferts d'argent, de nombreux opérateurs de transfert d'argent (OTA) luttent pour survivre sur un marché hautement concurrentiel. C'est un défi pour tous les OTA de s'adapter à l'évolution constante des besoins des consommateurs et à la pression croissante visant à réduire les frais. Cette situation survient alors que les technologies émergentes continuent de démocratiser les flux de fonds. Les particuliers et les petites entreprises peuvent désormais accéder à des transferts d'argent à l'étranger plus rapides et moins coûteux.

De plus, les barrières à l'entrée et les coûts de changement étant faibles, la dynamique du pouvoir a basculé en faveur du consommateur, ce qui explique la tendance à la baisse des frais. Les frais ayant atteint des niveaux historiquement bas, les OTA doivent chercher de nouveaux moyens pour se différencier de leurs concurrents en offrant de nouveaux services qui fidéliseront les clients,

Cependant les banques Mauritanie ont globalement bien maîtrisé cette évolution dans la recherche de diversification des OTA, en nouant des partenariats avec les principales plateformes du marché

- **Le livret islamique transnational peut se positionner comme une alternative aux transferts de fonds** : comme nous l'avons présenté de manière synthétique dans la fiche produit islamique, les fonds que le souscripteur dépose sur un livret transnational, dans une des banques agréées, sont disponibles à tout moment. Nous avons précisé que ces fonds sont plafonnés et disposent d'un plancher minimum. Soit le MRE ouvre un livret en Mauritanie via les applications mobiles des banques partenaires soit un membre de sa famille résidant en Mauritanie ouvre un livret dans une des banques partenaires permettant ainsi aux membres de la diaspora de choisir l'une ou l'autre solution ou les deux solutions (un livret pour lui et un livret pour un membre de sa famille habitant localement) sachant qu'une personne ne peut ouvrir qu'un seul livret. En dehors du plafond et du plancher le livret fonctionne comme une solution de transfert. De plus contrairement aux OTA il n'y a aucun frais de transfert, ni d'ouverture, ni de fermeture du produit.

III. RESEAUX DE COLLECTE ET DE DISTRIBUTION

Pour rappels seuls les réseaux de distribution agréés par la CDD seront habilités à collecter l'épargne sur notre produit.

Ces réseaux s'organiseront librement pour la commercialisation de ce livret d'épargne dématérialisé, une commercialisation qui restera sous leur responsabilité et sans aucune intervention de la CDD, en dehors du portail Clients collaboratif qui servira uniquement à rerouter les souscripteurs sur les applications mobiles des réseaux partenaires. Chaque réseau déterminera sa stratégie commerciale et les moyens à mettre en œuvre. Un comité de pilotage et de coordination sera initié par la CDD afin de disposer d'un budget commun permettant de faire connaître le produit via le portail collaboratif.

La relation commerciale et la relation client sont entièrement effectuées par la banque ou le réseau partenaire et en particulier les formalités KYC et LCB-FT, ainsi que toute obligation réglementaire :

Le partenaire de distribution fait uniquement des remontées comptables agrégées à la CDD.

A. Identifications des partenaires potentiels

Lors des missions des Experts du groupement en Mauritanie, divers établissements financiers ont été rencontrés, ils étaient tous demandeurs pour un partenariat avec la CDD dans la mesure où celle-ci ne concurrencerait pas leur métier de banquier, mais viendrait en apport avec de la valeur ajoutée pour conquérir cette clientèle diaspora qui leur échappe en grande partie. Le tableau synthétique ci-dessous rappelle les différents partenaires rencontrés qui ont manifestés un intérêt pour collaborer à la collecte de l'épargne diaspora. Dans le cas où d'autres partenaires manifesteraient le souhait de commercialiser le produit il est important qu'ils disposent à la fois d'un maillage de point de ventes et d'une application mobile

Partenaires envisagés	BHCI	BPM	BAMIS	BNM	Mauripost	IMF
Maillage	47 agences	37 agences	12 agences	32 agences	54 agences Et partenariat à l'international avec les réseaux postaux	Les 3 premiers réseaux représentent un maillage de près d'une centaine de points de contacts ou agences .
Appli digitale	Maservi	Bankilv	BAMIS Mobile Banking	e.BNM	BaridCash	A préciser
Collaboration CDD	Souhaitée	Souhaitée	Souhaitée	Souhaitée	Souhaitée	Le président des IMF s'est dit intéressé par la démarche

B. Commercialisation du produit et ébauche du plan marketing

Afin de réussir la mise en marché du produit nous préconisons, d'une part comme évoqué dans le paragraphe sur le portail collaboratif d'avoir un parcours clients le plus simple possible et d'autre part de ne pas disperser vos forces au sein de votre plan marketing en limitant dans un premier temps la commercialisation à certains pays plus faciles d'accès qui disposent d'une communauté diaspora bien organisée.

B.1 : Construire un parcours client fluide

La notion de parcours client désigne l'ensemble des interactions ou points de contacts avec vos souscripteurs de la diaspora, vous et vos distributeurs, à partir du moment où ils pressentent le besoin d'acheter notre offre service jusqu'à la fidélisation d'après-vente.

Déterminer votre parcours client va vous aider à :

- Améliorer l'expérience de souscription en limitant les points de friction à chaque étape
- Mieux maîtriser vos réseaux de distribution agréés en recueillant les écueils et dysfonctionnements de la commercialisation de notre offre via votre portail client /collaboratif

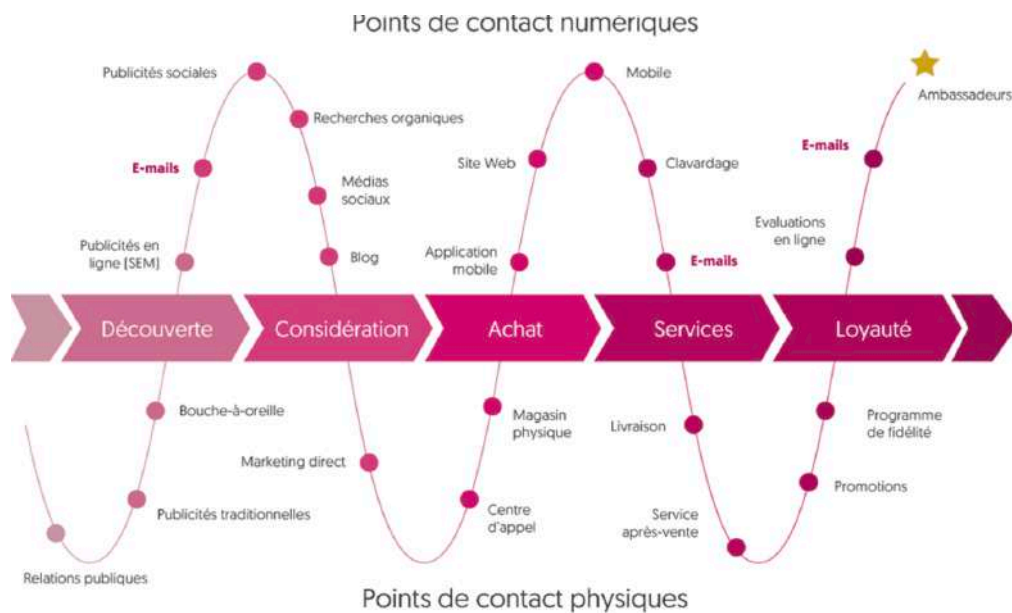
Les principales étapes du parcours client

- 1. La reconnaissance du besoin et la recherche d'information :** afin de sensibiliser le client il est nécessaire de communiquer en direction de la diaspora avec tous les outils de communication mis à disposition comme des mailings, la presse, les réseaux sociaux, les influenceurs ... les outils de communication de vos réseaux distributeurs etc., dans le but de faire connaître le produit et d'amener le client sur votre portail collaboratif
- 2. La comparaison de votre offre :** Une fois que votre prospect a récolté suffisamment d'informations sur le produit diaspora, il va pousser ses recherches plus loin pour vérifier la pertinence et la performance du produit. Il va donc comparer votre offre à celles proposées par les banques de son pays de résidence et celles des sociétés de transferts en prenant en compte plusieurs critères : taux de rémunération, fiscalité, disponibilité, les caractéristiques du produit, les frais de gestion etc. Il se renseignera également auprès des représentants de sa communauté, il va chercher à se rassurer, à obtenir de la confiance
- 3. La prise de décision :** Votre client est maintenant rassuré, il est donc prêt à souscrire notre produit d'épargne. Cependant, tout n'est pas gagné : il va falloir lever les freins qui pourraient le faire revenir sur son acte d'achat. Avant de valider remplir son formulaire digitalisé de souscription, notre prospect, va prendre en compte différents facteurs. Tout d'abord, critère numéro 1 il va regarder et lire attentivement les garanties (garantie de l'état, tiers de confiance ... etc.) qui lui permettent en cas de problème de pouvoir récupérer son argent et d'avoir la certitude de ses dépôts (confirmation par mails, outils de visualisation de ses versements et dépôts dans les applications des réseaux partenaires...etc.) . Critère numéro 2 simplification du formulaire de souscription. Selon une étude Baymard Institute de 2020, 21% des abandons de souscription sont dus à un processus d'achat trop long ou trop complexe. Afin d'éviter de faire fuir les clients à quelques clics de la souscription finale, nous vous conseillons de bien exiger de la part de vos réseaux distributeur qu'ils limitent au maximum le nombre de champs à remplir en s'inspirant des sociétés de transfert d'argent les plus performantes
- 4. La fidélisation post-souscription :** Maintenant que votre client a souscrit son premier achat vos partenaires distributeurs agréés vont devoir encourager le client à augmenter ses dépôts tout en limitant ses retraits. Sachez que l'acquisition d'un client peut coûter en coûts de communication jusqu'à 7 fois plus cher que de travailler sa rétention. Pour augmenter les dépôts, vos partenaires distributeurs devront s'engager dans le cadre de votre contrat de partenariat à déployer une stratégie de fidélisation.

Pour réussir ce parcours client nous vous conseillons de vous appuyer sur une agence spécialisée et de cartographier avec elle le parcours de votre client

La cartographie d'un parcours client type

L'objectif de l'exemple de la cartographie ci-dessous est de représenter visuellement le parcours types de notre client diaspora, pour chacune des étapes décrites sommairement ci-dessus, depuis la réception du mail de sensibilisation au produit jusqu'à sa gestion (Dépôt /retrait) en passant par la souscription.



Illustrer le parcours de votre prospect /client vous permettra d'anticiper ses actions à tous les niveaux et de mieux servir ses besoins et de préparer votre cahier des charges à la fois pour votre agence de communication mais également pour décrire le contrat de partenariat avec vos réseaux distributeurs

B.2 : Ébauche du plan marketing en huit étapes

1° S'accorder sur vos marchés et publics cibles

Réaliser avec les distributeurs que vous aurez agréés un échange pour vous entendre sur le marché et les clientèles cibles, en reprenant les questions de base : quel est votre client-type ? Avez-vous une idée du client idéal pour notre produit ? Est-ce que l'on s'adresse à tous les pays ou la diaspora est présente dès la première année ? Ou adressons-nous à 2 /3 pays en année 1 pour se faire une courbe d'expérience ?

La cible de la diaspora Mauritanienne étant très étroite en nombre d'individus et très dispersée sur le plan géographique, le groupe d'experts préconise d'utiliser les canaux de communication les plus faciles d'accès et à moindre coûts au début de la commercialisation, puis d'utiliser des supports de plus en plus puissants au fur et à mesure du développement de la commercialisation du produit.

Ainsi comme évoqué au début de ce rapport dans le chapitre « facilités d'accès » la commercialisation pourrait s'appuyer au départ et avant d'utiliser des grands médias, sur le « bouche à oreille », sur les réseaux sociaux et sur des partenariats avec les réseaux existants. Des offres bienvenues et de parrainage faciliteraient la démarche de commercialisation.

Pour rappel dans le cadre de la présente étude, le Consortium GB2A propose les priorités géographiques suivantes :

- Dans la sous-région : Sénégal, Côte d'Ivoire et Mali
- En Union Européenne : France et Espagne majoritairement
- En Afrique centrale : Angola et Congo Brazzaville
 - En Amérique du Nord, USA et Canada (la diaspora Mauritanienne s'y s'implanterait de plus en plus depuis le « phénomène Nicaragua »)
 - Au moyen Orient : Arabie Saoudite

La cible de la diaspora sur le territoire Mauritanien est à définir par rapport au degré de parenté que nous souhaitons toucher

2° Définir les objectifs

Un plan marketing doit d'abord répondre à des objectifs commerciaux ou marketing, et non aux purs idéaux créatifs d'une agence.

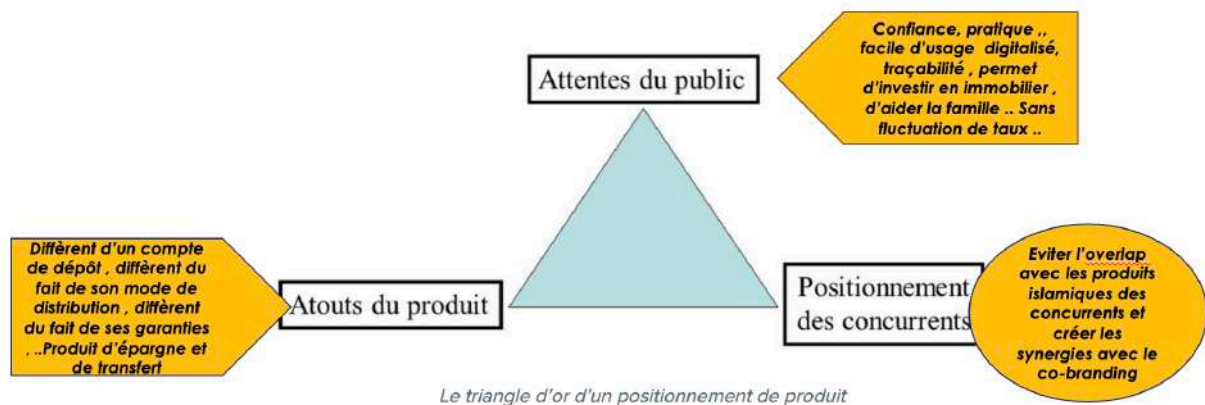
Votre entreprise peut avoir un ou plusieurs objectifs mais au maximum deux par ex :

- Développer du chiffre d'affaires et des ventes
- Développer la notoriété de la marque et de son produit associé

3° Articuler l'axe de communication et le positionnement (Produit)

A cette étape il importe de vous poser la question ultime : qu'est-ce qui vous distingue des autres ?

En d'autres termes, quel est votre avantage concurrentiel, la chose ou la manière qui vous rend « unique » ? En quoi êtes-vous distinctif ?



4. Définir votre tarification (Prix)

A ce stade il s'agira pour la CDD de définir le meilleur couple taux / plafond de l'exonération des profits servis

5. Prioriser les outils et tactiques numériques (Promotion)

. Dans notre cas de figure où nous lançons un nouveau produit destiné à un public assez large dispersé sur plusieurs marchés, il est important de tester plusieurs combinaisons d'outils traditionnels et numériques .. Ce sera à votre agence de communication de tester ces différents combos .

5a) Outils traditionnels.

- Télévision/radio
- Affichage extérieur
- Relations publiques
- Événements, salons et foires
- Imprimés (journaux et magazines)
- Marketing direct, e.mailing
- Etc.

5b) Outils numériques

- Bannières web
- Achat de mots-clés (Google, Bing, Yahoo)
- Marketing mobile
- Publicité sur les médias sociaux, Publicité numérique (Google Ads, Meta Ads, etc.)
- Marketing par les influenceurs

- Etc.

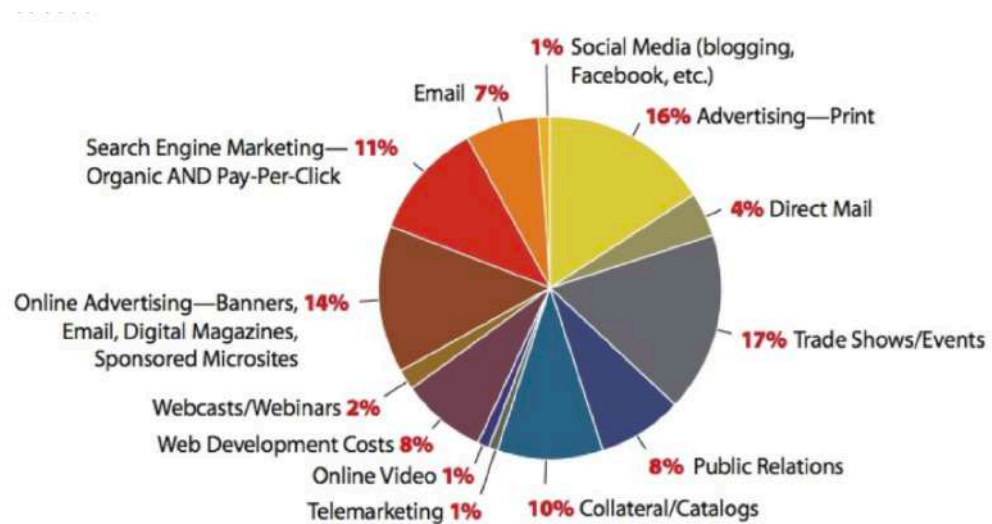
6. Choisir les canaux de distribution (Place)

Cette partie extrêmement importante va reposer sur vos accords de distribution avec vos partenaires bancaires, mais aussi Mauripost et peut-être certains IMF

Chacun de ces distributeurs opère probablement avec un modèle d'affaires différent, et cette étape est cruciale dans la négociation des commissions à reverser ce qui suppose une négociation serrée, et probablement en continu.

7. Budgétiser les actions

Même si le montant n'est pas gage de succès, on doit cependant plus investir lors du lancement d'un produit, à l'inverse on réduit les budgets lorsqu'un produit atteint un certain niveau de maturité. Généralement ces budgets sont représentés en pourcentage du chiffre d'affaires estimé comme ci-dessous



Exemple de ventilation budgétaire des actions marketing

8. Définir et mesurer les indicateurs clés

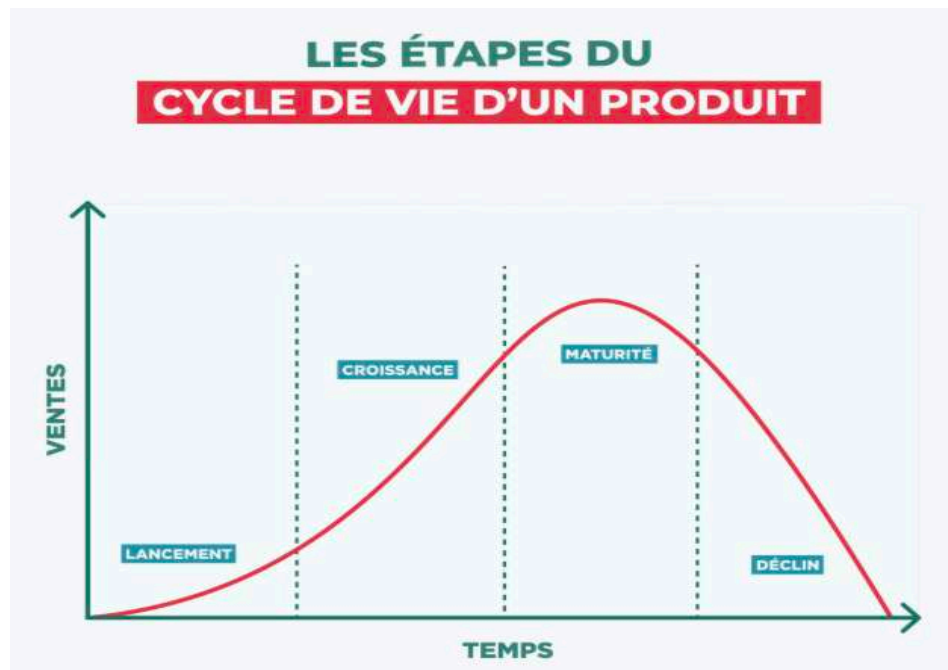
Dernier élément, mesurer les efforts et les investissements de votre marketing.

Par exemple : si l'augmentation de la notoriété est effectivement un des objectifs poursuivis, on devra avoir au préalable défini les paramètres : on cherche à augmenter la portée de nos publications sur Facebook de 25% au cours des 6 prochains mois. Ou encore on veut obtenir une augmentation de 10% dans les mentions au sujet de notre marque sur le web et la blogosphère. Ou augmenter le trafic sur notre site web de 15% au cours d'une période donnée.

C'est ici que le marketing numérique tire habituellement son épingle du jeu, en raison des nombreux indicateurs de performance qu'on peut suivre dans le temps, notamment sur le web et les médias sociaux.

B.3 : Les différents scénarii envisageables pour votre plan marketing

Le taux de pénétration de la cible diaspora va dépendre à la fois de vos investissements en termes de communication et d'animation de vos forces de ventes (vos réseaux partenaires) et de la fluidité de votre parcours client (portails, facilités de téléchargement des applis bancaires, qualité du système d'information) . Pour rappeler pénétrer 10% d'un marché est un positionnement de leader que l'on obtient généralement qu'au bout de plusieurs années (Environ 10 ans) quand nous sommes en phase de maturité du produit (cf. courbe de Gauss du cycle de vie d'un produit)



La préconisation des experts : Par expériences les étapes 3/4/5 et 6 d'un plan marketing comme décrit au paragraphe B2, peuvent mettre en évidences 3 types de scénarii :

- **Un scénario bas :** avec une hypothèse de taux de pénétration de 3,5 % du marché cible, ce scénario correspond à une mise en marché respectant notre fiche produit dans sa version « minimum », un prix/taux dans la moyenne du marché, une distribution reposant sur les banques primaires (+Mauripost) et une communication qui repose principalement sur les effort de la CDD
- **Le second scénario dénommé central :** repose sur une hypothèse d'un taux de pénétration du marché de 7% en quatrième année de commercialisation. Cette hypothèse nous paraît plausible si le plafond est au minimum de 1,4 M de MRU, si le taux est supérieur a celui du marché (par ex : 6,5%) et que les profits servis sur le compte sont exonérés dans la limite de 100 000 MRU , que la distribution est complétée en plus des réseaux bancaires par d'autres points de contacts (ex : IMF , correspondants à l'étranger) et que les budgets de communication de la CDD se combinent et se renforcent de ceux de ses partenaires.. Enfin pour réussir ce scénario central il est nécessaire et fondamentale d'animer la commercialisation (challenges commerciaux, comité avec les partenaires, Visio -formation ...)

Efforts Mkg / au taux de pénétration selon 3 scénarii	PRODUCT	PRICE	PLACE	PROMOTION
Scénario 1 Hypothèse basse On pénètre 3,5% du marché	Le produit est proche des standards du marché , ses différenciations par rapport aux autres produits d'épargne reposent : - Aucun frais sur les transferts d'argent - Un co-branding CDD avec les principaux <u>et</u> financiers de la place - La garantie de l'état et celle de tiers de confiance	Le taux est dans la moyenne du marché	La distribution est assurée que par quelques réseaux volontaires + <u>Mauripost</u>	La communication qui repose principalement sur les efforts budgétaires de la CDD a du mal à faire décoller la notoriété de la CDD et la notoriété du produit
Scénario 2 Hypothèse centrale On pénètre 7% du marché Scénario plausible	Le produit reprend les éléments du dessus , : Et le plafond est de 1,4M DE MRU	Le taux est plus compétitif que ceux du marché à 6,5% mais les profits servis sur le compte sont exonérés dans la limite de 100 000 MRU	La distribution est assurée par toutes les banques primaires + 3 principales IMF + des correspondants et relais d'opinion	La communication combinée des réseaux partenaires et de la CDD a fait décoller la notoriété de la CDD et moyennement la notoriété du produit
Scénario 3 Hypothèse haute On pénètre 10% du marché	Le produit reprend tous les avantages ci-dessus Et le produit n'est pas plafonné	Le taux est compétitif Et les profits servis sur le compte sont exonérés jusqu'à 150 000 MRU	La distribution est boostée par des opérations de marketing interne (challenges commerciaux) et par des opérations de marketing externe (ex: livret récompense scolaire , billet d'avion...)	Grace à l'implication des réseaux distributeurs et à l'animation des relais la communication a fait décoller la notoriété de la CDD et la notoriété du produit

B.4 : Choisir un nom pour votre produit

Dans une stratégie marketing afin d'optimiser le lancement d'un produit il est nécessaire que votre offre soit rapidement identifiable grâce à un nom qui émerge au dessus du marché. Le nom de produit est de fait très important pour celui-ci et pour la CDD sur le long terme, il servira notamment de mots-clés précis pour le référencement naturel sur les moteurs de recherche comme Google. Choisir le nom d'un produit n'est donc pas une tâche simple. Lorsque vous choisissez un nom, vous devez garder à l'esprit que ce nom va rester ancré dans l'esprit du public. Le nom de votre entreprise CDD et le produit seront associés de façon permanente. C'est ce qui crée sa reconnaissance.

5 règles à suivre pour bien choisir le nom d'un produit

1. Choisir un nom facile à lire et à écrire

Si le nom d'un produit est difficile à prononcer, les consommateurs n'en parleront pas. S'il est difficile à écrire (ou à épeler) il sera plus difficile pour les consommateurs de le chercher sur Google quand ils en entendent parler.

Restez simple et ne choisissez pas une orthographe farfelue juste pour vous démarquer.

2. Choisir un nom dans la langue officielle et facilement traductible en d'autres langues

Dans notre cas de figure le nom pourra devra être dans la langue officielle et probablement traductible dans une ou deux autres langues

3. Choisir un nom court, punchy et mémorable

Plus un nom est long, plus il est difficile à retenir. Il doit être facile à écrire (ou à épeler)

4. Choisir un nom qui sonne et s'écrit bien

Le nom d'un produit doit se différencier des autres mots écrits sur la même page, il doit sauter aux yeux des lecteurs.

Lorsque quelqu'un prononce le nom de votre produit dans une phrase, il doit captiver l'attention.

5. Choisir un nom référant à une émotion, un sentiment ou une idée différenciante

Le nom d'un produit doit avoir un lien avec la nature de votre produit, le sentiment que vous voulez que son utilisation inspire, et/ou l'idée que vous voulez qu'on en ait.

Résultat de la séance de brainstorming avec l'équipe projet CDD à partir de l'outil « nuagesdemots »



KENZY est le mot qui ressort d'après les 5 règles définies précédemment. Ce nom est d'origine arabe, il est dérivé de « kanz », qui signifie « TRÉSOR ». Ce nom de produit qui semble couvrir les principaux critères d'un bon nom de produit doit être confronté à la vision de vos partenaires de distribution, afin qu'ils puissent l'accepter et notamment dans le cadre du co-branding avec leurs propres marques



Publicité purement illustrative – sans aucun engagement du groupe d'experts

C. Les macro-tâches pour réussir votre mise en marché

La gestion du projet

La priorité est de vous organiser en **mode projet** et de faire le **recensement des ressources existantes qui peuvent être mobilisées** au Département financier mais aussi dans toute la CDD en matière financière, modélisation et gestion du risque, contrôle de gestion, communication...

Seconde priorité nommer un chef projet dédié à 100% sur le projet, et un sponsor : le sponsor exerce une mission importante de supervision et de soutien du chef de projet, il est généralement désigné parmi les cadres de direction qui ont participé à l'étude préalable du projet, il doit avoir un rôle important auprès du directeur général. **Le chef de projet** quant à lui, est responsable de l'atteinte des objectifs du projet en veillant à ce que le produit soit livré dans le respect des délais, de la qualité et des coûts définis. **Le chef de projet** ou **Project manager** est responsable de la gestion du projet de l'élaboration à la clôture du projet, incluant la planification, la délégation, la surveillance et le contrôle. Il doit également se concentrer sur la communication et la gestion des ressources humaines du projet. Le chef de projet a l'entière responsabilité et l'autorité nécessaire pour mener à bien le projet assigné en manquant de manière transversale les ressources internes à la CDD (RH, Financier, gestion du risque, Informatique, Webmaster, communication, ...) et externes à l'entreprise (Juriste, Consultants, Experts, agence de communication..) dont il aura besoin au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Le chef de projet organisera sous l'égide de son sponsor des groupes de travail thématiques par sous-projets et des comités de pilotage régulier avec l'ensemble des collaborateurs participants au projet.

Les préconisations des experts

Utiliser la méthode agile pour gérer votre projet C'est la référence la plus connue en matière de gestion de projets, mais ce n'est pas la seule. En synthèse le principe de la méthode Agile repose sur la fragmentation du projet en une suite de tâches suffisamment simples pour pouvoir être accomplies sur une courte période, appelée « Sprint » qui se répètera jusqu'à ce que l'objectif général ait été atteint. Ces « sous-projets » sont ensuite pris en charge en fonction de leur degré de priorité. Cette technique présente avant tout l'avantage de permettre une grande flexibilité, des ajustements permanents pouvant être implémentés au fil des différents Sprints

Séquencer votre projet en minimum 7 « sous-projets » :

- **Pilotage** : ce premier sous-projet est déterminant pour la structuration du projet, il concernera notamment la mise en place des cahiers des charges (Système d'information, Partenaires, agence Publicité...) et conventions tripartites, mais aussi pilotage pour l'écriture de la doctrine d'investissement, ainsi que le pilotage de la mise en place de la stratégie ALM, la participation à la définition d'un modèle prudentiel spécifique CDD... et surtout la mise en place des KPI de gestion du projet
- **Organisation** : ce sous-projet doit permettre de réfléchir et décider du choix de l'organisation de la CDD et d'en mesurer les impacts juridique, financier, de compliance etc.... selon les 2 niveaux envisagés tout au long de cette étude envisagée à deux niveaux
 - **Filiale dédiée** à la centralisation d'un produit islamique
 - Ou une **ségrégation comptable** dans bilan CDD)
- **Management** : Recrutement des collaborateurs par priorité (d'abord autour du chef de projet par ex un communicant, et un assistant de gestion de projet ...Puis pour mettre en œuvre le produit dans chaque entité de la CDD) et formation de ceux-ci. Le pilotage transversal des équipes (briefing hebdo, pilotage des groupes de travail, organisation des comités de pilotage commentaires des TB...) est le moteur du management projet. La recherche de correspondants à l'étranger comme relais terrain, animation et pilotage de ceux-ci par visio-conférences, fera également partie des livrables de ce sous-projet management.
- **Distribution** : Négociation avec les partenaires distributeurs des commissions par rapport à leurs objectifs de vente du produit, s'entendre et s'accorder sur le nom du produit et le co-branding de la marque, Organiser les comités commerciaux avec les partenaires et mesurer les écarts par rapport aux objectifs de chaque partenaire mais aussi par rapport aux remontées des clients sur le portail collaboratif
- **Informatique** : Selon les cahiers des charges définis dans le sous-groupe « Pilotage » adaptation du Système d'information, intégration des appli bancaires des partenaires

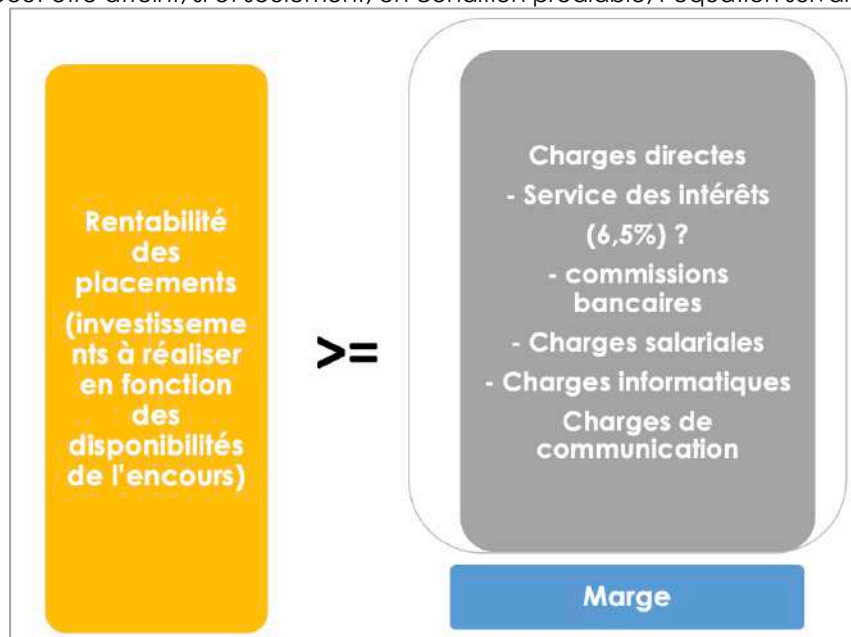
création du portail collaboratif, définition des tableaux de bord et modes de reporting (Clients, partenaires, CDD)

- **Communication** : La communication dans un projet est essentielle aussi bien en interne qu'en externe à la CDD. En interne elle agira à chaque phase du cycle de vie du projet, visant à maintenir un échange d'informations constant entre toutes les entités impliquées, dans le projet, notamment les différentes parties prenantes. La communication externe reposera sur le choix d'une agence de publicité ou de marketing digitale, qui participera aux différents comités de pilotage afin de s'inspirer pour préparer le lancement du produit
- **Planning** : Un planning de projet peut s'apparenter à un diagramme de Gantt présentant tous les éléments clés à réaliser par votre équipe pour atteindre les objectifs de ce projet. Le planning doit inclure des informations relatives au calendrier du projet, aux échéances et aux livrables du projet. Afin que ce planning « vive » et qu'il soit partagé par les acteurs du projet, il est recommandé de le créer sur une plateforme (type Dropbox) à laquelle chacun des membres de votre équipe aura accès. Le concevoir et le conserver au sein de cette plateforme vous permettra de planifier, suivre et générer des rapports sur le travail effectué par chacun des groupes et sous-groupes, le tout au même endroit. Dans le cadre de la planification de votre projet, le groupe d'experts préconise une phase de préparation qui peut s'étaler au minimum sur quatre mois, au maximum sur 18 mois et dans le meilleur des mondes sur une année. Suite à cette période de pré-lancement du produit, nous vous préconisons d'étaler la commercialisation du produit afin qu'il arrive en phase de maturité en N+4 soit 5 années après son lancement comme évoqué dans le schéma du paragraphe B.3 sur les étapes du cycle de vie. Ci-dessous vous trouverez la proposition du groupement des experts pour le séquençage des macro-tâches par sous projet :

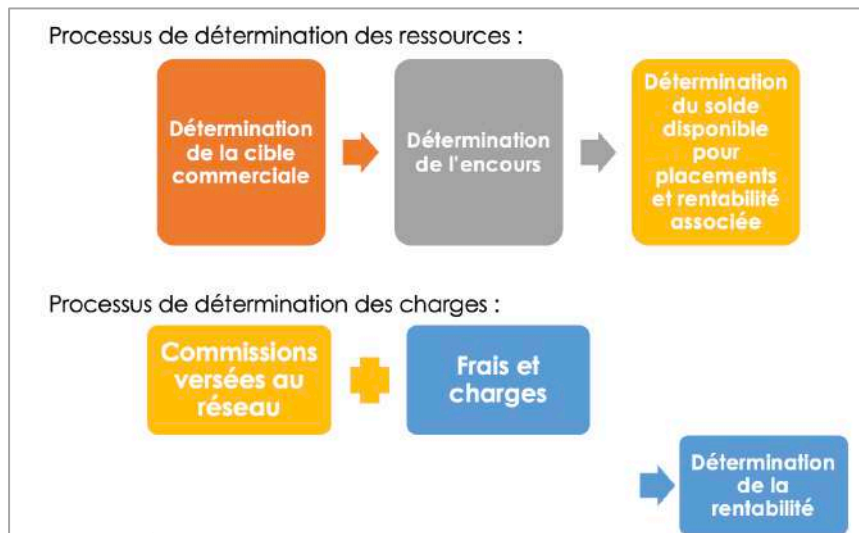
PLANNING	PILOTAGE	ORGANISATION	MANAGEMENT	DISTRIBUTION	SYSTÈME D'INFORMATION	COMMUNICATION
Préparation au lancement dernier Quadrimestre 2024	Organisation en mode projet Mise en place des cahiers des charges et conventions: <ul style="list-style-type: none"> - SI - Partenaires - Publicité Élaboration de la doctrine d'investissement De la stratégie ALM Définition d'un modèle prudentiel spécifique CDD Mise en place des KPI	Détermination de l'organisation retenue (filiale dédiée à la centralisation d'un produit islamique ou une ségrégation comptable dans bilan CDD)	Recrutement des collaborateurs par priorité et formation de ceux ci Recherche de correspondants à l'étranger comme relais	Négociation avec les partenaires distributeurs S'entendre sur le nom du produit et le co-branding de la marque	Adaptation du SI Et création du portail collaboratif	Choix d'une agence digitale <i>cette étude peut servir de briefing pour l'agence afin de bâtir le plan media sur les 5 années à venir</i>
Planning optimiste de pré lancement : 1 quadrimestre Planning réaliste de pré-lancement : 1 année						
Lancement du produit dans le meilleur des cas À mi-année N 2025 /N	Année de lancement <ul style="list-style-type: none"> • Choix de 2 à 3 pays pour la première année de commercialisation • Événement de mise en marché • Campagne de pub • Réseaux sociaux 	Mesure des impacts <ul style="list-style-type: none"> - Juridique - Financiers - compliance 	Pilotage des équipes - briefing hebdo - Commentaires des TB - Animation et pilotage des relais à l'étranger	Organisation de comité commerciaux avec les partenaires et mesure des écarts	Gestion des tableaux de bord et reporting	Références et campagnes (e-mailing, médias, réseaux sociaux, influenceurs et partenariats d'événement de la Diaspora)
2026/N+1	Élargissement de la commercialisation à 2 ou 3 autres pays	Ajustement de l'organisation	Ajustement des recrutements et des relais	Ajustement des comités de suivi et des modes d'animation	Ajustement du SI et des reporting	Mesure de la notoriété du produit et des avis clients

IV. ANALYSE DES COUTS DES SOLUTIONS & RENTABILITE DES PRODUITS PROPOSES

L'objectif est de déterminer les conditions de rentabilité du produit. Schématiquement, l'équilibre économique peut être atteint, si et seulement, en condition préalable, l'équation suivante est remplie :



Suivant le processus de détermination suivant :



Pour ce faire, plusieurs hypothèses ont été prises en compte, portant sur :

- Hypothèses sur la cible commerciale ;
- Hypothèses sur le taux de pénétration ;
- Hypothèses sur le taux d'intérêt ;
- Hypothèses sur les charges.

A. Quantification de la cible commerciale

Rappel : Le produit sera ouvert à l'ensemble de la diaspora : sans condition de revenu destiné à tous les non-résidents de nationalité mauritanienne en situation régulière et aux résidents nationaux pouvant justifier d'un lien familial avec un membre de ladite diaspora

Détention : par autant de personne que constitue le foyer de la diaspora non-résidente et des résidents en Mauritanie justifiant d'une appartenance familiale à cette diaspora et ayant reçu des transferts pour la souscription (5 personnes = 5 produits) ouvert dès la naissance

1° Cibles de départ :

Cible commerciale	200 000
Défalquation mineurs et plus de 75 ans	-30%
Cible commerciale ajustée	140 000
Coefficient Elargissement familial	1,4
Cible commerciale ajustée	196 000

S'adjoindront en autres cibles :

- Les Associations Diaspora elles-mêmes (personnes morales) ;
- Les Personnes en situation irrégulière.

La population cible croît de la façon suivante, avec un taux d'évolution de 2% :

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
Taux de croissance		2%	2%	2%	2%

B. Détermination du montant moyen transféré

En Mauritanie, le montant des fonds transférés par les MRE en 2023 est estimé à 60 millions de USD soit 0,6% du PIB contre 109 millions de USD en 2022

Remittance inflows (US\$ million)	2019	2020	2021	2022	2023e	% of GDP in 2023
Mauritania	64	169	13	109	60	0,6
Tunisia	1 782	2 270	2 970	2 815	2 700	5,3
Morocco	6 963	7 414	10 906	11 168	12 130	8,3

SOURCE : COMMUNIQUÉS DE PRESSE – BANQUE MONDIALE – 18/12/2023

Année de référence

Source : Leveraging Diaspora Finances for Private Capital Mobilization – December 2023 - www.knomad.org/publication/migration-and-development-brief-39

Le flux unitaire est obtenu en divisant le flux MRE total par le nombre de comptes. Ci-après le flux en USD et en MRU :

Chiffres en USD	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
<i>Taux de croissance</i>		2%	2%	2%	2%
Taux de pénétration	1%	3%	5%	7%	8%
Nbre de comptes	2 000	5 508	9 364	13 371	15 587
Taux d'attrition		10%	10%	10%	10%
Flux MRE USD TOTAL	60 000 000	66 000 000	72 600 000	79 860 000	87 846 000
Flux MRE USD unitaire	300	324	349	376	406
<i>Taux d'augmentation</i>		10%	10%	10%	10%

Chiffres en MRU	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
<i>Taux de croissance</i>	0%	2%	2%	2%	2%
Taux de pénétration	1%	3%	5%	7%	8%
Nbre de comptes	2 000	5 508	9 364	13 371	15 587
Taux d'attrition		10%	10%	10%	10%
Flux MRE USD TOTAL	2 375 400 000	2 612 940 000	2 874 234 000	3 161 657 400	3 477 823 140
Flux MRE USD unitaire	11 877	12 809	13 813	14 897	16 065
<i>Taux d'augmentation</i>	0%	10%	10%	10%	10%

Lorsque le produit sera arrêté, la CDD pourra affiner la répartition de détention des livrets et de leur encours moyen :

Exemple de reporting :

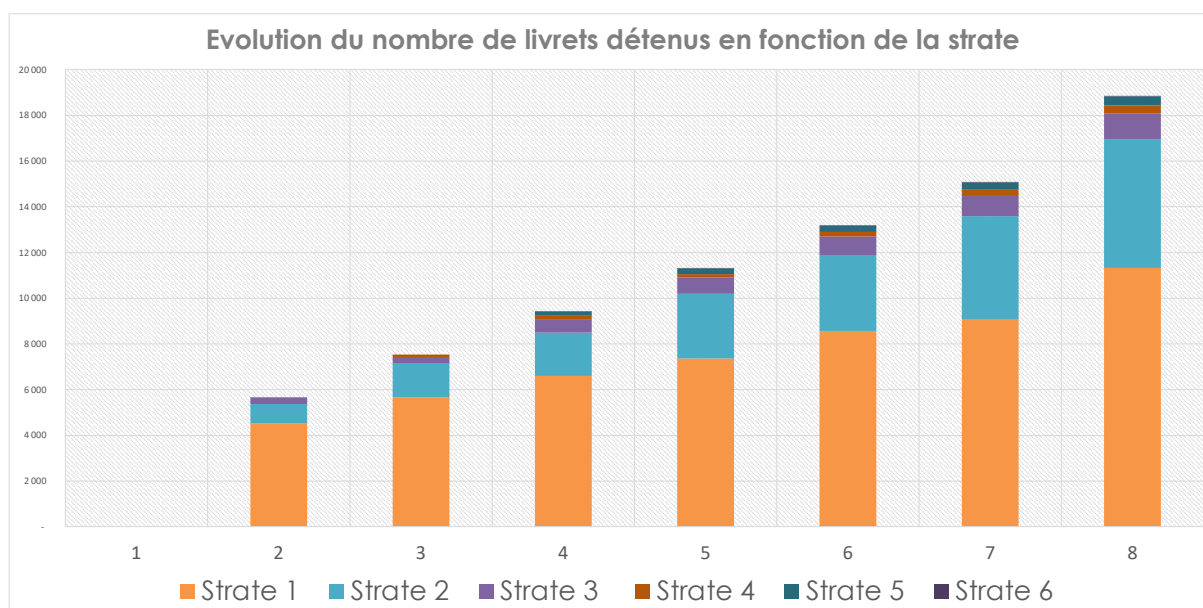
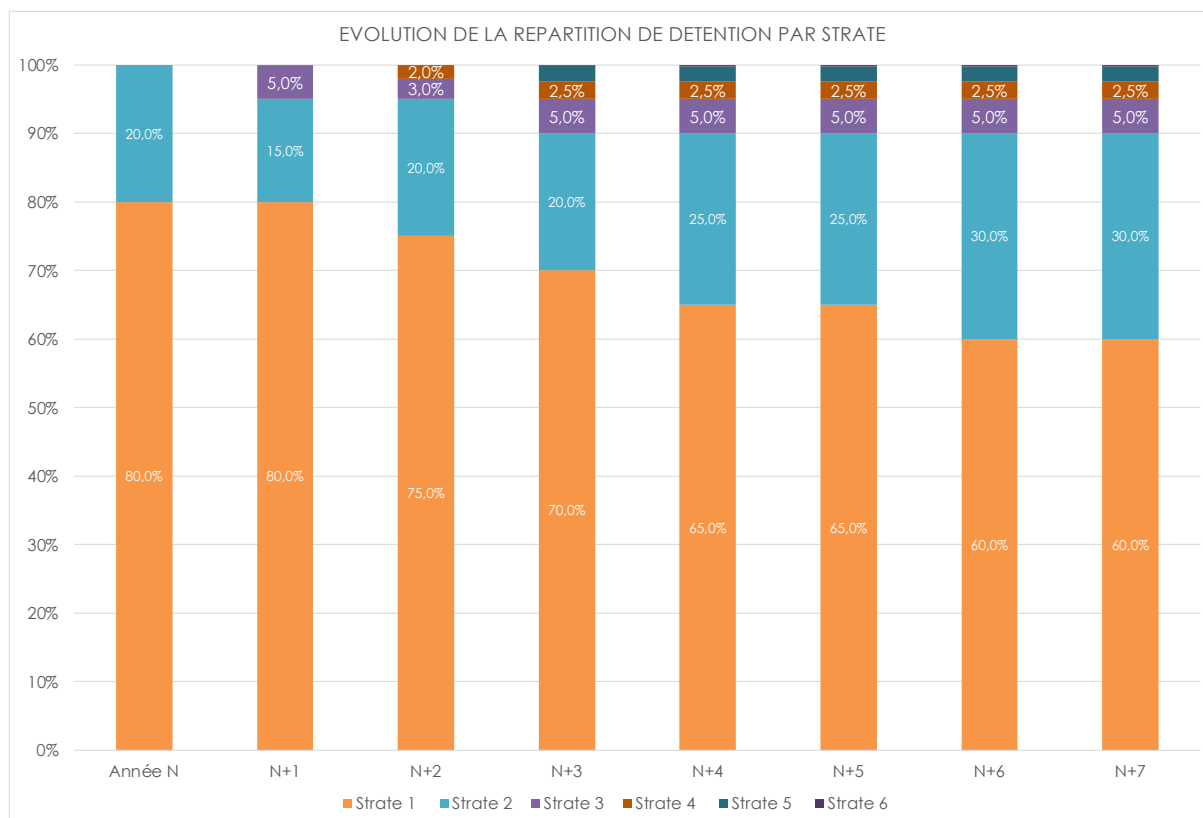
T3 PROFIL DE DETENTION SELON LE MONTANT DE L'ENCOURS

Appétence plus prononcée pour les premières strates de détention : principalement pour la strate 1 (Encours < à 10 000 MRU) et pour la strate 2 (Encours > à 10 000 MRU et < à 100 000 MRU).

Borne inférieure de la tranche (en MRU)	Borne supérieure de la tranche (en MRU)	Strate	Phase de lancement			Montée en puissance			Routine	
			Année N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7
4 000	10 000	1	80,0%	80,0%	75,0%	70,0%	65,0%	65,0%	60,0%	60,0%
10 000	100 000	2	20,0%	15,0%	20,0%	20,0%	25,0%	25,0%	30,0%	30,0%
100 000	300 000	3	0,0%	5,0%	3,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
300 000	500 000	4	0,0%	0,0%	2,0%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
500 000	1 000 000	5				2,5%	2,3%	2,3%	2,3%	2,3%
1 000 000	1 500 000	6					0,2%	0,2%	0,2%	0,2%

Profil :





C. Détermination de l'encours disponible

L'encours disponible dépend du taux de centralisation à la CDD par rapport aux réseaux commercialisateurs : ici, variation de 50% à 90% en N+4.

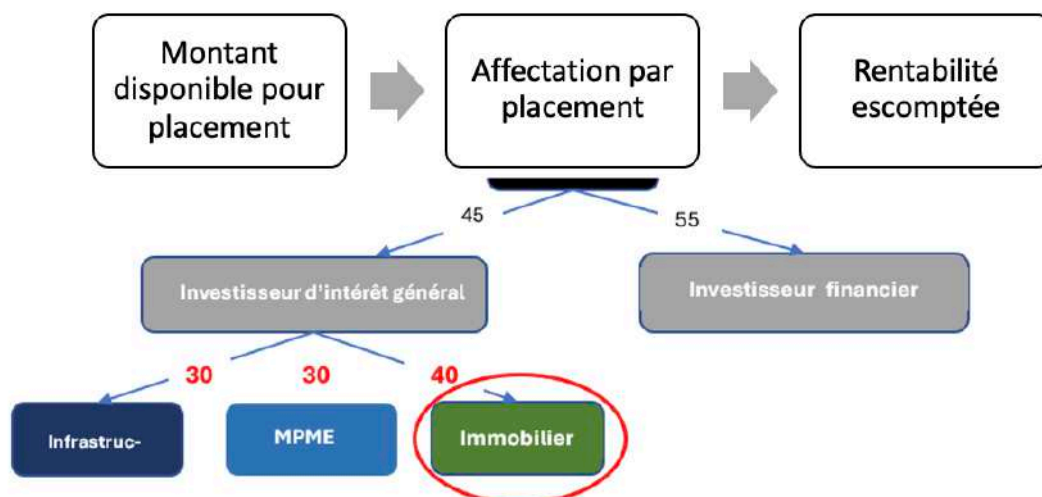
Chiffres en USD	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
Taux de croissance		2%	2%	2%	2%
Taux de pénétration	1%	3%	5%	7%	8%
Nbre de comptes	2 000	5 508	9 364	13 371	15 587
Taux d'attrition		10%	10%	10%	10%
Flux MRE USD TOTAL	60 000 000	66 000 000	72 600 000	79 860 000	87 846 000
Flux MRE USD unitaire	300	324	349	376	406
Taux d'augmentation		10%	10%	10%	10%
Encours epargne MRE USD	600 000	1 782 000	3 267 000	5 031 180	6 324 912
Encours centralisé chez CDD	300 000	891 000	2 286 900	3 521 826	5 692 421
Taux de centralisation	50%	50%	70%	70%	90%

Chiffres en MRU	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
Taux de croissance	0%	2%	2%	2%	2%
Taux de pénétration	1%	3%	5%	7%	8%
Nbre de comptes	2 000	5 508	9 364	13 371	15 587
Taux d'attrition		10%	10%	10%	10%
Flux MRE USD TOTAL	2 375 400 000	2 612 940 000	2 874 234 000	3 161 657 400	3 477 823 140
Flux MRE USD unitaire	11 877	12 809	13 813	14 897	16 065
Taux d'augmentation	0%	10%	10%	10%	10%
Encours epargne MRE USD	23 754 000	70 549 380	129 340 530	199 184 416	250 403 266
Encours centralisé chez CDD	11 877 000	35 274 690	90 538 371	139 429 091	225 362 939
Taux de centralisation	50%	50%	70%	70%	90%

D. Utilisation de l'encours disponible et rentabilité

Une fois la politique d'investissement définie (Doctrine), des rendements pourront être estimés par la CDD

Ressources pour la CDD liées à l'instauration de ce produit :



Exemple d'affectation des disponibilités :

Montant disponible	176 807 286	364 573 701	476 941 307	556 431 525	670 990 957	838 738 696
	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6	N+7
Placements financiers	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Placements Dépôt à terme	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Placements intérêt général	45%	45%	45%	45%	45%	45%
dont Immobilier		30%	30%	30%	30%	40%
dont Logement de marché		50%	50%	50%	50%	40%
dont accession		100%	100%	100%	100%	100%
Logement intermédiaire		50%	50%	50%	50%	40%
dont locatif		30%	30%	30%	30%	30%
dont accession		70%	70%	70%	70%	70%
Logement économique						10%
dont locatif						50%
dont accession						50%
Logement social et très social						10%
dont locatif						50%
dont accession						50%
MPME	50%	35%	35%	35%	35%	30%
	-	-	-	-	-	-
Infrastructures	50%	35%	35%	35%	35%	30%
	-	-	-	-	-	-

Cette politique d'affectation permettra d'en calculer les rentabilités escomptées, dont le total doit être supérieur aux intérêts versés + les charges

Pour les besoins de notre modélisation, nous estimons un taux de rendement moyen des placements de 10 à 14%.

Chiffres en USD	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
Taux de croissance		2%	2%	2%	2%
Encours centralisé chez CDD	300 000	891 000	2 286 900	3 521 826	5 692 421
Taux de centralisation	50%	50%	70%	70%	90%

Chiffres en MRU	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Encours centralisé chez CDD	11 877 000	35 274 690	90 538 371	139 429 091	225 362 939
Taux de centralisation	50%	50%	70%	70%	90%
Produits de placements	1 187 700	3 880 216	10 864 605	18 125 782	31 550 812
Taux de rendement moyen des placements	10%	11%	12%	13%	14%

E. Détermination des charges directes

Il s'agit des charges liées au produit en lui-même :

- Service de intérêts ;
- Commission de distribution.

Chiffres en USD	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Service des intérêts	18 000	53 460	137 214	228 919	370 007
Taux d'intérêt servi aux partenaires	6,00%	6,00%	6,00%	6,50%	6,50%
Commission de distribution	1 500	4 455	22 869	35 218	56 924
Taux de commissionnement	0,5%	0,5%	1%	1%	1%

Chiffres en MRU	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Service des intérêts	712 620	2 116 481	5 432 302	9 062 891	14 648 591
Taux d'intérêt servi aux partenaires	6,00%	6,00%	6,00%	6,50%	6,50%
Commission de distribution	59 385	176 373	905 384	1 394 291	2 253 629
Taux de commissionnement	0,5%	0,5%	1%	1%	1%

Ainsi que des Charges liées au développement du produit :

Frais informatiques Mise en place d'un système interconnecté et sécurisé avec l'ensemble du réseau collecteur

Frais marketing

- Coûts de référencement SEO /SEA
- Coûts d'une campagne de e. mailing
- Financement d'évènements

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Frais informatiques	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Amortissement des investissements	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Maintenance (15%)	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Frais Marketing et communication produit	70 000	77 000	84 700	93 170	102 487

Charges de personnel :

Pour rappel, ci-dessous la croissance en termes d'ETP

2- Principaux impacts sur l'organisation et moyens humains

1. La **première priorité** est dans l'organisation en mode projet de faire le **recensement des ressources existantes qui peuvent être mobilisées** au Département financier mais aussi dans toute la CDD en matière financière, modélisation et gestion du risque, contrôle de gestion
2. Le renforcement de l'organisation de la CDD peut être envisagé à deux niveaux

1- La Direction des Dépôts et Consignations (DDC)

- Teneur de compte et l'animateur commercial du produit en lien avec les réseaux
- **3 recrutements minimum :**
 - **2 personnes en interface avec les réseaux collecteurs**
 - **1 gestionnaire de compte en front**, qui suit notamment la liquidité avec chaque partenaire et devra travailler avec le Département financier dans un process interne à définir
 - **1 commercial** qui anime les comités de suivi avec les banques et fait le travail de proximité dans les 10 pays cible de la diaspora et le contact avec les associations (en montée en puissance et en fonction de la collecte entre N+3 et N+5, 2 personnes supplémentaires sont à prévoir)
 - **1 webmaster** qui anime le site diaspora de la CDD et l'espace collaboratif évoqué dans le cahier des charges

2- La Direction du Développement (DD)

- Assure la gestion des placements financiers ainsi que des prêts et /ou investissements d'intérêt général avec un objectif de rentabilité et de liquidité qui lui est assignée par le DG et les deux Commissions de surveillance
- Doit disposer de **3 compétences spécifiques dédiées en interne ou en recrutement**
 - Un chargé d'affaires prêts
 - Un chargé d'affaires investissement minimum en fonction des secteurs d'investissement qui seront sélectionnés (infrastructure ? immobilier ?)
 - Un chargé gestion de portefeuille financier

Aboutissant aux charges suivantes :

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Charges de personnel directement affecté	30 000	42 400	67 416	83 371	126 248
<i>Nbre personnel direct affecté produit</i>	3	4	6	7	10
<i>Salaire annuel moyen chargé</i>	10 000	10 600	11 236	11 910	12 625

F. Résultat annuel avant charges indirectes

Chiffres en USD	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
<i>Taux de croissance</i>		2%	2%	2%	2%
Taux de pénétration	1%	3%	5%	7%	8%
Nbre de comptes	2 000	5 508	9 364	13 371	15 587
Taux d'attrition		10%	10%	10%	10%
Flux MRE USD TOTAL	60 000 000	66 000 000	72 600 000	79 860 000	87 846 000
Flux MRE USD unitaire	300	324	349	376	406
<i>Taux d'augmentation</i>		10%	10%	10%	10%
Encours epargne MRE USD	600 000	1 782 000	3 267 000	5 031 180	6 324 912
Encours centralisé chez CDD	300 000	891 000	2 286 900	3 521 826	5 692 421
<i>Taux de centralisation</i>	50%	50%	70%	70%	90%
Produits de placements	30 000	98 010	274 428	457 837	796 939
<i>Taux de rendement moyen des placements</i>	10%	11%	12%	13%	14%
Charges directes	204 500	265 315	403 499	535 608	754 589
Service des intérêts	18 000	53 460	137 214	228 919	370 007
<i>Taux d'intérêt servi aux partenaires</i>	6,00%	6,00%	6,00%	6,50%	6,50%
Commission de distribution	1 500	4 455	22 869	35 218	56 924
<i>Taux de commissionnement</i>	0,5%	0,5%	1%	1%	1%
Frais informatiques	55 000	55 000	55 000	55 000	55 000
<i>Montant de l'investissement SI & portail web</i>	200 000				
<i>Amortissement des investissements</i>	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
<i>Maintenance (15%)</i>	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Frais Marketing et communication produit	100 000	110 000	121 000	133 100	146 410
Charges de personnel directement affecté	30 000	42 400	67 416	83 371	126 248
<i>Nbre personnel direct affecté produit</i>	3	4	6	7	10
<i>Salaire annuel moyen chargé</i>	10 000	10 600	11 236	11 910	12 625
Résultat avant charges indirectes	- 174 500	- 167 305	- 129 071	- 77 771	42 350

Chiffres en MRU	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Population cible	200 000	204 000	208 080	212 242	216 486
Taux de croissance	0%	2%	2%	2%	2%
Taux de pénétration	1%	3%	5%	7%	8%
Nbre de comptes	2 000	5 508	9 364	13 371	15 587
Taux d'attrition		10%	10%	10%	10%
Flux MRE USD TOTAL	2 375 400 000	2 612 940 000	2 874 234 000	3 161 657 400	3 477 823 140
Flux MRE USD unitaire	11 877	12 809	13 813	14 897	16 065
Taux d'augmentation	0%	10%	10%	10%	10%
Encours epargne MRE USD	23 754 000	70 549 380	129 340 530	199 184 416	250 403 266
Encours centralisé chez CDD	11 877 000	35 274 690	90 538 371	139 429 091	225 362 939
Taux de centralisation	50%	50%	70%	70%	90%
Produits de placements	1 187 700	3 880 216	10 864 605	18 125 782	31 550 812
Taux de rendement moyen des placements	10%	11%	12%	13%	14%
Charges directes	8 096 155	10 503 821	15 974 525	21 204 723	29 874 189
Service des intérêts	712 620	2 116 481	5 432 302	9 062 891	14 648 591
Taux d'intérêt servi aux partenaires	6,00%	6,00%	6,00%	6,50%	6,50%
Commission de distribution	59 385	176 373	905 384	1 394 291	2 253 629
Taux de commissionnement	0,5%	0,5%	1%	1%	1%
Frais informatiques	2 177 450	2 177 450	2 177 450	2 177 450	2 177 450
Amortissement des investissements	1 583 600	1 583 600	1 583 600	1 583 600	1 583 600
Maintenance (15%)	593 850	593 850	593 850	593 850	593 850
Frais Marketing et communication produit	3 959 000	4 354 900	4 790 390	5 269 429	5 796 372
Charges de personnel directement affecté	1 187 700	1 678 616	2 668 999	3 300 663	4 998 146
Nbre personnel direct affecté produit	3	4	6	7	10
Salaire annuel moyen chargé	395 900	419 654	444 833	471 523	499 815
Résultat avant charges indirectes	- 6 908 455	- 6 623 605	- 5 109 921	- 3 078 942	1 676 623

V. NOUVELLE ORGANISATION A LA CDD ET DANS L'ECOSYSTEME FINANCIER

Il convient de partir du positionnement de la CDD et du cadre réglementaire pour déterminer les premières étapes à mettre en place à la CDD pour mettre en œuvre la solution préconisée (équipe, impact sur l'organisation, système d'information...) et dans l'écosystème en général.

Il faut se rappeler d'abord en introduction le benchmark du « modèle CDC » pour bien cadrer le débat :

1. sur son positionnement général par rapport à la réglementation bancaire ;
2. sur l'organisation choisie par toutes les CDC (sauf la CDC-CI) dans sa mission de collecte de l'épargne de l'épargne.

Nous verrons ensuite les conséquences sur l'organisation de la CDD :

1. La CDD dans l'écosystème
2. Les étapes à mettre en œuvre par la CDD dans son organisation interne
3. Les conséquences sur l'organisation interne de la CDD

A. Benchmark sur la réglementation bancaire des Caisses des dépôts

Les CDC en tant qu'Établissements publics sui generis, Investisseurs Publics de Long Terme, bénéficiant de la garantie de l'État, étaient soumises à des règles de fonctionnement spécifiques et dérogatoires. En particulier, elles n'étaient pas assujetties à la Loi Bancaire.

De façon générale, la tutelle relève de l'État s'agissant d'une Institution Financière publique, bras armé des politiques publiques (Présidence de la République/Premier ministre/Ministère des Finances ...)

Mais son autonomie relève d'une Commission de Surveillance en charge du contrôle de son activité et interlocutrice des Pouvoirs Publics et dont le fonctionnement spécifique est précisé par la Loi. En France et en Italie, se rajoute le Parlement comme garant ultime du bon fonctionnement de la CDC et de la sécurité des fonds confiés à la CDC.

La prise en compte de l'environnement financier et des risques y afférant a amené au fil du temps à une réflexion des Pouvoirs Publics et de la CS pour clarifier les règles de fonctionnement et renforcer les contrôles des CDC les plus anciennes, en prenant appui sur la réglementation financière existante et en intégrant la Banque Centrale dans le circuit de gouvernance.

On verra dans les benchmarks (sauf la Tunisie qui reste sur un fonctionnement totalement dérogatoire) que la Commission de Surveillance (et l'État) a décidé dans les années récentes de prendre pour référence les principes Bâle 2/Bâle 3, mais toujours dans un cadre dérogatoire négocié, qui diffère des règles imposées aux Établissements de crédit. Pour certaines CDC, l'adaptation de ces principes a été récemment retranscrite dans la loi.

1. Enseignements des benchmarks

CDC FRANCAISE

Il faut rappeler que, depuis sa création en 1816 et pendant plus de 100 ans, la CDC française n'était pas assujettie à la Loi bancaire, même si depuis les années 2000 la Commission de Surveillance avait accepté de sa propre volonté de la prendre comme principes à respecter.

Depuis 2020, la CDC française est soumise à la loi bancaire et au contrôle de l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (Banque de France). La CDC respecte les exigences réglementaires fixées aux établissements financiers, tant par la loi française que par le « comité de Bâle ». Toutefois la spécificité de la CDC la place dans une situation particulière :

- La loi (article L518-15-2 du Code Monétaire et Financier) a prévu des « adaptations nécessaires » pour tenir compte du statut spécifique et des missions de la CDC. Ces adaptations ont été reprises par un décret en Conseil d'État (Décret n° 2020-94 du 5 février 2020 relatif au contrôle interne et externe de la Caisse des dépôts et consignations).

L'exercice du contrôle prudentiel de l'ACPR est effectué dans un cadre juridique élaboré au niveau national, prenant en considération la spécificité du modèle de la CDC. A cet égard, la CDC, qui est explicitement exclue du champ d'application du cadre réglementaire prudentiel européen, n'est pas soumise à la supervision de la BCE. Par ailleurs, des pouvoirs renforcés ont été confiés à la Commission de surveillance qui émet un avis préalable à l'émission de recommandations, injonctions, mises en demeure ou sanctions de l'ACPR.

CDG MAROCAINE

La CDG est assujettie à la Loi Bancaire depuis 2006 (date de création en 1959), mais elle a bénéficié de dérogations jusqu'en 2014. Elle a développé depuis 2014 un cadre prudentiel spécifique, s'inspirant de la réglementation bancaire (cf. Arrêté de la ministre de l'Économie et des finances n° 70-22 du 3 janvier 2022 portant homologation de la circulaire du Wali de Bank Al-Maghrib n° 1/W/2018 du 27 juillet 2018 relative aux conditions spécifiques d'application à la Caisse de dépôt et de gestion de certaines dispositions de la loi n° 103-12 relative aux établissements de crédit et organismes assimilés).

Au terme d'un processus d'examen approfondi mené avec la Banque Centrale qui a duré près de 3 ans, la CDG a été dotée en 2019 d'un cadre prudentiel allégé, en pleine confiance avec la Banque centrale et en cohérence avec la loi bancaire. Les principes de travail adoptés par ce comité commun CDG/BAM, qui a fonctionné près de 3 ans, étaient d'examiner chaque règle de façon opérationnelle par rapport au mode de fonctionnement de la CDG :

- Est-ce que cette règle est pertinente ?
- Si oui elle est transposée, si non elle est adaptée ou abandonnée.

La principale autorité de tutelle de la CDG est le ministère des Finances, mais la CDG est également soumise à l'autorité de la BAM et au contrôle de la Cour des Comptes.

Un reporting régulier de la CDG est fait à la BAM.

Il est à noter que le Gouverneur de la BAM préside la Commission de Surveillance dans son rôle de préservation de la stabilité financière du pays.

Les sanctions applicables aux banques par le régulateur ne sont pas appliquées à la CDG par la Banque centrale car ce n'est pas un Établissement de crédit. Mais la CDG nous a indiqué que l'assujettissement à un contrôle de la BAM était envisagé, dans un traitement spécifique.

CDC TUNISIENNE

La CDC Tunisienne créée en 2011 n'est pas assujettie à la Loi bancaire.

Il n'existe pas reporting spécifique ni de suivi particulier de l'épargne réglementée.

La CDCT communique annuellement au ministère des Finances (qui préside la CS) et à la BCT après approbation par la CS les rapports des commissaires aux comptes dont un rapport spécial sur le respect des règles et normes prudentielles.

En revanche la Banque centrale est impliquée directement dans la gouvernance de la CDCT comme Président du comité permanent des risques.

CDP ITALIENNE

Le Décret-Loi 269/03 a transformé la CDP en entité privée.

La CDP est soumise au contrôle de la Banque d'Italie et de la BCE dans un cadre dérogatoire.

Une ségrégation comptable permet de suivre de façon spécifique l'activité d'épargne réglementée qui oblige à fournir une information comptable sur les volumes et les taux d'imposition sur les produits d'épargne postale.

En revanche, la CDP n'est soumise qu'à une supervision informative.

Les Autorités peuvent prendre des sanctions quand les obligations de reporting ne sont pas remplies.

La CDP est également soumise au contrôle du comité de supervision du Parlement ; c'est ce comité de supervision qui contrôle l'activité financée principalement par le fonds de l'épargne postale en comptabilité séparée.

2. La Loi Bancaire UEMOA

Le projet de loi uniforme portant la réglementation bancaire de l'UMOA (juin 2023).

Le Titre I mentionne dans son article 2 les entités assujettis à la Loi bancaire.

Dans son article 3, la CDC est rajoutée dans la liste des entités non assujetties à la Loi bancaire. L'article 15 précise la définition d'une « CDC » comme « entité publique à statut spécial dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière qui est investie d'une mission d'intérêt général en appui aux politiques publiques conduites par un État membre de l'UMOA et ses collectivités locales »

Mais l'article 4 précise que les entités publiques à statut spécial telles que notamment la CDC ...qui souhaitent mener une activité bancaire créent une filiale ayant le statut d'Établissement agréé.

Et l'article 5 rappelle que l'activité bancaire est une activité consistant à effectuer à titre de profession une ou plusieurs des opérations autorisées visées au Titre III.

Le Titre III dans son article 17 indique que « constituent des opérations de banque la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement.

L'article 18 précise que sont considérés comme fonds reçus du public les fonds qu'une personne recueille d'un tiers, notamment sous forme de dépôts, avec le droit d'en disposer pour son propre compte mais à charge pour elle, de les restituer conformément aux conditions convenues.

Enfin, la conséquence est l'article 31 qui stipule que nul ne peut sans avoir été préalablement agréé et inscrit sur l'une des listes visées à l'article 42 exercer l'activité bancaire.

En rappel, l'agrément est donné par le conseil des Ministres avec instruction de la Banque Centrale.

La CDC n'est pas dans les dérogations qui concernent uniquement les compagnies financières et les banques multilatérales.

La Décision N 915 du Conseil des Ministres de l'UMOA du 16 juin 2023 relative à l'adoption du projet de Loi uniforme portant réglementation bancaire dans les États membres de l'UMOA semble avoir validé ce projet de Loi et donc le positionnement de la CDC.

Le produit diaspora, lancé par la CDD de Mauritanie doit donc se situer dans ce nouveau contexte réglementaire.

3. Le rôle respectif des réseaux collecteurs et de la CDC

1. Le cadre réglementaire

Le modèle CDC a une base réglementaire simple et commune à toutes les CDC :

- Les réseaux collecteurs sont seuls responsables de la collecte ;
- La CDC centralise l'épargne collectée et en assure la gestion.

Au Maroc, en Tunisie et en Italie, le partenaire unique est la Banque Postale (ou les services financiers de la Poste en Tunisie).

Seule la France a supprimé le duopole de distribution du Livret A Poste/Caisses d'Épargne et celui du Livret Bleu du Crédit Mutuel (Équivalent du Livret A mais avec des spécificités pour l'Alsace) pour ouvrir la collecte à tous les réseaux bancaires.

Il est à noter que la CDG constate un essoufflement de la CEN qui est concurrencée depuis 15 ans par les livrets des banques qui ont atteint un niveau de collecte équivalent (sans compter la concurrence des placements immobiliers plus rentables à 7 ou 8% net d'impôt) et a lancé une réflexion sur la refonte du produit. Cette réflexion s'étend à la possibilité de banaliser la collecte du CEN à tous les réseaux bancaires avec conservation d'une partie de la collecte pour baisser le niveau des commissions mais, surtout, pour bénéficier de réseaux plus digitalisés avec une force de frappe mieux orientée vers des clientèles à forte capacité d'épargne.

100% des encours sont centralisés à la CDC au Maroc, Tunisie et Italie.

Seule la France, permet aux banques de conserver 40,5 % de la collecte du livret A et du LDDS et 50% du LEP. La contrepartie est que ces ressources non centralisées doivent être employées par les banques au financement des PME, de la transition énergétique et des organismes de l'Économie Sociale et Solidaire. D'après la Cour des Comptes, en pratique 80% sont utilisés pour les PME, 10% à la transition énergétique, 5% à l'ESS et 5% en produits de diversification.

2. Conséquences réglementaires

Seuls les réseaux de distribution déjà agréés pour collecter de l'épargne peuvent collecter cette épargne réglementée.

Ces réseaux organisent librement la commercialisation de l'épargne réglementée sous leur responsabilité et sans aucune intervention de la CDC. Ils déterminent pour chacun d'entre eux leur stratégie commerciale, les moyens à mettre en œuvre, les outils notamment digitaux à mettre en place.

L'ouverture d'un compte ne donne lieu à aucune information nominative à la CDC.

La relation commerciale et la relation client sont entièrement effectuées par la banque et en particulier les formalités KYC et LCB-FT, ainsi que toute obligation réglementaire : les banques sont les seules responsables et la CDC n'a aucun droit de regard.

Le partenaire bancaire fait uniquement des remontées comptables agrégées à la CDC. C'est ainsi qu'en France, le comptable de la banque établit les mouvements de fonds sur les encours globaux en collecte et décollecte.

La CDG et la CDP sont les plus actives en instituant des comités de suivi de l'activité et des échanges avec la Banque Postale partenaire pour tirer des enseignements sur les actions à engager et les axes stratégiques à faire évoluer.

La CDP assure un copilotage plus structuré avec le principe d'une convention triennale sur les objectifs et un suivi journalier.

3. Le commissionnement

Chaque réseau collecteur reçoit un commissionnement correspondant aux frais de collecte, plus une marge minimale à discuter et un bonus pour favoriser l'attractivité de la collecte.

Cette négociation suppose un partage des informations avec des éléments objectifs de comptabilité analytique auditable.

Cette commission est calculée sur la masse des encours centralisés.

Le benchmark met en lumière les pratiques suivantes :

- Tunisie : la commission de la poste est de 1,5% des encours.
- Maroc : 1,15 % des encours.
- France : la commission versée aux banques s'élève à 0,3% des encours centralisés. Elle est identique pour toutes les banques à l'exception de la Banque Postale qui perçoit une rémunération complémentaire au titre des obligations qui lui incombent en matière de distribution et de fonctionnement du livret A (mission d'accessibilité bancaire). Les montants annuels de cette compensation ont été fixés pour la période 2021-2026 par un arrêté du 9 août 2021 (en 2022 : 321 M€).

B. Organisation de la CDD dans l'écosystème

1. Un positionnement conforme au modèle CDC avec des spécificités

L'article 1 de la Loi N 2011-027 du 17 mars 2011 portant création de la CDD précise que c'est un Établissement Public à statut spécial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière au service de l'intérêt général et du développement économique et social du pays, en appui des politiques publiques conduites par l'État et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles. La CDD est sous l'autorité du Premier ministre.

La Loi bancaire précise que les Établissements publics à statut spécial (dont la CDD) font bien partie de la liste dérogatoire et ne sont pas soumis à la réglementation de droit commun des Établissements de crédit.

Dès la création de la CDD, l'article 51 de la Loi indique que la Direction du Développement est soumise à la législation et à la réglementation bancaire en vigueur, notamment en ce qui concerne le respect des ratios prévus par les textes.

Les activités de la CDD soumises à ce contrôle peuvent être des activités d'investissement (placements financiers et investissement « d'intérêt général » dans l'économie mauritanienne conformes au modèle classique CDC), tels que défini dans l'article 3 de la Loi « participer en tant qu'investisseur long terme à certains financements de projets identifiés ».

Mais aussi de façon plus spécifique à la CDD de Mauritanie, l'article 65 de la Loi précise que la Direction du Développement peut accorder des prêts sur ressources propres à certaines conditions.

⇒ **En première conclusion, la CDD relève donc bien sur le principe de la réglementation bancaire et de de l'intervention de la BCM, mais dans un cadre dérogatoire qui n'a jamais été précisé.**

2. Le positionnement de la CDD et la collecte de l'épargne

L'article 3 de la Loi qui définit les missions de la CDD mentionne explicitement « développer toute forme de ressources pour la CDD pour accroître l'épargne disponible de l'économie mauritanienne et augmenter l'activité de la Caisse au service du développement économique et social et de l'intérêt général ».

La CDD suit le modèle CDC sur la mission essentielle de collecte de l'épargne nationale et d'utilisation au service du financement long terme de l'économie. Elle est donc légitime à lancer un produit d'épargne au service de la diaspora.

D'autant plus qu'une des règles d'intervention d'une CDC en cas de carence ou d'insuffisance du marché est respectée.

L'étude de l'état des lieux a démontré que si les banques considéraient qu'il existait un marché diaspora et la nécessité de répondre à une demande, elles n'avaient pas isolément la capacité (voire la volonté) d'investir, compte tenu des fortes barrières à l'entrée réglementaires et financières.

Il en est de même de la microfinance qui ne collecte que 2% de l'épargne mauritanienne.

⇒ **En deuxième conclusion, la CDD est dans sa mission inscrite dans la loi de mobiliser l'épargne de la diaspora en partenariat avec les acteurs bancaires et de microfinance.**

3. Les modalités d'organisation de la collecte de » l'épargne

Il existe 2 modèles d'organisation :

- La CDD assure l'ensemble de la chaîne de la distribution jusqu'à la gestion ;
- La CDD centralise l'épargne collectée et en assure la gestion mais laisse les réseaux bancaires et de microfinance seuls responsables de la collecte.

C'est ce deuxième scénario, conforme au modèle CDC, qui a été approuvé par le Directeur Général de la CDD et présenté à la BCM.

Le détail des conséquences de ce choix est précisé plus haut dans le point 1 le cadre réglementaire.

- ⇒ **En troisième conclusion, la CDD s'appuie sur des partenaires pour la collecte de l'épargne de la diaspora et s'interdit d'une relation directe avec le client final. Elle est en revanche l'interlocuteur direct des réseaux collecteurs.**

4. Le cadre réglementaire de l'activité collecte de l'épargne de la CDD

Cette organisation a fait l'objet d'une première présentation générale à la BCM.

Un premier point a porté sur la responsabilité directe des réseaux collecteurs vis-à-vis de leurs clients dans le cadre de leur agrément actuel de collecte de l'épargne et dans le respect de la réglementation existante (KYC, anti-blanchiment ...) et conformément au modèle universel CDC fonctionnant en France, en Italie, au Maroc et en Tunisie.

La principale conséquence de ce positionnement est que la CDD centralise l'épargne diaspora collectée, en assure la gestion et en garantit la liquidité tant vis-à-vis des banques que de l'épargnant final.

Dans les statuts BCM, l'article 25 précise bien que le Conseil Prudentiel ...est l'organe compétent pour statuer sur les décisions en matière de supervision, de résolution et de stabilité financière.

Le défaut de liquidité éventuel est donc un risque dit « systémique » qui relève des attributions de la BCM.

- ⇒ **En quatrième conclusion, cette nouvelle mission de la CDD de collecte de l'épargne de la diaspora oblige à un échange avec la BCM pour définir son cadre spécifique d'intervention. L'enjeu est important sur le degré de dérogation qui, on l'a vu dans le benchmark des CDC, peut varier d'un pays à l'autre, notamment en matière de contrôle et de sanctions.**

5. Les étapes pour mettre en place le modèle dans l'organisation de la CDD

L'épargne collectée par les réseaux partenaires est centralisée à la CDD et inscrite à son bilan et contribue au résultat de la CDD. Contrairement à d'autres ressources de la CDD, elle ne va pas dans les écritures du Trésor Public.

1-La CDD doit gérer cette ressource nouvelle dans des conditions de rentabilité mais aussi de sécurité avec un double objectif :

- elle doit dégager une marge suffisante en partant du coût de la ressource (distribution /intérêts à payer/ commercialisation et frais de structure) pour lui permettre de dégager des ressources pour Investir ;
- elle doit assurer la gestion de la liquidité (centralisation et descente de cash) et permettre à tout moment de dégager les ressources nécessaires pour répondre à la demande des réseaux collecteurs et de l'épargnant final, dans des délais à fixer impératifs.

2-Pistes et questions à soumettre à la CDD pour cadrer ses discussions avec la BCM

En préalable, une question doit être tranchée :

- Pour assurer un meilleur suivi de l'activité de collecte et cantonner le risque, il peut être envisagé un système de ségrégation comptable comme pour la CDP italienne.
- Ce principe de séparation est poussé à l'extrême en France avec un Fonds d'Épargne qui possède son bilan autonome mais dans un système très particulier. En rappel, les ressources du livret A appartiennent à l'État qui confie un mandat de gestion à la CDC.

Au Maroc et en Italie, les ressources issues de l'épargne ne sont pas individualisées de même que les emplois qui en sont issus.

Avantages : un meilleur contrôle de la liquidité et donc une garantie plus grande pour l'épargnant final.

Inconvénients : une plus grande complexité d'organisation qui ne permet pas une fongibilité des ressources et accroît les coûts de fonctionnement.

Un autre inconvénient à prendre en considération est que l'absence de ségrégation comptable va amener la BCM à vouloir étendre son contrôle à l'ensemble des activités sur fonds propres de la CDD (ce qui n'est pas le cas pour l'instant).

Le conseil du Consortium est d'aller vers le maximum de simplicité et de réduction des coûts en adoptant le modèle marocain et tunisien de non-ségrégation comptable

Par ailleurs, un certain nombre de préalables à la négociation avec la BCM implique que la CDD engage un certain nombre de chantiers en interne :

- Nous comprenons que la CDD n'a pas de doctrine d'investissement formalisée. Cette doctrine est nécessaire pour déterminer les modalités d'intervention de la CDD dont le contrôle sera fait par la Commission de Surveillance

Elle devra notamment préciser les conditions d'intervention en prêts et/ou investissements en séparant ses interventions sur ressources propres ou en gestion pour compte de tiers. Afin de permettre à la CDD de définir son propre cadre d'intervention, un exemple synthétique est donné en annexe 1 du rapport, mais qui n'intègre pas une fonction de prêteur spécifique à la Mauritanie.

- L'étape suivante est la détermination d'un modèle théorique d'emplois/ressources (ALM)
La mise en place d'un modèle comportemental d'écoulement et de volatilité de l'encours nécessitera plusieurs années et amènera à adopter une stratégie de départ de surliquidité (notamment en laissant provisoirement une partie du cash dans les réseaux bancaires, ce qui entraînera un coût supplémentaire à prendre en compte dans les premières années du modèle).
- Dans ce cadre, il faudra déterminer la stratégie d'investissement et la part des placements financiers par rapport aux investissements d'intérêt général en intégrant la part spécifique des prêts et ses modalités d'intervention.
Des pourcentages d'allocation des ressources détermineront les taux de rentabilité souhaités par activité retenue. Le Consortium GB2A propose que toute activité doit au moins avoir un rendement équivalent au taux OAT . Une dérogation à ce principe, parfaitement justifiable pour des raisons d'intérêt général (par exemple une activité nouvelle dans un marché émergent) doit faire l'objet d'une décision explicite de la Commission de Surveillance.
- Le modèle CDC dérogatoire amène à construire un modèle prudentiel spécifique par rapport à celui des Établissements de crédit avec des ratios liés à l'activité de la CDD comme investisseur LT (mais aussi comme prêteur qui complexifie l'étude à réaliser). Au Maroc, un groupe de travail avait été constitué entre CDG et BAM et a duré 3 ans.
Dans l'intervalle, un modèle provisoire doit être élaboré.
- Ce produit d'épargne diaspora sera proposé à tous (ou restriction à certains identifiés ?) les réseaux de distribution sur la base du volontariat sur la base d'une convention avec la CDD déterminant les droits et obligations de chacun, et notamment le taux de commissionnement. Une grille de convention est proposée en annexe 2.
Le Consortium GB2A est parti du principe que l'ensemble des ressources était centralisé à la CDD (en France, une partie va dans les réseaux, ce qui réduit la commission).
Ce commissionnement, qui sera le cœur de la négociation, doit s'apprécier sur la base objective d'une analyse des coûts réels de distribution en comptabilité analytique + la marge acceptable.
La mise en place d'une gouvernance par réseau collecteur et collective sur la stratégie commerciale associant tous les partenaires devra permettre les remontées d'information(anonymes)à la CDD lui permettant de suivre la commercialisation du produit diaspora et détecter les difficultés.
- Le Consortium GB2A préconise qu'en préalable à la discussion avec les réseaux collecteurs une convention cadre soit signée avec la tutelle (Premier ministre) sur les secteurs d'intervention de la CDD, les modalités de taux de prêts, l'ALM Ainsi que validation des conventions avec partenaires.
L'utilisation d'une convention permet d'avoir un cadre plus souple en cas de nécessaire évolution. GB2a ne recommande par le recours à des textes réglementaires tels que des décrets trop compliqués et plus longs à changer.

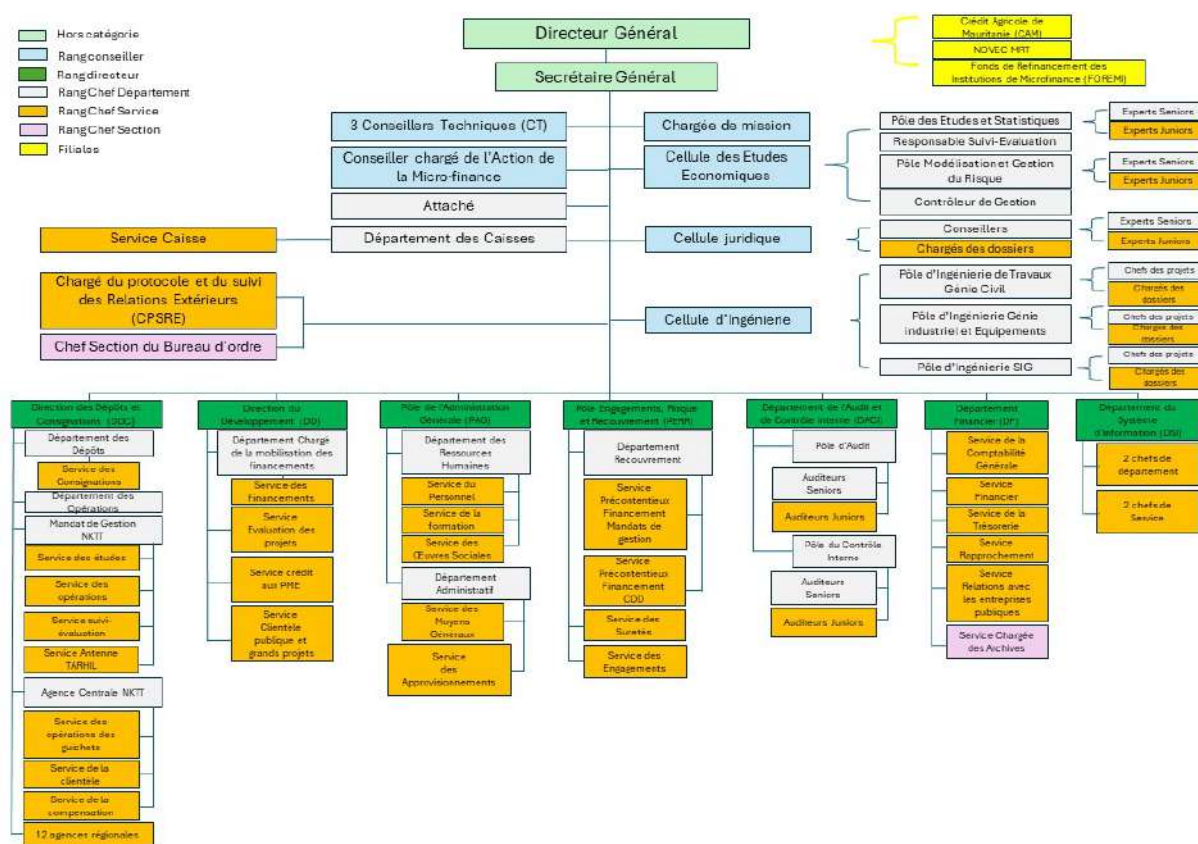
- La connaissance du Consortium GB2A des besoins de la diaspora amène à anticiper que l'offre diaspora CDD sera plus forte s'il y a une garantie explicite de l'État et des exonérations fiscales plus larges que la réglementation existante. Cela renforce la nécessité d'une discussion préalable avec l'État qui pourrait exiger une convention cadre en contrepartie de ces avantages. On pourrait même imaginer que la CDD rémunère la garantie (comme en France) accordée par l'État dans des conditions définies dans la convention (mais attention, ce sera un coût supplémentaire à prendre en compte).

Une grille de convention avec les points à clarifier est proposée en annexe 3

Il est à noter que la BCM semblait prête à accorder son label à l'offre qui serait un plus, à intégrer dans négociation d'ensemble.

C. Les conséquences sur l'organisation interne de la CDD

Organigramme interne actuel de la CDD :



L'organisation de la CDD devra prendre en compte plusieurs contraintes :

- L'identification des chantiers préalables réglementaires à la mise en œuvre du produit ;
- La mise en place du produit et son suivi ;
- Le système d'information pour la gestion du produit ;
- Les renforcements d'organisation qui en découlent.

1. Les chantiers préalables réglementaires

La CDD (comme elle l'a fait au cours de cette mission) devra fonctionner en mode projet avec un chef de file pour chaque chantier et un point focal de la discussion avec la BCM et avec l'État en transversal.

Les principaux chantiers à traiter en préalable sont principalement la doctrine d'investissement, l'ALM et le modèle prudentiel.

Cela permettra à la CDD d'être force de proposition dans les groupes de travail qu'elle aura avec la BCM et éventuellement l'État.

2. La mise en place du produit

La priorité est de stabiliser la fiche produit qui sera présentée aux réseaux de distribution. L'enjeu est de permettre de mobiliser de façon massive et claire la force commerciale des réseaux en lien avec la CDD (dans une claire répartition des tâches) qui vendront ce produit transnational et l'expliqueront au client final.

Il conviendra ensuite de faire un plan d'action à 5 ans avec une montée en charge progressive de la collecte et un sous objectif de collecte d'une partie de l'épargne informelle de la diaspora sur ces 5 ans (cf. plus haut modèle financier).

Cela nécessite un dialogue constant avec les réseaux (annexe 2 conventions) dans la mise en place et le suivi.

La CDD n'est pas en contact direct avec le client final mais doit participer à 2 objectifs de notoriété de la CDD et de notoriété du produit en participant à la définition de la stratégie commerciale, voire en mutualisant certaines dépenses de promotion avec les banques.

La CDD devra lancer un espace collaboratif destiné à la diaspora et tous les partenaires intéressés par la problématique.

Le Consortium GB2A préconise que la CDD puisse aussi avoir un rôle de présence physique et digitale avec la diaspora, principalement par l'intermédiaire des Associations (cf. rapport plus haut sur réseaux de collecte et de distribution)

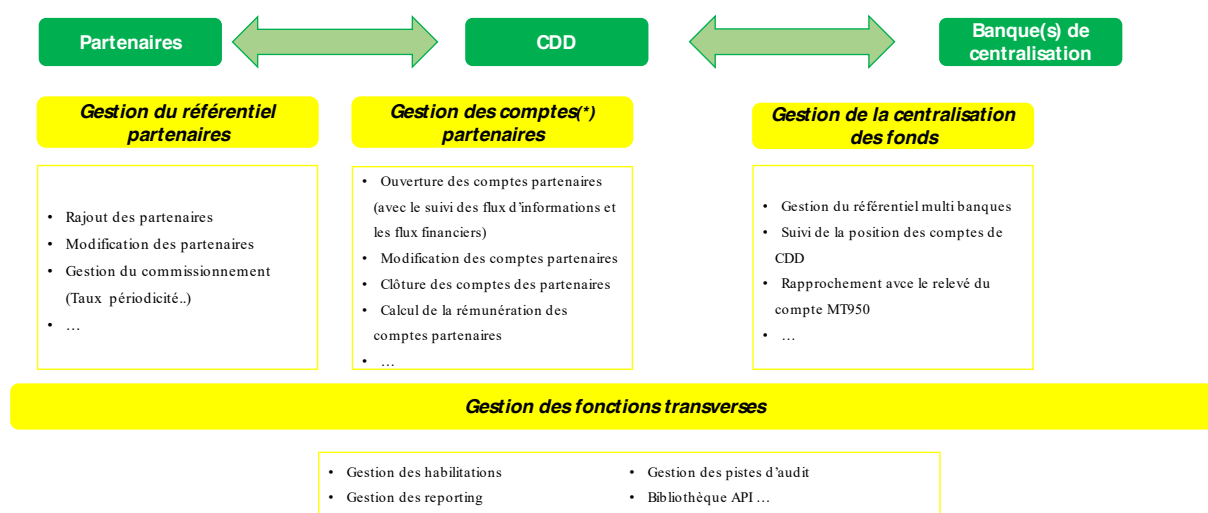
3. Système d'information

Les systèmes d'information de la CDD devraient être adaptés pour intégrer les fonctionnalités nécessaires pour le bon fonctionnement du compte épargne à travers les échanges sécurisés avec les partenaires et s'inscrire dans le cadre d'une stratégie IT globale (Schémas directeur informatique).

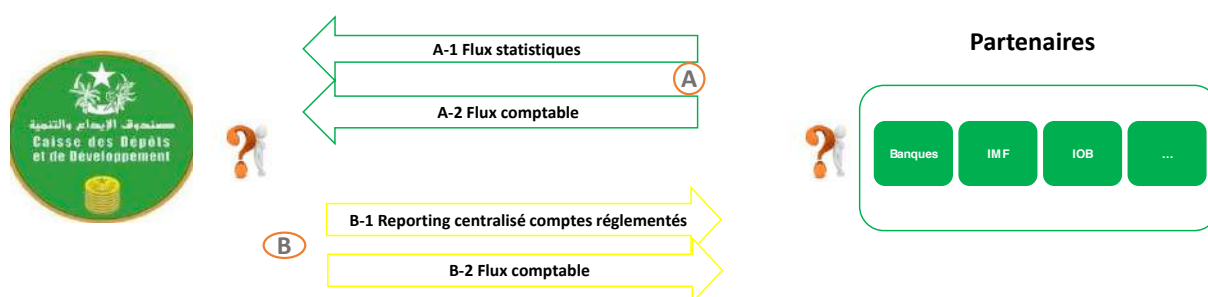
3.a Principales fonctionnalités du SI de la CDD :

Le SI de la CDD devraient intégrer les fonctionnalités suivantes permettant une gestion efficace des modules suivants :

- Référentiel partenaires
- Compte de centralisation au niveau du CBS de la CDD (ORION)
- Compte de centralisation au niveau de la banque partenaire et / ou Banque Centrale



3.b Informations échangées avec les partenaires :



L'échange d'informations entre la CDD et ses partenaires sera basé sur les principes suivants :

- **Mise en place d'un système interconnecté et sécurisé** avec l'ensemble du réseau collecteur sur la base d'API afin de faciliter l'intégration avec le CBS ORION et la solution GED de la CDD
- Respect de la réglementation relative à la **protection des données à caractère personnel** : Aucune donnée relative au client souscripteur n'est communiquée par le partenaire à la CDD.
- La gestion du compte reste le rôle de la banque partenaire qui joue le rôle de front office par rapport à son client final et qui gère l'intégrité de la relation commerciale

Informations échangées	A1- Flux statistiques	A2- Flux comptable
A- Des Partenaires vers la CDD	<p>• Les informations échangées incluent des informations sur les comptes : informations qualitatives liés aux comptes ouverts (Nombre de livrets ouverts, nombre de livrets inactifs, Ancienneté des livrets, Ouverture et clôture de comptes dans le mois (en nombre et en montant)..);</p> <p>• ainsi que des informations sur des clients souscripteurs sur la base d'une segmentation par:</p> <p> -Tranche d'âge</p> <p> -Catégorie socio-professionnel</p> <p> -Zone géographique ...</p> <p>• Un Identifiant client permettant aux autorités de contrôler le principe d'unicité (Chaque personne n'a droit qu'à un seul compte) → Un arrêté réglementaire sera ultérieurement publié par l'Etat Ivoirien afin de garantir le principe d'unicité des comptes au niveau sectoriel.</p>	<p>• Remontée du montant agrégé de l'ensemble des encours que le partenaire héberge <u>sans détails</u> du compte au niveau individuel</p> <p>• Cette remontée permet d'établir des mouvements de fond au regard de la centralisation des encours qui se fait chez la CDC-CI. (La différence entre la position comptable précédente et la position comptable nouvelle créera un flux de <u>Collecte/décollecte</u>)</p> <p>• Cette remontée sera réalisée sur la base de la périodicité définie au niveau de la convention entre la CDC-CI et son partenaire).</p> <p>• Remontée en fin d'année du montant agrégés des intérêts dûs sur la <u>part centralisée</u> des fonds collectés</p>

Informations échangées	A1- Flux statistiques	A2- Flux comptable
De la CDD vers ses partenaires	<p>• Les statistiques consolidés de l'ensemble des informations au niveau national, exemple :</p> <p>- Nombre de livrets et montant des encours dans chaque établissement</p> <p>- Nombre de livrets inactifs depuis au moins 5 ans</p> <p>- Décomposition des livrets par niveaux d'encours (nombre et montant)</p> <p>- Ancienneté des livrets par tranche d'âge des personnes détentrices</p> <p>- Total des versements de l'année (nombre d'opérations et montant des flux) et décomposition par niveaux d'encours</p> <p>- Total des retraits de l'année (nombre d'opérations et montant des flux) et décomposition par niveaux d'encours par catégorie socio-professionnelle (étudiants et enfants mineurs, exploitants agricoles</p> <p>- Nombre d'ouverture de comptes dans l'année par catégorie socio-professionnelle (artisans, commerçants, chefs d'entreprise...)</p> <p>- Décomposition par région et département du nombre de livrets et du montant des encours</p>	<p>• Commissions</p> <p>• Rémunérations</p> <p>• Versement des fonds pour assurer la liquidité des partenaires avec leurs clients (décollecte)</p>

3.c Canaux et règles d'accès des partenaires

La CDD devrait mettre à la disposition de ses partenaires une plateforme digitale permettant :

- Le suivi de la position des flux entrants et sortants liés aux opérations de collecte de de décollecte
- L'utilisation d'un workflow permettant la gestion des demandes de liquidités.

L'impact sur le SI des partenaires distributeurs se présente sur deux niveaux

- 1- Création du produit d'épargne réglementé et rémunéré
 - Création d'un nouveau produit au niveau du système d'information des partenaires avec prise en compte des caractéristiques du produit (Plafonds, rémunérations, accès, tarifications, paramétrage du taux d'intérêt...)
 - Souscription digitalisée au produit (directement ou à via le portail qui sera mis en place par la CDD)
 - Mise en place des pistes d'audit pour s'assurer de l'unicité des comptes (Chaque personne n'a le droit qu'à un seul compte d'épargne réglementé)
- 2- Développement d'une interface pour se connecter avec le SI de la CDD : En se basant sur la bibliothèque d'API qui sera mise à la disposition des partenaires par la CDD

3.b Canaux de souscription et d'accès des clients :

La souscription 100% digitale au produit se fera par les clients via deux canaux d'accès

- Directement via les solutions de mobile et internet banking mis à la disposition des clients par les partenaires
- Indirectement via la plateforme web qui sera développée par la CDD sous forme d'espace centralisateur avec des liens qui permettent de rediriger vers le web banking du partenaire ou le téléchargement / ouverture de leur solution mobile banking

4. Les renforcements d'organisation

La première priorité est dans l'organisation en mode projet de faire le recensement des ressources existantes qui peuvent être mobilisées au Département financier mais aussi dans toute la CDD en matière financière, modélisation et gestion du risque, contrôle de gestion ; l'organigramme mentionne une cellule des études économiques ? (Un recensement des personnels existants a été demandé à la CDD)

Ce constat doit amener à envisager quelques recrutements complémentaires sur les profils nécessaires. GB2A souligne qu'une des clés du succès dans cette opération transformante est d'avoir suffisamment de compétences internes pour déterminer le cahier des charges, assurer le suivi et le pilotage dans le respect des délais et du budget alloué et surtout la capacité de suivre et contrôler les consultants qui devront être choisis pour les accompagner.

Ensuite, GB2A a proposé un modèle d'organisation de la collecte de l'épargne dans l'annexe 2 conventions avec les réseaux qui (si elle est validée) doit être transcrite dans l'organigramme.

La Direction des Dépôts et Consignations est le teneur de compte et l'animateur commercial du produit en lien avec les réseaux

La Direction du Développement assure la gestion des placements financiers ainsi que des prêts et /ou investissements d'intérêt général avec un objectif de rentabilité et de liquidité qui lui est assignée par le DG et les deux Commissions de surveillance.

Il faut à la Direction des Dépôts et Consignations 3 recrutements minimum :

- ▶ 2 personnes en interface avec les réseaux collecteurs
- 1 gestionnaire de compte en front, qui suit notamment la liquidité avec chaque partenaire et devra travailler avec le Département financier dans un process interne à définir
- 1 commercial qui anime les comités de suivi avec les banques et fait le travail de proximité dans les 10 pays cible de la diaspora et le contact avec les associations (en montée en puissance et en fonction de la collecte entre N+3 et N+5, 2 personnes supplémentaires sont à prévoir)

- 1 webmaster qui anime le site diaspora de la CDD et l'espace collaboratif évoqué dans le cahier des charges

La Direction du Développement doit disposer de 3 compétences spécifiques dédiées en interne ou en recrutement

- Un chargé d'affaires prêts
- Un chargé d'affaires investissement minimum en fonction des secteurs d'investissement qui seront sélectionnés (infrastructure ? immobilier ?)
- Un chargé gestion de portefeuille financier

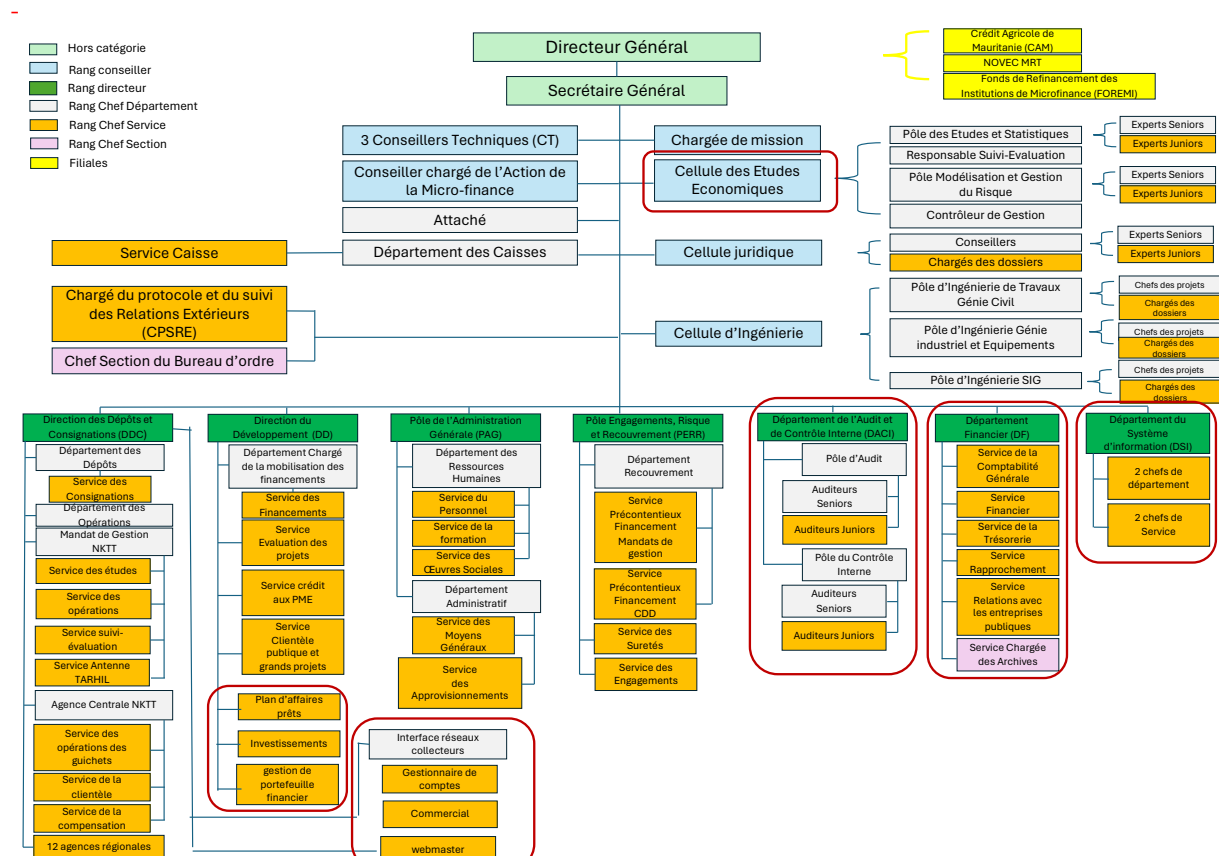
Dans les discussions avec la BCM, un point de débat sera de vérifier si l'organisation mise en place à la CDD en termes de contrôle interne, de conformité et d'audit respecte les règles de bonne gouvernance et les standards d'un Établissement financier (par exemple, le Département de l'audit et du contrôle interne avec l'existence de chartes internes et de process).

Il conviendra aussi d'examiner le mode de fonctionnement du contrôle de gestion et la mise en place d'une comptabilité analytique, notamment pour bien suivre les coûts de fonctionnement qui doivent être maîtrisés pour dégager une marge. A vérifier si les effectifs actuels suffisants ?

Enfin, la BC devra vraisemblablement vérifier la mise à niveau du SI avec le Département du SI en termes de process et de circuit comptable et d'interopérabilité avec les partenaires bancaires collecteurs ainsi vérifier si les effectifs sont suffisants.

D. CONCLUSION

Au vu de cet audit, entre 5 et 10 recrutements sont à prévoir, qui peuvent pour certains être étalés dans le temps.



ANNEXE 1 – EXEMPLE DE CADRE GENERAL DE LA DOCTRINE D'INVESTISSEMENT¹

AVANT-PROPOS

Le projet de Doctrine d'investissement devra formellement être approuvé par la Commission de Surveillance s'agissant des principes d'investissement que la Caisse devra respecter pour réaliser ses investissements financiers et ses investissements dans les projets d'intérêt général.

Cette Doctrine d'investissement devra être publique et accessible à tous les partenaires de la Caisse.

PREAMBULE

La Caisse, en tant qu'établissement public, porte les missions d'investisseur de long terme avisé et contra-cyclique, au service de l'intérêt général, sur la base d'un modèle économique clair et comportant un retour sur investissement. Elle exerce des activités concurrentielles en appui et en complément du marché.

Dans l'exercice de ces missions, la Caisse s'appuie sur des valeurs :

- La fiabilité et la sécurité ;
- La capacité à se projeter dans le long terme et à assumer les engagements correspondants ;
- La neutralité vis-à-vis du marché ;
- L'attachement aux notions d'intérêt général ;
- Un nécessaire ancrage dans le secteur concurrentiel, qui l'amène à demander un retour sur investissement sur les opérations engagées.

Pour réaliser ses missions, la Caisse se dote d'une doctrine d'investissement transparente qui explicite le cadre dans lequel elle exerce son métier d'investisseur.

Cette doctrine, validée par ses organes de gouvernance, comporte les principes d'investissement que la Caisse doit respecter pour réaliser ses investissements financiers et ses investissements dans les projets d'intérêt général.

La Caisse doit se doter d'un dispositif de contrôle interne permettant de s'assurer du respect des règles régissant ses procédures opérationnelles.

Il convient enfin de rappeler que la Caisse, est un établissement *sui generis* non soumis à la loi bancaire, mais qui se soumettra volontairement aux principales règles prudentielles fixées notamment par les bonnes pratiques internationales et régionales tout en tenant compte des spécificités propres à un investisseur de long terme.

LES MÉTIERS DE LA CAISSE

La Caisse a une double mission :

- Gérer, préserver et sécuriser les ressources d'épargne et celles en provenance des fonds réglementés qui, du fait de leur nature ou leur origine, requièrent une protection spéciale. Il s'agit

¹ Projet de Doctrine d'Investissement de la CDC-CI en sa version de janvier 2020

principalement des fonds de retraite et de prévoyance, de l'épargne collectée centralisée à la Caisse au service du financement de l'économie, des dépôts des professions juridiques ainsi que les cautions et consignations ;

- Contribuer au développement économique par des investissements de long terme.

Comme investisseur public de long terme, la Caisse a deux axes forts :

- La Caisse apporte une expertise particulière pour promouvoir le développement des projets d'infrastructure associant d'autres partenaires publics et privés, et notamment par la création d'un pôle d'ingénierie financière PPP lui permettant d'accompagner la mise en place de montages financiers innovants, notamment sur les projets petits et moyens en lien avec le développement territorial.
- La Caisse participe également à la création et au développement des petites, moyennes et grandes entreprises en investissement direct ou par l'intermédiaire de fonds.

Par ailleurs, compte tenu des besoins du pays, elle est chargée d'autres missions :

La Caisse a un rôle spécifique dans le développement de la collecte de l'épargne dont tout ou partie centralisée à la Caisse sert au financement de l'économie du pays avec une priorité d'une offre spécifique vers les populations à revenu modeste et/ou non bancarisées dans un but d'inclusion sociale et financière avec des produits innovants.

La Caisse est un acteur dans le développement de la filière du logement social et du logement intermédiaire et plus largement le secteur immobilier (bureaux/commercial/tourisme/zones d'activité/développement urbain) et de son financement.

La Caisse joue un rôle spécifique dans le conseil aux collectivités locales et l'accompagnement de leurs projets.

La Caisse est le promoteur de la finance verte et des projets de développement durable ayant un impact sur l'environnement et contribuant ainsi à lutter contre les émissions de gaz à effet de serre. Elle joue également un rôle de pilote dans le développement des énergies renouvelables.

Le métier d'investisseur financier

Il s'agit des investissements dans les dépôts à terme, bons du Trésor ainsi que tout autre investissement dont les valeurs mobilières, les marchés financiers (titrisation, obligations d'entreprise...) et l'immobilier.

Cette politique de placement devra être élaborée de façon progressive en partant des ressources disponibles et dans une montée en charge des compétences de la Caisse sur une période de 5 ans ; la première année aura 100% de placements non risqués.

Ceci permettra à la Caisse de renforcer ses fonds propres progressivement lui permettant ainsi d'élargir son champ d'intervention dans l'investissement d'intérêt général de long terme.

Le métier d'investisseur d'intérêt général de long terme

Les interventions de la Caisse en tant qu'investisseur d'intérêt général de long terme concernent les secteurs insuffisamment couverts par le secteur privé soit parce que les investissements nécessités dépassent la capacité de ce secteur, soit parce que les rendements exigés par ce dernier ne sont pas attractifs du moins dans le court terme. Dans ce cadre, elle porte une attention particulière aux projets de territoires dans un souci de développement équilibré.

La Caisse en effet, peut mobiliser d'importantes ressources longues ; elle est en outre capable de différer ses exigences en matière de rentabilité, ce qui lui permet de couvrir les secteurs et les territoires en impulsant un effet d'entraînement pour le secteur privé.

Les investissements que la Caisse peut réaliser en période de récession démontrent l'effet contracyclique de ses interventions et constituent un signal fort à l'endroit des autres investisseurs.

Enfin, les interventions de la Caisse doivent être économiquement viables et avoir un retour sur investissement.

Le métier de gestionnaire pour compte de tiers

La Caisse en tant que tiers de confiance peut avoir des mandats de gestion de l'État, des bailleurs de fonds, d'investisseurs privés nationaux et internationaux pour :

- La gestion de fonds de retraite
- La gestion de fonds de prévoyance et de capitalisation
- La gestion de fonds de capital investissement
- La gestion d'actifs financiers
- La maîtrise d'œuvre déléguée de projets de développement de territoire et d'infrastructure
- etc.

Le principe est que la Caisse couvre au minimum ses frais sur la base d'une facturation sincère. Elle peut bénéficier d'une marge fixée par convention entre les parties.

La gestion de ces fonds doit se faire dans le respect des principes généraux d'investissements de la Caisse (investisseur financier ou investisseur d'intérêt général de long terme)

L'action de la Caisse doit alors s'inscrire dans une logique d'autonomie de gestion et de transparence avec un objectif de performance et de sécurité des fonds confiés.

L'autonomie de gestion implique une séparation claire des activités de mandataire et des activités d'investisseur financier et/ou d'intérêt général de la Caisse.

La transparence implique l'élaboration de règles claires d'intervention et de résultat pour chaque mandat dans le cadre d'une doctrine d'intervention spécifique et publique.

LES PRINCIPES D'INVESTISSEMENT DE LA CAISSE

Les investissements de la Caisse obéissent à des principes généraux d'investissement ainsi que des principes spécifiques à chacun de ces métiers.

Les principes généraux d'investissement

1.1 - Développer l'investissement de long terme

La Caisse est un investisseur public dédié au développement de l'investissement de long terme ; Ce principe conduit la Caisse à :

- Avoir un horizon d'investissement plus long que ce qu'offre le marché avec une appréciation du risque spécifique ou une rentabilité différée ;
- Avoir une capacité d'innovation financière et de construction de nouveaux marchés ou de nouveaux produits ou le secteur privé est absent ou insuffisamment présent ;
- Apporter une stabilité de l'actionnariat.

En tant qu'investisseur de long terme, la Caisse prend en compte les nouveaux enjeux de l'économie, tels que les enjeux environnementaux et sociaux ou l'encouragement de la Recherche Développement.

1.2- Investir dans des projets « économiquement viables »

Les investissements de la Caisse doivent être économiquement viables, ce qui veut dire que la Caisse doit mettre en œuvre tous les moyens nécessaires (sous une obligation de moyens) pour s'assurer que son intervention comporte un retour sur investissement.

La Caisse tient compte dans ses interventions d'autres données dont en particulier :

- ❖ L'impact économique :
 - Création d'emplois directs et/ou indirects ;
 - Impact sur le marché et pertinence du besoin.
- ❖ La viabilité sociale et environnementale :
 - Équilibre territorial ;
 - Impact environnemental, transition énergétique et diminution des gaz à effet de serre ;
 - Impact social.
- ❖ La qualité des partenaires privés :
 - Solidité financière du partenaire ;
 - Qualité du management.

La Caisse devra mettre en place un système d'évaluation objectif de ses actions ante et post investissement.

Toutefois, dans le cadre de son rôle d'incubateur, la Caisse peut, après accord de la Commission de Surveillance, accepter une rentabilité temporairement moindre que celle exigée par des investisseurs classiques et ce dans l'objectif d'encourager l'initiative privée.

1.3- Respecter les règles de marché et de la concurrence

Les investissements de la Caisse s'opèrent dans le respect des règles du marché et de la concurrence. Pour les investissements hors marché, cette situation spécifique :

- Ne peut que résulter d'un mandat explicite confié par l'État ;

Elle doit être légitimée par un apport particulier de la Caisse que le marché n'est pas en mesure de fournir. Il peut s'agir de conditions financières dégradées (rentabilité faible, horizon de retour très lointain, risques élevés), mais due à l'inexistence d'une offre du marché (domaines nouveaux) ou des missions spécifiques qui ne peuvent être confiées qu'à un organisme public pour des raisons tenant par exemple à la sécurité nationale, à la préservation du patrimoine public, au besoin d'un tiers de confiance ;

- Ne doit pas favoriser un acteur du marché par rapport à un autre dans l'objectif d'assurer la neutralité vis-à-vis du marché.

1.4- Agir dans le respect des règles de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)

La Caisse doit agir en tant qu'acteur responsable conscient de son rôle social et sociétal qui s'implique dans le développement durable. Elle doit intégrer dans son action, les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans ses activités et dans ses interactions avec ses parties prenantes sur une base volontaire.

1.5- Investir de manière prioritaire sur le territoire national

La Caisse investit de manière prioritaire sur le territoire national. La Caisse peut cependant être conduite à investir après avis de la Commission de Surveillance une partie de son portefeuille financier dans des titres étrangers hors UEMOA pour accompagner des projets utiles au développement économique du

pays, dans le cadre de partenariats avec d'autres investisseurs de long terme ou dans une logique de diversification de son portefeuille.

La Caisse devrait également contribuer au développement du marché financier régional.

La Caisse peut, dans sa mission d'intérêt général, après avis de la Commission de surveillance, investir dans des projets régionaux UEMOA favorisant l'attractivité de la Mauritanie (infrastructures ou fonds de capital-risque notamment) ou dans des entreprises régionales ayant vocation à se développer à l'international.

1.6- Gérer les risques selon les meilleurs standards du marché

La Caisse adoptera les règles de gestion prudentielle en matière de gestion des risques conformément aux meilleures pratiques du marché, en intégrant les règles de la BCEAO.

Cette bonne gestion s'appliquera notamment au niveau des risques financiers et des risques opérationnels.

L'objectif est de chercher à investir ses ressources dans une proportion optimale à terme de placements financiers et d'investissements d'intérêt général et ce dans le cadre d'une stratégie de gestion actif - passif dite ALM (Asset and Liability Management).

Les principes d'intervention de l'investisseur financier

La Caisse cherche à travers son métier d'investisseur financier à optimiser le rapport rendement/risque de ses placements.

Le portefeuille de la Caisse est constitué pour partie de placements moins risqués et maîtrisés tels que les dépôts à terme et bons du Trésor sécurisés, et pour partie des placements plus risqués et plus rémunérateurs tels que les actions, l'immobilier, les instruments financiers désintermédiés. L'objectif général à terme étant de dégager un retour sur investissement supérieur aux investissements d'intérêt général.

Cette situation, conduit à adopter des principes spécifiques à ce type d'investissements souvent plus exposés aux aléas du marché financier à savoir :

- La diversification des actifs tout en privilégiant la sécurité par rapport à une rentabilité maximale ;
- La liquidité des actifs permettant à la Caisse de faire face à tous ses engagements ;
- La gestion des actifs dans une perspective de long terme écartant ainsi tout comportement spéculatif ;
- La nécessité de garantir dans la durée des revenus stables nécessaires au développement de l'activité ;
- L'exercice d'un effet d'entraînement auprès des investisseurs privés par la promotion d'outils de financement innovants et l'élargissement de la liquidité du marché ;
- Les interventions de la caisse obéissent à des modèles économiques et financiers généralement utilisées dans des institutions similaires et validées par la commission de surveillance.

2.1 Détenir des actifs diversifiés et sécurisés

La Caisse adopte une politique de diversification de ses placements financiers dans une optique de sécurisation de ses actifs ;

La stratégie d'allocation d'actifs tient compte des orientations stratégiques de la Caisse en termes d'allocation des ressources stables (qui peut aller jusqu'à la détention de participations substantielles) et du profil de risque de chaque type de placement et ce tout en privilégiant la sécurité par rapport à une rentabilité maximale ;

La politique de diversification du portefeuille de la Caisse se basera sur une politique de gestion Actif-Passif clairement définie qui permettra entre autres d'éviter le risque d'illiquidité et de limiter les pertes potentielles au montant des fonds propres de la Caisse.

2.2 Gérer des actifs dans une perspective de long terme

La Caisse investit dans une optique de placements à moyen et long terme ce qui la conduit à adopter une stratégie de placement plus attentive à la conservation et à la valorisation de son patrimoine qu'à des prises de positions d'arbitrage entre ses actifs (position spéculative).

La Caisse peut aussi investir dans l'immobilier de bureaux, du logement et du foncier.

2.3 Garantir dans la durée les revenus nécessaires au financement des activités

La Caisse investit en recherchant un objectif de valorisation de ses investissements qui lui permettent de garantir le financement de ses activités dans la durée.

La Caisse doit concilier l'exigence d'un horizon long avec la nécessité de dégager un flux régulier de résultat annuel.

La Caisse doit générer un résultat annuel suffisant pour remplir ses missions de développement économique. Elle ne peut en effet compter que sur ses seules ressources pour développer ses moyens d'intervention et préserver le caractère soutenable de son modèle économique.

2.4 Exercer un effet d'entraînement auprès des investisseurs privés

La Caisse intervient en tant qu'acteur actif dans la dynamisation du marché financier par la création de nouveaux produits innovants et ce en investissant ou en levant des fonds sur le marché. Afin d'élargir l'offre de financement à l'économie désintermédiée, elle contribue ou participe à des organismes de placements collectifs en valeur mobilière (OPCVM) tels que les FCP, les SICAV ou les OPCl.

Par son activité d'investisseur financier, la Caisse cherche à exercer un effet d'entraînement et de diffusion de bonnes pratiques auprès d'investisseurs privés dans l'objectif de dynamiser le marché.

Les principes d'intervention de l'investisseur d'intérêt général

La Caisse en tant qu'investisseur d'intérêt général intervient à son initiative mais aussi en appui aux politiques publiques dans des secteurs insuffisamment couverts et d'une manière contra-cyclique en cherchant à impliquer d'autres investisseurs tout en veillant à sa neutralité.

La Caisse doit s'assurer que son intervention comporte un retour sur investissement qui lui permette, quel que soit le type d'investissement, d'avoir une rentabilité financière en moyenne égale au rendement de bons du Trésor.

En règle générale, la Caisse exige les mêmes garanties et le même retour sur investissement que les autres investisseurs sur le même projet. A titre dérogatoire et pour favoriser l'investissement privé, elle peut accepter un rendement moindre ou un rendement différé après avis de la Commission de Surveillance.

3.1 Agir en appui des politiques publiques

La Caisse agit dans le cadre d'actions clairement identifiées en appui aux politiques d'investissement de l'État et des collectivités locales, et notamment :

- La participation à la réalisation d'infrastructures contribuant au développement régional du pays ;
- Le soutien à la création de TPE/PME et la croissance d'entreprises existantes, et contribuer à la création d'emploi ;

- La promotion de secteurs stratégiques et/ou innovants ;
- Le financement de zones d'activités ;
- Le financement de l'immobilier et du logement ;
- Les projets d'énergie renouvelable.

3.2 Agir sur des besoins non couverts ou insuffisamment couverts par le marché

La Caisse agit sur des besoins insuffisamment couverts par le marché en raison de son caractère innovant ou du couple rentabilité / risque atypique.

L'intervention de la Caisse vise à stimuler la réponse d'investisseurs privés en apportant des repères en termes de rentabilité et de risque, ainsi qu'en prenant l'initiative de l'investissement à long terme. Ce faisant, elle fiabilise le projet dans la durée et réduit la prise de risque d'autres investisseurs.

3.3 Intervenir en tant qu'investisseur contra-cyclique

La Caisse agit d'une manière contra-cyclique pour lancer un signal aux autres investisseurs pour qu'ils retrouvent la confiance (effet démonstratif).

L'intervention contra-cyclique de la Caisse n'a pas pour objectif de se substituer à l'initiative privée, mais au contraire, de la conforter lorsqu'elle est insuffisante ou absente.

3.4 Investir sous forme de fonds propres ou quasi-fonds propres

La Caisse investit exclusivement sous forme de fonds propres ou quasi-fonds propres (certificats d'investissement, emprunt obligataire convertible en action, dettes subordonnées...). Elle peut intervenir en tant qu'actionnaire direct dans les projets et les entreprises ou par l'intermédiaire de fonds à créer ou existant.

Elle peut également confier des fonds à des sociétés de gestion dans le cadre d'un mandat de gestion clairement défini et après un processus de sélection présenté à la Commission de Surveillance :

- Infrastructure ;
- Amorçage/capital-risque/capital développement/fonds de fonds ;
- Outils financiers désintermediés ;
- Etc.

3.5 Intervenir en tant que Co-investisseur

La Caisse se positionne nécessairement comme accompagnateur de projets : les investissements sont menés conjointement avec des partenaires, dans l'optique d'amorcer et de dynamiser des secteurs d'activité afin qu'ils puissent à terme se développer par un financement issu du fonctionnement « normal » du marché.

L'intervention de la Caisse se fait en respectant les logiques suivantes :

- L'intervention est de nature à structurer un secteur d'activité, à rassurer et à convaincre d'autres investisseurs publics ou privés de rallier l'opération ;
- Le niveau de participation envisagé induit un effet multiplicateur significatif de nature à optimiser l'utilisation des fonds propres ;
- La solution proposée ne pourrait pas être mise en œuvre sans l'intervention de la Caisse de Dépôts et Consignations dépassant la capacité du secteur privé national.

3.6 Assurer le rôle de tiers de confiance et d'expert neutre

La Caisse s'engage par son intervention à apporter une expertise, un savoir-faire et une neutralité qui complètent son apport de fonds propres pour financer les projets. Elle est « apporteuse de solutions », et contribue à définir au meilleur coût les réponses aux besoins collectifs exprimés.

La Caisse porte des projets d'intérêt général pour lesquels elle dispose de compétences et de savoir-faire interne ou qu'elle peut mobiliser et les mettre à la disposition des pouvoirs publics permettant d'apporter une valeur ajoutée en matière de conseil ou d'assemblage d'idées, notamment dans le cadre des projets d'infrastructure dans lesquels elle jouera le rôle d'intégrateur et de coordonnateur avec les autres acteurs publics et privés.

Elle peut jouer dans ce cas le rôle de Hub pour les sociétés à capital risque et dans les projets technologiques et Fintech.

La Caisse joue son rôle de tiers de confiance au service des acteurs publics et privés. Ces caractéristiques, associées à sa capacité d'investissement, permettent de répondre de manière optimale au financement de certains besoins collectifs nécessitant :

- Le recours à un organisme public pour des raisons tenant à la nécessaire neutralité de l'investisseur ou à la préservation du patrimoine public ;
- Une expertise neutre, dans des sociétés ou des structures de projets au service du développement local, et dans lesquelles les pouvoirs publics nationaux ou locaux sont eux-mêmes parties prenantes ;
- Une garantie de contrôle des investissements réalisés en permettant une stabilité des investisseurs dans la durée ;
- L'implication de la Caisse présente une assurance pour les investisseurs notamment étrangers.

3.7 Intervenir en règle générale en tant qu'investisseur minoritaire (sauf pour les investissements stratégiques)

La Caisse intervient en tant qu'investisseur minoritaire tout en cherchant un effet de levier sur des investissements publics ou privés.

La Caisse intervient dans la gouvernance des sociétés dont elle détient une participation significative.

La Caisse peut en revanche intervenir en tant qu'actionnaire ou investisseur majoritaire dans les projets ou activités stratégiques à la demande de l'État et après accord spécifique de la Commission de surveillance. Dans ce cas, la Caisse peut envisager de s'impliquer comme opérateur et/ou investisseur au travers des filiales dont elle détient tout ou partie du capital. Elle peut choisir dans le même temps d'ouvrir le capital de certaines filiales à partir du moment où de nouveaux partenariats s'avèreraient utiles et au final les vendre quand le marché est présent pour réinvestir dans d'autres secteurs.

3.8 Promouvoir la finance verte

La Caisse doit intégrer dans ses projets d'investissements les grands principes du développement durable, dans la mise en œuvre des actions en faveur de la transition énergétique et de la diminution des gaz à effet de serre.

3.9 Agir dans le cadre d'un mandat explicite de l'État pour toute nouvelle mission non-prévue par la loi.

La Caisse peut être sollicitée par mandat par les pouvoirs publics en tant qu'investisseur d'intérêt général pour intervenir soit en réponse à un besoin collectif, soit du fait de la carence de l'initiative privée.

Dans ce cas, la Caisse reçoit un mandat explicitement formulé par l'État, définissant le cadre et les conditions de son intervention. Cette demande est soumise pour avis à la Commission de Surveillance.

ANNEXE 2 - LES PRINCIPALES RUBRIQUES QUI DOIVENT FIGURER DANS LA CONVENTION RESEAUX

Des réunions de travail devront être organisées entre la CDD et les premiers réseaux collecteurs candidats pour figer tous les points de la convention.

1. Les rubriques

Cette convention pourrait avoir une durée de 5 ans (montée en puissance du système) avec clause de revoyure au bout de 3 ans.

1-Rôle respectif des réseaux collecteurs et de la CDD (Cf. rapport plus haut)

2-Présentation de l'organisation CDD interne en lien avec réseaux.

Si on reprend l'organisation telle que définie dans la Loi portant création de la CDD, GB2A propose (à discuter) en logique que la Direction des Dépôts et Consignations en tant que centralisateur des fonds collectés et teneur de compte soit le point de contact technique et commercial des réseaux.

La Direction du Développement gère cette épargne et en assure la liquidité sur la base d'une stratégie ALM élaborée par le Directeur Général et validée par les 2 Commissions de surveillance.

Cette répartition des responsabilités serait ainsi conforme à l'article 49 de La Loi qui stipule que les ressources de la Direction des Dépôts et Consignations ne sont en aucun cas engagés ou utilisés pour couvrir les pertes ou les engagements découlant des activités de la Direction du Développement.

3-Définition de la fiche produit dans ses différentes modalités

Cette discussion devra éclaircir la position de l'État sur plusieurs points

- Garantie de l'État et modalités ;
- Exonérations fiscales ?
- Centralisation à 100% ou possibilité de partie de la collecte dans les réseaux en contrepartie d'une obligation de prêts supplémentaires à l'économie à définir par l'État ;

2. Modalités pratiques de mise en œuvre

- Rythme de versement des profits en fonction des capacités et organisations des réseaux collecteurs
- Traitement comptable entre réseaux et CDD ;
- SI éventuellement (interopérabilité).

Ces sujets devront faire l'objet de groupes de travail avec les réseaux collecteurs volontaires en fonction de leurs contraintes réglementaires et techniques (informatique) avec sans doute un système à faire évoluer dans une montée progressive en charge.

3. Le commissionnement

Ce sera la discussion la plus difficile qui nécessite de partir d'éléments de comptabilité analytique pour décomposer le calcul de la commission en déterminant les frais de collecte et la marge laissée aux réseaux. GB2A propose un bonus pour favoriser l'attractivité de la collecte.

Les éléments à prendre en compte pour le calcul sont :

- Le montant des profits à verser aux épargnants ;
- La rémunération des réseaux ;
- Le remboursement des frais exposés par la CDD (sans marge ?) ;
- Le paiement à l'État au titre de la garantie, si nécessaire ;
- Les autres frais ou charges liés au fonctionnement.

Il faut rajouter la masse salariale et les prestations de CDD (centralisation trésorerie/RH et prestations administratives ...).

Cette vigilance sur la maîtrise des charges d'exploitation est d'autant plus importante que leur niveau impacte le résultat net.

Cette commission est calculée sur la masse des encours centralisés.

En décision politique préalable :

- Taux de commissionnement différent entre réseaux
 - Entre banques et SFD ;
 - Traitement plus favorable pour un pôle bancaire public mais avec obligations plus fortes.

Pour information les taux de commissionnement des benchmarks vont de 0,3 à 1,2 % suivant le contexte.

4. La gouvernance

- Un comité stratégique au minimum une fois par an associant tous les partenaires ;
- Un comité de suivi commercial par réseau, en se mettant d'accord sur les informations à communiquer qui ne pourront jamais être nominatives pour piloter l'activité et faire remonter les dysfonctionnements à corriger.
- **Des dépenses de promotion générale du produit à établir dans un plan d'action partagé et cohérent(et éventuellement ? à mutualiser sur certaines rubriques))**
- **Le site CDD diaspora et espace collaboratif partagé avec les réseaux (et éventuellement en co-financement des frais) .**

5. Obligation des réseaux

- Informations statistiques à remonter à l'Observatoire à créer sous autorité de BCM ?
 - Nombre de livrets
 - Encours des dépôts inscrits sur cette épargne réglementée
 - Les sommes déposées et retirées au cours de la période considérée
 - Structure des encours par tranches/socioprofessionnel/personnes morales éventuellement
 - Nombre de comptes et encours par régions
 - ;
- Vérification par les réseaux de l'obligation d'un seul compte par personne et déclaration à l'administration fiscale .La BCM demande la création d'un Observatoire géré par la CDD.
- Les réseaux conservent pendant 5 ans, à compter de la clôture de leurs comptes ou de la cessation de la relation avec les clients, les documents relatifs à l'identité de leurs clients habituels ou occasionnels ; ils conservent également dans la limite de leurs attributions pendant 5 ans, à compter de leur exécution, les documents relatifs aux opérations faites par ceux-ci ainsi que les documents consignant les caractéristiques des opérations.

ANNEXE 3 - LES PRINCIPALES RUBRIQUES QUI POURRAIENT FIGURER DANS LA CONVENTION ETAT (PREMIER MINISTRE)

1. Les caractéristiques du produit

Les conditions de défiscalisation, nécessitant une décision spécifique :

- Champ limité aux personnes physiques ?
- L'extension aux personnes morales pourrait-elle favoriser la collecte ? (Par exemple les associations diasporas)

2. Rôle respectif des réseaux collecteurs et de la CDD en rappel

Le taux de profit du livret serait fixé dans cette convention pour permettre à la CDD de faire ses calculs de rentabilité /ALM.

Une liste des informations à transmettre au Premier ministre (et à la BCM ?) deux fois par an, par exemple les 31 janvier et 31 juillet, serait arrêtée.

- Montant des dépôts collectés
- Montant des investissements et placements financiers
- Rapport sur conditions de réalisation du contrôle interne ainsi que la mesure et la surveillance des risques.

La garantie de l'État serait traitée dans cette rubrique

Il est rappelé que le benchmark porte la garantie de l'État sur les réseaux collecteurs pour les sommes déposées par les épargnants.

La garantie de l'État sur la liquidité du Fonds d'Épargne en France provient de la propriété de l'État sur ces fonds.

Une solution de compromis est la garantie de la CDD dans une convention tripartite à finaliser

3. Obligations de la CDD vis-à-vis de l'État garantissant le risque systémique

- Proposition par la CDD (DG + CS) d'un modèle prudentiel spécifique pour validation ;
- Proposition par la CDD (DG +CS) d'une doctrine d'investissement des emplois pour validation ;
- Proposition par la CDD (DG + CS) d'un cadre d'emploi fixant les types d'investissement, les maturités maximum et minimum, les conditions et procédures de validation des investissements, les niveaux de comités en fonction des seuils ;
- Proposition par la CDD (DG +CS) d'un règlement en matière de gestion du portefeuille d'actifs financiers. Une gestion active du portefeuille financier est nécessaire aux équilibres de l'entité dédiée en assurant la liquidité et préservant le résultat.

L'objectif est de définir la nature des actifs éligibles, les pondérations maximales de chaque classe d'actifs et les règles de limitation prudentielle des risques. La doctrine de gestion financière doit être inspirée par un principe de prudence avisée et dictée par les impératifs de sécurité de l'épargne avec des allocations par type d'actifs pour réduire les risques présents et futurs. Les titres à revenus fixes doivent être privilégiés (obligations d'État). La garantie de liquidité devra inclure un plancher minimum de placements court terme.

Cette discussion doit s'apprécier sur le constat d'un marché financier encore embryonnaire ? et peu profond que la CDC-CI doit pouvoir alimenter avec des produits nouveaux innovants et répondant aux besoins du marché.

En benchmark du modèle actuel de la CDC-CI, 55% des investissements doivent être en régime de croisière des placements financiers.

Il faut rappeler que les premières années, le temps que les projets d'investissement voient le jour (2 à 4 ans suivant les classes d'actifs), toutes les sommes collectées seront investies dans des placements

financiers sans risque : de ce fait il faudra faire valoir aux interlocuteurs institutionnels (Pm/BCM) qu'il n'y aura aucun risque de liquidité à gérer et ainsi permettre au système de s'installer et au modèle prudentiel d'être mis en place.

En France (mais la ressource est employée en prêts de long terme et très long terme), le ratio de liquidité est au minimum de 20%.

Les dépôts doivent représenter 1,25 X les prêts et le différentiel est placé dans un portefeuille d'obligations très liquide permettant de faire face à des retraits massifs (stress test). Le portefeuille financier très court et liquide doit pouvoir être placé à des rendements suffisants.

Un second ratio de couverture a été mis en place par le Décret n 2013-688 du 30 juillet 2013 : la somme des fonds propres et des dépôts centralisés doit couvrir à hauteur de 135% l'encours des prêts au bilan des Fonds d'Épargne.

Il est rappelé que, dans le modèle financier de GB2A, il est proposé par prudence sur le court terme de conserver 15% de l'encours de la collecte dans le bilan des réseaux collecteurs.