



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Master en Banque et Finance

MBF



Année Académique 2013-2014

Option : Finance de marché et Finance d'entreprise

PROJET PROFESSIONNEL

THEME

MISE EN PLACE D'UNE OFFRE DE MOBILE BANKING AU SEIN DE LA SOSETEL AU TOGO

Présenté par :

PASSOU Hodabalo

Stagiaire

13^{ième} Promotion

Sous la supervision de :

TAKOUGNADI Eyoudja
Directeur-Adjoint du Système
d'Information & Technologique

Orabank Togo

Dakar - JUILLET 2014

AVANT – PROPOS

Le programme Master en Banque et Finance (MBF) est un programme professionnel bilingue (français – anglais) d'études post universitaire de haut niveau en Banque et en Finance. Ce programme a été créé, en 2001, de la collaboration du CESAG, de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC), de la Banque de France, de l'Agence Française de développement (AFD), de l'Union Européenne, de la Banque Mondiale, du Ministère français des affaires étrangères et de la Fondation pour le renforcement des Capacités en Afrique (ACBF).

Les partenaires académiques, techniques et financiers sont entre autres la Banque des Règlements Internationaux (BRI), l'INSEAD de Paris, La New York University, l'Université Paris Dauphine, la Bundesbank, l'UEMOA, la Bank of Ghana, Thompson Reuters, la BRVM, Ecobank, etc.

C'est un programme d'excellence de l'UEMOA. Le diplôme qui est délivré est le Master en Banque et Finance (MBF).

L'accès au programme se fait sur concours ouvert aux cadres des institutions bancaires et financières, des entreprises privées et des administrations économiques et financières qui veulent maîtriser les instruments financiers, les techniques de mesure et de gestion des risques développés sur les marchés internationaux de capitaux pour pouvoir relever le défi de la globalisation.

A la sortie, les mastériens ont plusieurs profils avec comme débouchés possibles :

- ✚ gestionnaire de la trésorerie nationale et internationale ;
- ✚ gestionnaire des risques de marchés ;
- ✚ gestionnaire de portefeuille ;
- ✚ opérateur de marché (front office) ;
- ✚ responsable du front ou du back-office ;
- ✚ contrôleur interne ;
- ✚ contrôleur de gestion.

L'année 2012 a marqué l'entrée du MBF dans sa troisième phase, l'obtention du diplôme est désormais sanctionnée non plus par le mémoire, mais par un projet professionnel. Le présent document s'inscrit dans ce cadre.

DEDICACES

*Je dédie ce travail à ma toute famille,
particulièrement à mes deux Chéries adorées : ma
femme et ma fille*

*A toi Cher Dr. K. DJAGNI, Directeur Général de
la NSCT et au Personnel de la NSCT*

*A toi Feu Joël KPADJAO, Mon grand-frère et
compagnons, Reçois cette dédicace de là où tu es !!!*

*Je dédie cette œuvre à tous mes amis et collègues
avec qui j'ai passé des moments forts dans ma vie.*

*Je dédie également ce mémoire à toute personne
qui de près ou de loin à participé à la réalisation
de ce travail.*

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à toute l'Administration du CESAG et particulièrement la Coordination du Programme MBF, à travers :

- ✚ Le Professeur Boubacar BAIDARI, DG du CESAG, Ancien Coordinateur du PMBF, pour le guide qu'il est pour nous ;
- ✚ Monsieur Aboudou OUATTARA, Professeur Associé au PMBF, pour sa dévotion et ses conseils ;
- ✚ Madame Chantal OUEDRAOGO, Assistante du PMBF, pour sa disponibilité, son sens d'accompagnement, ses conseils et son soutien manifeste ;

Ce document n'aurait pas connu son aboutissement sans le précieux concours de nombreuses personnes ressources que je ne pourrais toutes citer ici et à qui j'exprime toute ma reconnaissance. Cependant je tiens à dire un sincère merci au Dr Kokou DJAGNI et Monsieur Félix BASSOUM pour vos concours tant matériel que financier durant toute l'année.

Je sais particulièrement gré à mon Encadreur et représentant de la SOSETEL SA, Monsieur Hugues TAKOUGNADI, pour sa disponibilité et ses conseils avisés.

J'exprime également ma gratitude à tous ses cadres de banques, SFD, et des Ministères pour leur disponibilité et leur dévouement.

Que tout le corps professoral du MBF trouve également ici l'expression de ma gratitude.

Je n'oublie pas mes camarades et frères de promotion en particulier Nikada TCHANGUAI, la famille des Alumni-MBF (particulièrement Rodolphe BAKPAM de la 12^{ème} promotion) et tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont apporté leurs contributions pour la réalisation de ce précieux document.

Qu'il reste des insuffisances dans la forme comme dans le fond, je n'en doute pas. Les erreurs et omissions qui pourraient subsister demeurent évidemment de ma propre responsabilité.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AMUPEC-Togo : L'Association Mutualiste pour la Promotion de l'Epargne et du Crédit « Caisse Mutuelle

APIM : Association des professionnels des Institutions de Microfinance

BA TOGO : Banque Atlantique Togo

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

BFR : Besoin en Fonds de Roulement

BIA TOGO : Banque Internationale pour l'Afrique au Togo

BOA Togo: Banque Of Africa Togo

BPEC : Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie

CA : Chiffre d'Affaires

CAF : Capacité d'Autofinancement

CAS-IMEC : Cellule d'appui et de suivi des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit

CECA : Coopérative d'Epargne et de Crédit des Artisans

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest

CGAP : Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

DAB : Distributeurs Automatiques de Billets

F CFA : Franc de la Communauté Financière d'Afrique

FECECAV : Faîtière des Entités de Caisses d'Epargne et de Crédit des Associations Villageoises

FMI : Fonds Monétaire International

FR : Fonds de Roulement

FUCEC : Faîtière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo

GAB : Guichets Automatiques de Banques ou Distributeurs Automatiques

HT : Hors Taxes

IF : Institutions Financières

IS : Impôt sur les Sociétés

IDH Microfinance : Investir Dans l'Humain Microfinance

IMF : Institution de Micro-Finances

MB : Mobile Banking

MUDECK : Mutuelle pour le Développement de l'Epargne et de Crédit Komdedzi

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

PADAT : Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo

PASA : Projet d'Appui au Secteur Agricole

PIB : Produit Intérieur Brut

PPAO : Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest

PME/PMI : Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie

PNIASA : Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire

RH : Ressources Humaines

SA : Société Anonyme

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SICA-UEMOA : Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA

STAR UEMOA : Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA

SFD : Systèmes Financiers Décentralisés

SIAB TOGO : Société Inter Africaine de Banque du Togo

SOSETEL : Société des Services en Télécommunication

UCECTO : Union des Caisses d'Epargne et de Crédit du Togo

UCMECS : Union des Caisses Mutuelles d'Epargne et de Crédit de la Savane

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UIT : Union Internationale des Télécommunications

UMECTO : Union des Mutuelles d'Epargne et de Crédit du Togo

URCLEC : Union Rénovée des Caisses Locales d'Epargne et Crédit

VAN : Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableaux

Tableau 1: Taux de bancarisation estimatif dans l'UEMOA en 2012	16
Tableau 2 : Etablissements de Crédits agréé au 31/12/2012	17
Tableau 3: Comparaison avec les autres pays de l'UEMOA.....	19
Tableau 4 : Vue d'ensemble du secteur de la téléphonie mobile de 2008 à 2012.....	20
Tableau 5 : Evolution du taux de pénétration du téléphone portable.....	24
Tableau 6: l'analyse SWOT de notre service de mobile banking au Togo.....	29
Tableau 7: Abonnées à la téléphonie cellulaire au Togo.....	42
Tableau 8: Chiffre d'affaires potentiel de la première année.....	42
Tableau 9 : Liste de nos Prix par rapport à la concurrence	47
Tableau 10 : Coûts des investissements initiaux	49
Tableau 11 : Chiffres d'affaires prévisionnels de 2015 à 2019 (voir détail en annexe).....	51
Tableau 12 : Valeur Actuelle Nette du projet.....	52
Tableau 13: Statistique du secteur de la microfinance au Togo à fin juin 2012	57
Annexe 2 : Tableau 14 (Evolution des principaux indicateurs de la microfinance au Togo) .	57
Tableau 15 : Compte d'exploitation prévisionnel.....	58

Figures

Figure 1: Taux de pénétration du téléphone cellulaire au Togo.....	24
Figure 2 : Logique de réduction des coûts de l'infrastructure	25
Figure 3 : organigramme de la SOSETEL	31
Figure 4 : Réseau de distribution de l'offre de Mobile Banking.....	39
Figure 5 : Evolution de quelques soldes intermédiaires de gestion (SIG)	51

SOMMAIRE

Avant – Propos	i
Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Liste des Sigles et Abréviations	iv
Liste des Tableaux et Figures	vi
Sommaire	7
RESUME	8
abstract	8
Introduction	9
Chapitre 1 : L'environnement du mobile banking au Togo	13
I . Présentation de l'environnement des Banques et des IMF au Togo	13
II . Cadre réglementaire de l'exploitation du mobile banking	25
III . Diagnostic Stratégique	27
Chapitre 2 : Présentation générale de la SOSETEL	31
I . Présentation de la SOSETEL	31
II . Produits et Services de notre offre de mobile banking	36
III . Stratégie commerciale	39
Chapitre 3 : L'analyse financière de l'offre de mobile banking	41
I . Le Marché	41
II . Plan Marketing	43
III . Coût du projet et modalités de financement	48
Conclusion	53
Bibliographie	55
Annexes	57
Table des matières	63

RESUME

Mise en place d'une offre de mobile banking pour les Institutions Financières au Togo

Les institutions financières ont pendant longtemps travaillé avec diligence pour fournir des services financiers et s'attaquer à la pauvreté des non bancarisées. Mais plusieurs facteurs continuent de limiter l'ampleur de leurs services, à savoir, des frais de fonctionnement énormes, l'inefficacité des opérations et la capacité limitée des populations mais aussi des taux d'intérêt élevés. Afin d'augmenter leur portée et de maintenir des services de qualité, les institutions financières ont besoin pour trouver des moyens novateurs d'offre de leurs services, en misant en particulier sur la technologie. L'utilisation de téléphone portable a fait ses preuves dans plusieurs pays dans le cadre du rapprochement des services financiers des populations exclus du système bancaire classique. Avec une pénétration élevée de la téléphonie mobile, l'utilisation du téléphone mobile pour offrir des services financiers d'une manière moins coûteuse et plus efficace, est une solution qui est évidemment la bienvenue. Cependant, ce qui est beaucoup moins évident, c'est la façon de le faire avec succès, de manière durable et à grande échelle.

L'étude de l'offre de service de mobile banking aux institutions financières au Togo que nous avons menée montre à travers son analyse financière que le projet est rentable et procure de réels avantages pour l'ensemble des acteurs impliqués (Opérateur de mobile banking, opérateurs télécoms, Institutions Financières, Clients, Opérateurs économiques). Même si les expériences ne sont pas assez répandues au Togo, la mise en œuvre de stratégie marketing adéquate, l'application de la réglementation relative à l'exercice du mobile banking et l'expérience du promoteur dans le mobile paiement permettront de maîtriser les risques liés au lancement de l'offre de Mobile banking.

Mots Clés : Mobile Banking, Institutions Financières, services financiers, téléphone portable

ABSTRACT

Implementation of an offer of Mobil Banking for the Financial Institutions in Togo

Financial institutions have long worked diligently to provide financial services to the unbanked and help address poverty. But several factors continue to limit their scales, namely, high operational expenses, inefficient operations and limited capacity – all contributing to high interest rates. In order for financial institutions to increase their outreach and maintain quality services they need to look at innovative ways to offer their services, especially leveraging technology. In the past, financial institutions have been looking at alternative ways to reach those who are excluded from the traditional banking system. Leveraging the mobile phone to offer financial services in a cheaper, more efficient manner, is a solution that is obviously worth trying. However, what is much less obvious is how to do this successfully, sustainably and with scale.

The study of the service of mobile banking to the financial institutions in Togo which we led, prove through financial analysis that the project is profitable and gets real advantages for all the implied actors (mobile banking operator, telecoms operators, Financials institutions, Customers, economic Operators). Even if, the experiences are not enough spread in Togo, implementation of adequate marketing strategy, application of the regulations relative to the exercise of the mobile banking and the experience of the promoter in the mobile payment shall allow mastering the risks bound to the launch of the offer of Mobile banking.

Keys words: Mobile Banking, Financial Institution, Financial services, Mobile phone

INTRODUCTION

Malgré le développement de mécanismes novateurs et des canaux de distribution pour atteindre les populations pauvres en Afrique, moins d'un quart des adultes vivant sur le continent ont un compte dans une institution financière formelle. La vulnérabilité des États Africain au sud du Sahara restreint encore plus la capacité des ménages et des PME d'accéder à différents types de services financiers (y compris l'épargne, les prêts, les transferts de fonds, et l'assurance). La pénétration de comptes bancaires en Afrique de l'Ouest est à la traîne par rapport à d'autres pays africains. En moyenne, seulement 14%¹ des adultes vivant dans des États fragiles d'Afrique ont un compte dans une institution financière formelle, comparativement à 23% pour l'ensemble du continent. Insuffisance d'infrastructure et de sécurité dans les États fragiles sont les obstacles à l'expansion des points d'accès. En outre, le coût des services classiques est également l'une des raisons de l'exclusion des populations à faibles revenus des systèmes financiers.

Comblent les insuffisances notées en matière d'accès des populations les plus vulnérables aux services financiers sur la base de convictions que les pauvres sont bancarisable et que le microcrédit est une activité rentable, telle est la vision reconnue de manière unanime à la microfinance. Plus de 200 millions de personnes dans le monde bénéficient aujourd'hui de services de microfinance. Pour ces familles et ces très petites entreprises, exclues des banques classiques, pouvoir épargner ou emprunter, c'est avoir les moyens de développer des activités autonomes et d'échapper à la pauvreté.

Ainsi, de nombreuses institutions financières envisagent d'avoir recours à des solutions à fort contenu technologique et surtout à forte valeur ajoutée pour développer de nouveaux services et/ou atteindre de nouveaux clients. Ces dernières années, le secteur de la monnaie électronique requiert de plus en plus l'intérêt de la sphère financière pour rapprocher les services financiers des populations exclues. Il apparaît donc que l'utilisation du téléphone portable pour effectuer des transactions financières (informations sur le compte, dépôts, remboursements, transferts d'argent, etc.) présente de nombreux avantages aussi bien pour l'institution financière que pour le client. Sur ce plan, le recours à de telles solutions apparaît

¹ Source: Dermiguc-Kunt and Klapper (2012).

Note: Bars correspond to the share of adults with an account at a formal financial institution. Acronyms are: CAR (Central African Republic) and DRC (Democratic Republic of Congo).

comme un moyen efficace pour renforcer l'inclusion financière et permettre un accès du plus grand nombre à des services financiers de qualité, tout en assurant aux institutions financières d'être rentable.

Problématique

Au Togo, le secteur financier se développe avec une clientèle estimée en 2013 à 2 150 420² bénéficiaires pour les Système Financiers Décentralisé et à 623 943³ comptes pour les banques en 2012. La demande des populations porte aussi sur les moyens de paiement, les transferts et les assurances. L'un des points faibles des systèmes financiers au Togo réside dans le développement comparativement faible de leur réseau en milieu rural, ce qui constitue un obstacle au développement des activités économiques dans ces zones. Mais dans le même temps au Togo le taux de pénétration de la téléphonie mobile élevé et ceci représente un créneau de bancarisation à l'aide du service de Mobile Banking.

A l'heure actuelle, la plupart des Institutions Financières et en particulier les SFD au Togo ne possèdent pas les capacités financières et ou l'expertise technique pour mettre en place des projets opérationnels dans le domaine du Mobile Banking afin de profiter des avantages procuré par ce service innovant. Dans cette situation une opportunité d'affaire se présente à nous pour notre projet professionnel : la mise en place d'une offre de service de mobile banking au profit des Banques et IMF à la société SOSETEL, qui est spécialisée dans la fourniture de services innovants qui permettent l'accès aux services financiers à tous, et qui commercialisent déjà des offres de mobile payment.

La raison qui motive notre projet professionnel est de répondre à la question suivante : comment permettre un accès d'un plus grand nombre de togolais à des services financiers de qualité à coûts réduits?

² BCEAO, Statistiques SFD 2013

³ BCEAO, Rapport Commission bancaire 2012

Objectifs du Projet

L'objectif général consiste à mettre en place une offre de mobile banking qui commercialise les différents produits de mobile banking en vue de l'amélioration du niveau d'inclusion financière, au moyen d'un élargissement des produits et des services qui contribue dans une large mesure à une croissance économique durable.

Les objectifs spécifiques consisteront pour nous de procéder à :

- + une revue de cadre réglementaire de l'exploitation du Mobile Banking au Togo,
- + L'analyse des forces et faiblesse d'une telle offre auprès de la SOSETEL,
- + L'identification des différents produits de l'offre de mobile banking,
- + Le positionnement de l'offre par rapport à la concurrence,
- + L'étude de faisabilité financière de cette offre.

Intérêts du projet

La mise en place d'une offre de mobile banking contribuera à développer les services financiers adaptés aux populations, à des conditions soutenables pour les offreurs. Cette offre permettra de promouvoir l'inclusion financière au Togo en venant en soutien à l'engagement de la BCEAO et du gouvernement Togolais dans leurs stratégies d'inclusion financière par la révolution dans les moyens de paiement au Togo. En outre, elle permettra au secteur financier Togolais de rattraper un tant soit peu son retard dans l'utilisation des services financiers innovants comme ceux offerts par le mobile banking.

Pour nous, les travaux et recherches que nous effectuerons dans le cadre de ce projet nous permettront de consolider les connaissances acquises dans le cadre de notre formation au Master en Banque et Finance (MBF) et de développer une compétence spécifique en relation avec les défis à relever par le secteur financier de l'espace UEMOA.

La méthodologie utilisée pour la collecte des données dans le cadre de notre travail est de procéder par :

- ✚ Les enquêtes auprès du publics (clients de Banque, clients d'IMF, clients d'opérateurs de téléphonie) ;
- ✚ Les entretiens avec les responsables des IMF, de la CAS-IMEC, du PNUD, du GIABA et de la BCEAO;
- ✚ Analyse documentaire des rapports édictés par la BCEAO, la Commission bancaire, l'ARTP Togo, le CGAP, l'UIT ;
- ✚ Les revues documentaires (revues, documents, livres ; Sites internet...).

Le présent document est le rapport des travaux que nous avons mené dans le cadre de la structuration de cette offre de mobile banking. Il est structuré en trois chapitres. Le premier chapitre concerne la présentation l'environnement du Mobile Banking au Togo; le deuxième chapitre porte sur la présentation de la SOSETEL et la structuration de l'offre de mobile banking aux IMF et le troisième chapitre présentera l'analyse financière du projet.

Chapitre 1 : L'environnement du mobile banking au Togo

I . Présentation de l'environnement des Banques et des IMF au Togo

L'objectif de cette partie est de donner un aperçu à l'environnement économique global ainsi que celui du secteur bancaire et des IMF.

1 . Environnement macroéconomique de l'économie Togolaise

a . Performance économique du Togo en 2013⁴

L'activité économique a évolué en 2013 dans un contexte marqué par la poursuite de l'exécution du Projet d'Appui au Développement de l'Agriculture au Togo (PADAT), du Projet d'Appui au Secteur Agricole (PASA) et du Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAO), ainsi que celle des travaux de réhabilitation et de renforcement des infrastructures de base. Les dernières estimations indiquent un taux de croissance du PIB, en termes réels, de 5,0% contre 5,9% en 2012. Le secteur tertiaire serait le principal moteur de la croissance à laquelle il contribuerait pour 2,2 points, en raison de la bonne tenue de l'activité dans le commerce, les transports et les services marchands. Le secteur secondaire serait le deuxième pilier de l'expansion économique. Son apport se chiffrerait à 1,8 point, sous l'effet de la consolidation des activités des industries extractives et manufacturières ainsi que dans la branche Bâtiments et Travaux Publics. La contribution du secteur primaire reculerait de 0,7 point entre 2012 et 2013, en ressortant à 1,0 point, du fait du repli de production vivrière consécutif à une pluviométrie insuffisante et inégalement répartie dans le temps et l'espace.

b . Perspectives économiques du Togo pour 2014⁵

Le rythme de la croissance économique s'accélération au cours de l'année 2014, en relation avec la poursuite de la mise en œuvre du Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA). Par ailleurs, le renforcement des activités extractives, l'amélioration de l'offre d'énergie électrique et la poursuite des travaux de réhabilitation des infrastructures routières, de construction du 3e quai au Port Autonome de Lomé (PAL) et d'extension de l'aéroport de Lomé contribueraient également à doper l'activité.

⁴ BCEAO : Perspectives économiques des états de l'UEMOA, 2014

⁵ BCEAO : Perspectives économiques des états de l'UEMOA, 2014

Le PIB, en termes réels, progresserait de 6,2% contre 5,0% en 2013. Le secteur secondaire serait le principal moteur de la croissance économique, avec une contribution de 2,2 points. Celles des secteurs tertiaire et primaire ressortiraient respectivement à 2,1 points et 1,9 point.

Les performances prévues sont essentiellement soutenues par le renforcement des investissements, notamment dans les infrastructures de base et dans le domaine agricole.

Il noter que les activités bancaires au Togo sont régies par la loi portant réglementation bancaire, administrée par le Ministère de l'Economie, des Finances et des Privatisations en liaison avec la BCEAO et la Commission Bancaire. Le réseau bancaire comprend treize (13) banques commerciales et deux (2) établissements financiers.

En décembre 2012⁶, le capital social du réseau bancaire était de 109 milliards F CFA, pour environs 732 milliards de dépôts et pour environs 602 milliards de crédits à l'économie. Le réseau bancaire est complété par des systèmes financiers décentralisés qui représentait un total de 137 M€ de dépôts et 117 M€ de crédits.

2. Environnement du secteur financier et des télécommunications au Togo

Le terme de banque renvoie soit à un secteur d'activité économique, celui traitant les opérations de banque ; le secteur bancaire, soit à l'un des types d'établissement actif dans ce secteur.

Sont considérées comme établissements de crédit, les personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle, des opérations de banque (Loi bancaire). Ces établissements de crédit obtiennent le monopole de l'octroi des opérations de banque . Ils n'ont pas le monopole de la distribution bancaire, qui représente la fonction de commercialisation, partagée avec d'autres acteurs bancaires qui ne sont pas des banques.

Une banque est donc, à la fois, une entreprise qui :

-  produit des services bancaires,
-  en fait le commerce,
-  fait commerce d'autres services financiers ou connexes.

⁶ Rapport Commission Bancaire 2012

Elle est ainsi au cœur du commerce de l'argent et en responsabilité directe de la gestion des risques financiers.

Cette activité peut être exercée pour le compte de clients de différentes manières : recevoir et garder des fonds, proposer divers placements (épargne), fournir des moyens de paiement (chèques, cartes bancaires, etc.) et de change, prêter de l'argent (crédit), et plus généralement se charger de tous services financiers. Une banque peut également intervenir pour réaliser des opérations et des interventions sur les marchés financiers pour son compte ou celui de sa clientèle.

En raison de l'importance des activités bancaires dans l'économie d'un pays, les banques sont soumises à une législation stricte encadrant l'exercice et le contrôle de leurs actions. Collecter des dépôts, gérer et distribuer des crédits, délivrer des outils ou des services de paiements « bancaires » (chèques, cartes de paiement, virements, etc.) sont des activités réservées à des établissements agréés et soumis à autorisation préalable.

a . Le Secteur Bancaire Togolais

Le secteur bancaire togolais est composé de 13 banques et de 02 établissements financiers au 31 décembre 2013 qui sont, selon l'ordre de classement de la Commission Bancaire et par taille de bilan :

- Ecobank Togo,
- ORABANK Togo,
- la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTCL),
- l'Union Togolaise de Banque (UTB),
- la Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIA TOGO),
- la Banque Togolaise de Développement (BTD),
- la Banque Atlantique Togo (BA TOGO),
- la Banque Populaire pour l'Epargne et le Crédit (BPEC),
- Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce - Togo (BSIC Togo),
- la Société Inter Africaine de Banque (SIAB TOGO),
- la Diamond Bank et
- la Banque Régionale de Solidarité du Togo

Le réseau bancaire (agences, bureaux et points de vente) s'est accru de 57 guichets en 2012 au Togo. Le nombre de Guichets Automatiques de Banques ou Distributeurs Automatiques de Billets (GAB/DAB) a connu une légère hausse sur la même période.

Le nombre de comptes de la clientèle était de 623 942 correspondants à un taux de bancarisation estimé de 9,4% en 2012.

La répartition du taux de bancarisation estimatif par pays se présenterait comme suit :

Tableau 1: Taux de bancarisation estimatif dans l'UEMOA⁷ en 2012

	Bénin	Burkina	Côte d'Ivoire	Guinée-Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	UMOA
Nombre des comptes des particuliers	690.496	836.775	2.703.810	62.954	1.145.512	292.209	975.592	561.525	7.268.873
Population en millions d'habitants	9,60	16,30	22,70	1,50	15,40	15,70	14,10	6,00	101,30
Taux de bancarisation estimatif	7,20%	5,10%	11,90%	4,20%	7,40%	1,90%	6,90%	9,40%	7,20%

⁷ Statistiques BCEAO 2012

Les données essentielles sur les réseaux des banques et Etablissements de Crédits installés au Togo en 2012 complété par l'arrivé en 2013 la Banque Of Africa – Togo se présentait comme suit :

Tableau 2 : Etablissements de Crédits agréé au 31/12/2012⁸

IMMATRI- CULATION	DESIGNATION	SIGLE	DATE D'AGREMENT	MONTANT DU CAPITAL (a)	REPARTITION DU CAPITAL (a)			TOTAL BILAN (*)	RESEAUX (**)	NOMBRE DE COMPTES	EFFECTIFS		
					NATIONAUX ETAT	PRIVES	NON- NATIONAUX				CADRES	EMPLOYES	TOTAL
	BANQUES (12)			65 686	17 732	16 430	31 524	1 291 540	174	623 942	832	969	1 801
T 0055 T	- Ecobank-Togo	ECOBANK	25/02/1988	5 000	263	638	4 099	289 977	23	137 081	141	63	204
T 0009 T	- Union Togolaise de Banque	UTB	25/04/1977	5 000	5 000	0	0	190 597	40	130 059	110	151	261
T 0024 K	- Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie	BTCI	16/04/1974	7 000	6 408	592	0	126 817	11	58 356	125	135	260
T 0005 P	- Banque Internationale pour l'Afrique au Togo	BIA-TOGO	01/12/1965	6 101	4 698	703	700	91 108	9	24 745	66	94	160
T 0014 Z	- Banque Togolaise de Développement	BTD	12/12/1966	6 130	0	2 697	3 433	115 118	22	48 067	105	124	229
T 0151 Y	- Banque Populaire pour l'Epargne et le Crédit	BPEC	04/12/2007	6 500	970	3 883	1 647	37 927	28	164 520	66	106	172
T 0138 J	- Banque Atlantique - Togo	BA-TOGO	21/09/2005	6 737	0	1 401	5 336	111 605	16	32 050	98	79	177
T 0116 K	- ORABANK-Togo		08/11/2004	6 516	0	6 516	0	170 998	8	6 634	44	61	105
T 0133 D	- Banque Sahélo-Saharienne pour l'Investissement et le Commerce - Togo	BSIC-TOGO	02/08/2005	8 067	0	0	8 067	35 557	13	9 213	38	71	109
T 0126 W	- Banque Régionale de Solidarité du Togo	BRS-TOGO	13/05/2005	2 000	0	0	2 000	7 610	2	6 648	17	18	35
T 0027 N	- Société Interafricaine de Banque	SIAB	26/01/1977	6 635	393	0	6 242	9 265	1	4 776	14	42	56
T 0160 H	- Diamond Bank-Bénin, Succursale du Togo	-	30/08/2010	0	0	0	0	104 961	1	1 793	8	25	33
	ETABLISSEMENTS FINANCIERS (2)			18 020	1 408	9	16 603	47 108	1	0	10	8	18
T 0076 R	- Fonds de Garantie des Investissements Privés en Afrique de l'Ouest	GARI	03/07/1995	12 954	0	9	12 945	28 024	1	0	7	4	11
T 0165 N	- Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire de l'UEMOA	CRRH-UEMOA	12/08/2011	5 066	1 408	0	3 658	19 084	0	0	3	4	7
	TOTAL ETABLISSEMENTS (14)			83 706	19 140	16 439	48 127	1 338 648	175	623 942	842	977	1 819

(a) : Montants en millions de FCFA

(*) : Données provisoires

⁸ Rapport Commission Bancaire 2012

b . Le Secteur de la Microfinance⁹

Le secteur de la microfinance au Togo est composé de 92 SFD, pour 790 points de services sur le territoire national. Fin décembre 2013, le secteur sert 2 150 542 bénéficiaires pour un total de 137 milliards de Francs CFA de dépôts et 117 milliards de Francs CFA de crédits.

Les deux institutions FUCEC-Togo et Wages représentent à elles seules près de 70% du marché national.

Aujourd'hui, il existe plusieurs Systèmes de Financement Décentralisés au Togo. Le secteur togolais de la microfinance compte, au 31 décembre 2012, huit (08) réseaux d'institutions de microfinance (FUCEC-TOGO, IDH-MICROFINANCE, UMECTO, UCMECS, URCLEC, FECECAV, UCECTO, UCMECF-TO) qui ont une grande représentativité dans le secteur, soixante-douze (72) institutions unitaires (AMUPEC-TOGO, CECA, MICROFUND, UCMECF-TO, CETRASTOC, etc.) et cinq (05) structures conventionnées dont , WAGES, TIMPAC et ECHOPPE TOGO qui sont les plus importantes.

Avec une occupation de 66,42% de la part de marché du secteur financier, les SFD ont créé près de 5 000 emplois directs, c'est-à-dire le nombre total des employés des institutions à fin décembre 2012, les Systèmes Financiers Décentralisés (SFD) créent également des milliers d'emplois connexes ou indirects au profit des couches intermédiaires.

Le niveau d'activité du secteur a plus que quintuplé sur les 10 dernières années, avec un bond en 2008 (+ 75% pour les dépôts et + 80% pour les crédits), qui peut probablement s'expliquer par l'amélioration de la situation politique.

En comparaison avec les autres pays de la zone UEMOA, le Togo démontre un certain dynamisme en microfinance. Avec une population de 7% du total de la zone, ses encours d'épargne et de crédit (en 2013) représentent 17% de ceux de la zone dans son ensemble.

⁹ Statistiques de la BCEAO 2013

Tableau 3¹⁰ : Comparaison avec les autres pays de l'UEMOA

PAYS	Nombre de SFD	Points de service	Membres / Clients	Dépôts en millions FCFA	Crédits en cours en millions FCFA
BENIN	56	738	2 284 028	74 845,56	91 288,89
BURKINA FASO	76	654	2 039 668	134 139,41	93 636,14
COTE D'IVOIRE	72	460	1 226 488	136 932,43	84 520,99
GUINEE-BISSAU	18	32	15 363	236,71	159,09
MALI	125	894	1 811 912	58 832,77	64 711,82
NIGER	52	240	350 643	24 308,90	22 483,91
SENEGAL	238	958	2 816 397	206 993,76	230 484,91
TOGO	92	790	2 150 542	135 827,99	117 737,41
TOTAL SFD	729	4 766	12 695 041	772 116,53	713 023,16

c . Le secteur des télécommunications au Togo

Le secteur des télécommunications a connu une augmentation du nombre d'abonnés et une amélioration du taux de pénétration des services orientés vers le haut débit, taux qui n'est cependant pas satisfaisant au regard des objectifs fixés pour l'horizon 2015. Ce secteur est animé, depuis plus d'une décennie, par les sociétés Togo Telecom, l'opérateur du réseau fixe, Togo Cellulaire, la filiale de Togo Telecom et opérant sur le réseau mobile, Atlantique Telecom Togo, le second opérateur mobile, filiale du groupe multinational Etisalat et C.A.F.E. Informatique et Télécommunications qui offre l'accès et les services Internet.

Le marché de la téléphonie mobile demeure animé par Togo Cellulaire, filiale mobile de l'opérateur public Togo Telecom, et Atlantique Telecom Togo, opérant sous le nom commercial Moov, filiale du groupe multinational Etisalat.

Les technologies utilisées sur ce marché sont régulièrement mises à jour avec de nouveaux services à valeur ajoutée. Il en découle directement une nette augmentation du taux de pénétration mobile. Les coûts des services mobiles ont connu une baisse au cours de cette année.

Le tableau ci-après présente sur le secteur de la téléphonie mobile ces cinq dernières années.

¹⁰ Source Statistiques BCEAO

Tableau 4¹¹ : Vue d'ensemble du secteur de la téléphonie mobile de 2008 à 2012

Eléments	2008	2009	2010	2011		2012
				Abonnés actifs et non actifs	Abonnés actifs	
Abonnés-Togo Cellulaire	1 069 586	1 606 558	1 625 857	1 902 555	1 314 300	1 561 291 ¹²
Taux d'accroissement	24,2%	50,20%	1,2%	17,02%	-	18,79%
Cabines GSM	16 525	20 905	21 699	21 839	21 839	21 818
Nombre d'employés	260	286	298	312	312	327
Productivité	4 114	5617	5456	6098	4213	4775
Abonnés au GPRS	36 111	40 387	42 458	52 128	52 128	44 605
Abonnés 3G	-	-	-	26 746	26 746	76 948
Abonnés-Atlantique Télécom	479 956	580 776	826 576	1 532 803	1 209 495	1 551 1023
Taux d'accroissement	48,6%	21,01%	42,32%	85,44%	-	28,24
Cabines GSM	1 566	1 500	5 194	17 000	17 000	17 000
Nombre d'employés	148	146	172	179	179	187
Productivité	3243	3978	4806	8563	6757	8295
Abonnés au GPRS	-	-	33 601	62 500	62 500	75 015
TOTAL ABONNES DU MOBILE	1 549 542	2 187 336	2 452 433	3 435 358	2 523 795	3 112 393
Accroissement absolu	359 223	637 792	265 097	982 925	-	588 598
Taux d'accroissement	30,2%	41,16%	12,12%	40,08%	-	23,32%
Téledensité du mobile	27,69%	38,06%	39,6%	52,47%	38,54%	47,53%
Chiffre d'affaires (en millions de Fcfa)	72 943	77 536	96 493	116 853		123 949
ARPU (en Fcfa)	47 074	35 445	39 346	37 548	46 300	40 037
Investissements (en millions de Fcfa)	39 905	86 788	29 289	25 730		30 676

Le taux de pénétration de la téléphonie mobile est passé de 38,54% en 2011 à 47,53% en 2012, soit une augmentation nette de 9%. Il est actuellement de 50,3%

3. Les Systèmes de paiement

« Un système de paiement est un ensemble d'instruments, de procédures et de règles assurant le transfert de fonds entre participants au système »¹². Plus précisément il renvoie, selon le Comité Consultatif sur les Systèmes de Paiement et de Règlement (CSPR), à un système constitué d'un ensemble d'instruments, de procédures bancaires et interbancaires de transfert de fonds, destiné à assurer la circulation de la monnaie.

A la lumière de cette définition, nous pouvons identifier trois (3) principaux systèmes de paiement de par leurs importances au sein de l'UEMOA.

Dans cette partie, nous nous limiterons aux trois systèmes de paiement principaux et aborderons également dans sa globalité le concept du « Mobile Banking » qui fait l'objet de notre projet.

¹¹ Source : Rapport d'activités ARTP Togo 2012

¹² Définition de la BRI

a . Les systèmes de paiement automatisé et électronique

(1) Le Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA (SICA-UEMOA) est un système de compensation automatisé, traitant les opérations de paiement de masse à partir des remises électroniques. Ce système a démarré progressivement par pays entre novembre 2005 et juin 2007 et au niveau régional en février 2008.

il est prévu en perspective, le lancement du projet de centralisation de SICA-UEMOA qui répond à un besoin d'amélioration de l'efficacité de la gestion ainsi que de réduction des coûts liés à son exploitation. En outre, la centralisation devrait faciliter l'intégration de SICAUEMOA dans le plan de continuité d'activités de la BCEAO

(2) Le Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA (STAR UEMOA) est le système de règlement brut en temps réel et centralisé au niveau régional pour le traitement des opérations de montants élevés ou d'importance systémique ainsi que des opérations de politique monétaire et de règlements des soldes de compensation. Ce système est opérationnel depuis juin 2004.

(3) La Monétique (système de paiement par cartes bancaires)

Un système dont la gestion réglementaire et administrative est assuré par le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA). Le GIM-UEMOA prend en charge également les aspects opérationnels portant notamment sur les fonctionnalités monétiques interbancaires et délégataires. Ce système est entré en production en juin 2007.

Trois types de services sont proposés par le GIM-UEMOA :

- ✚ des services interbancaires permettant d'assurer l'interopérabilité nationale, régionale et internationale des transactions ;
- ✚ des services bancaires par délégation : traitements monétiques par délégation permanente pour les établissements non équipés de systèmes monétiques, traitements monétiques par délégation temporaire complémentaire ou en secours de leurs propres systèmes ;
- ✚ des services complémentaires : centralisation des paiements de factures, atelier de personnalisation de cartes, maintenance de parcs de GAB, de TPE secours des systèmes informatiques bancaires.

Depuis janvier 2011, le projet GIM-MOBILE a été mis sur pied par GIM-UEMOA. Ce projet vise à interconnecter les différentes solutions mobile banking dans la région et à mutualiser et

rendre accessible le mobile banking à tout établissement qui le souhaite indépendamment de sa taille et sa capacité financière. Le lancement officiel a été effectué le 8 décembre 2011

b . Le Concept de Mobile Banking

(1) La « banque à distance » est définie comme l'offre de services financiers en dehors des guichets « bancaires » traditionnels (agences bancaires, guichets des IMF...) ¹³.

Cette offre est souvent effectuée par l'intermédiaire d'agents (commerçants détaillants par exemple) et elle nécessite des NTIC pour la transmission des détails relatifs aux opérations : en général, des terminaux points de vente (PDV) équipés d'un lecteur de carte et /ou des téléphones portables.

Le développement de la banque à distance se fait à ce jour essentiellement par des modèles et formules axées sur l'usage de la téléphonie mobile. Mais d'autres modes de prestation de services bancaires à distance suscitent également un intérêt grandissant dans certains pays, notamment ceux dotés d'un environnement commercial plus développé (chaines de magasins, nombreux locaux commerciaux en « dur »). Des études du CGAP citent notamment l'expérience des banques brésiliennes qui ont constitué un réseau de plus de 95 000 « correspondants bancaires » : bureaux de poste, points de vente de billets de loterie et commerces locaux équipés de terminaux de paiement électronique (TPE) à lecteur de cartes et de codes barre.

(2) La banque à distance peut être additive ou transformationnelle.

Elle est **additive** lorsqu'elle se borne à élargir la gamme de choix existants ou accroît la commodité de la clientèle actuelle des établissements financiers traditionnels ; elle est **transformationnelle** lorsqu'elle touche des clients qui n'auraient jamais pu être desservis par les services financiers traditionnels offerts par les « agences bancaires » ¹⁴ (le terme « d'agence bancaire » doit être compris au sens large).

Compte tenu du double défi à relever au Togo, à savoir faciliter l'accès aux services financiers à une population défavorisée d'une part, notamment en zones rurales et d'autre part, élargir la gamme de choix existant, notre projet porte sur le développement d'une offre à même de favoriser la « Banque à distance transformationnelle»

¹³ Etude de faisabilité, projet de mobile banking mutualisé au Sénégal
¹⁴ CGAP

(3) Le mobile banking est l'utilisation du téléphone portable (« mobile phone ») pour fournir des services financiers.

Le concept de mobile banking est étroitement associé à celui de « banque à distance ». Les services financiers appuyés sur le téléphone portable peuvent être :

- ✚ Des échanges d'informations financières : qu'elles soient initiées par l'institution financière (alerte d'échéance de prêt, offres commerciales, confirmation d'opération), ou par le client (consultation de solde, demande de relevé, configuration).
- ✚ Des transactions financières : qu'il s'agisse de dépôts, de retraits, ou de virements, transferts et paiements (en espèces, de compte à compte, entre clients, ou entre non-clients).

c . Intérêt du Mobile Banking

(1) Le mobile banking est basé sur l'idée d'utiliser en Banque et en Microfinance un moyen de communication, le téléphone portable, qui s'est très fortement répandu ces dernières années, pour :

- ✚ faciliter l'accès aux services financiers des populations non bancarisées ;
- ✚ diversifier et améliorer l'offre de services financiers auprès de la clientèle actuelle;
- ✚ réduire les coûts de transaction pour les clients comme pour les institutions financières dans les zones éloignées ;
- ✚ sécuriser les transactions financières dans des contextes, notamment ruraux, où les autres moyens de communication (connexions internet, lignes de téléphonie fixe, etc.) sont inopérants et ne permettent pas de lien en continu (et donc de suivi) vers les systèmes d'information et de gestion des institutions financières.

La forte pénétration de la téléphonie cellulaire fait de cet outil technologique un véhicule particulièrement intéressant pour atteindre une population et des zones géographiques n'ayant pas ou peu accès à des services financiers de base, mais où l'usage de la téléphonie mobile est maintenant très répandu.

Tableau 5 : Evolution du taux de pénétration du téléphone portable¹⁵

	Wireless Penetration Rates (%)		
	2003 (Q1)	2008 (Q1)	2012 (Q1)
Africa	4.75	30.60	50.13
Asia Pacific	13.06	39.08	60.81
Eastern Europe	20.50	102.79	134.72
Latin America/Caribbean	19.74	70.40	90.84
Middle East	17.84	61.91	98.26

Figure 1: Taux de pénétration du téléphone cellulaire au Togo¹⁶



Cette pénétration du téléphone mobile est sans commune mesure avec les autres canaux de distribution de services financiers. Au niveau mondial, on peut estimer qu'il y a 500 000 agences bancaires, environ 1 millions de DAB-GAB...et 3,5 milliards de téléphones mobiles (source CGAP ; données : GSMA et autres sources statistiques).

(2) Un autre enjeu majeur de la « banque à distance » est de pouvoir réduire les coûts d'infrastructure.

Ce point est particulièrement important en microfinance, où la faible valeur unitaire des transactions financières obère la rentabilité d'investissements en locaux et équipements coûteux. Cela est encore plus vrai dans des zones géographiques où la densité de la population est plus faible et où la modestie des transactions unitaires ne peut être compensée par un « effet volume » suffisant.

¹⁵ Source : Wireless Intelligence

¹⁶ GSM Intelligence 2014

Figure 2 : Logique de réduction des coûts de l'infrastructure



(3) Le mobile banking apporte au client proximité, commodité et sécurité.

Du point de vue du client, le mobile banking est à même d'apporter les avantages suivants :

- ✚ une plus grande proximité du point de service lui permettant d'effectuer les transactions les plus courantes (dépôts, retraits, transferts d'argent, règlement de factures ...), d'où une économie de temps et de coût ;
- ✚ La commodité de pouvoir effectuer ces transactions auprès d'agents de proximité locaux, qu'il connaît mieux et avec lesquels il entretient par ailleurs d'autres liens économiques et sociaux ;
- ✚ La sécurité d'accéder à des services financiers par l'intermédiaire d'une entité

II . Cadre réglementaire de l'exploitation du mobile banking

Les principaux textes concernant l'activité de Mobile Banking relèvent de la réglementation financière édictée par l'UEMOA et de la réglementation du secteur des télécommunications de la CEDEAO. Le CGAP fournit également des orientations pour analyser les différents domaines de régulation influant sur la possibilité de mettre en place des services de Mobile Banking, en l'adaptant à la situation de notre projet.

Cette revue est présentée autour de deux (02) points comme suit :

1 . Quelques réglementations essentielles du CGAP, UEMOA, la BCEAO

a . Le Modèle structurel de diagnostic pour la banque à distance élaboré par le CGAP

Notre revue s'est appuyée sur le Modèle structurel de diagnostic pour la banque à distance élaboré par le CGAP pour identifier et analyser les différents domaines de régulation influant sur la possibilité de mettre en place des services de Mobile Banking, en l'adaptant à la situation de l'étude.

Nos entretiens ont également permis de confirmer la possibilité de confier à des agents de proximité non financiers des opérations de dépôt et retrait d'espèce sur un compte d'épargne, décaissement et remboursement de crédit dans les livres d'un SFD ou d'une banque distante, ainsi que des transferts d'argent liquide entre deux personnes.

Dans le domaine des services mobiles, les institutions financières ont, vis-à-vis de leurs agents agréés et de leurs clients, une position comparable à celle des banques dans le cadre des activités de transfert international : pleinement responsable vis-à-vis des clients et des autorités de tutelle, mais disposant de la possibilité de se retourner contre les agents agréés si le comportement de ces derniers est à l'origine d'un contentieux.

b . La BCEAO dans son instruction 01/2006/SP & au règlement N°15

L'émission de monnaie électronique par une institution non financière requiert l'agrément comme Établissement de monnaie électronique (EME). Les obligations faites aux EME concernent le capital social et les fonds propres permanents (qui doivent être supérieurs à 300 millions de FCFA) et la traçabilité des opérations avec identification des porteurs au-delà de seuils très bas.

c . L'instruction N°01/2007/RB de la BCEAO

La législation LBA/CFT ne présente pas une rigidité pour les opérations de petit montant qui poserait problème dans le cadre de la mise en œuvre de services de mobile banking orientés vers les populations défavorisées. Elle impose la conservation des pièces et documents relatifs à l'identité des clients et aux transactions réalisées pendant 10 ans.

d . Loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés

La réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés précise les opérations que peuvent réaliser les systèmes financiers décentralisés : la collecte de dépôts, les opérations de prêts et les opérations d'engagement par signature. La part des activités non prévues par la loi est limitée à 5% de leurs risques totaux. Leur activité d'agent dans le cadre de l'Opérateur MB ne devrait pas être concernée.

2 . Quelques autres domaines de réglementation

Concernant les autres domaines de réglementation, notons que :

- ✚ L'offre de « services à valeur ajoutée », y compris le SMS, est soumise à simple déclaration préalable auprès de l'ARTP.
- ✚ La confidentialité des données est imposée à la fois par la réglementation de la BCEAO et par la loi sur les transactions électroniques.
- ✚ La protection des consommateurs est un point important pour tout modèle de banque à distance.
- ✚ La Loi sur les transactions électroniques consacre l'écrit électronique comme équivalent du support papier, notamment en matière de signature.
- ✚ L'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes veillent en particulier sur la déclaration des services à valeur ajoutée que tout fournisseur de service doit faire auprès de l'ARTP. La liste des services à valeur ajoutée est tenue par l'ARTP, les services mobiles comme le SMS en font partie.
- ✚ La confidentialité des données est prévue par la réglementation BCEAO, tant pour les banques que pour les SFD. Elle est renforcée, spécialement pour le stockage d'informations électroniques, par la loi sur les transactions électroniques.

III . Diagnostic Stratégique

1 . Analyse concurrentielle de secteur de mobile banking au Togo

La concurrence au niveau du mobile banking Togolais n'est qu'à ses débuts avec le lancement par Moov Togo de l'offre de Mobile banking (Flooz) destinées à ses abonnés en fin d'année 2013. Cette concurrence est marquée aussi par la présence depuis quelques années des cartes bancaires dans le cadre des services pourvus par les banques. Cette concurrence est marquée

par la présence de carte visa également proposé par la BTCI et BIACASH, MASTERCARD, etc.

a . Le FLOOZ de MOOV

Flooz est un service mobile banking de Moov Togo (le deuxième opérateur mobile du Togo) et la Banque Atlantique Togo. Flooz qui permet aux abonnés d'avoir un mini compte bancaire ouvert sur leur numéro de téléphone Moov, qui devient systématiquement leur numéro de compte Flooz.

Flooz offre les opérations suivantes à partir de votre téléphone portable :

- ✚ Transfert d'argent ;
- ✚ Achat de crédit emoov ;
- ✚ Paiement marchand
- ✚ Paiement de factures CEET ;
- ✚ Paiement de prime d'assurance GTAC2A-VIE ;
- ✚ retrait d'argent.

Ce compte, permet de réaliser diverses opérations à partir de votre téléphone sans vous déplacer, partout où vous êtes, et ce jusqu'à 300 000 FCFA par jour. C'est le deuxième opérateur de mobile payment au Togo après GESCOM et le premier en mobile banking.

b . Les e-banking des banques

✚ La banque électronique (parfois appelé e-banking) est l'accès aux services bancaires depuis une interface interactive, par exemple un Navigateur web. Sa disponibilité permet l'accès aux comptes, d'effectuer des transactions ou d'obtenir des informations financières récentes. Son accès peut s'effectuer depuis un Guichet Automatique de Banque (GAB), par téléphone, via un ordinateur ou grâce à un assistant personnel(PDA) ayant l'Internet. La connexion se fait généralement par accès sécurisé. La banque électronique est un mode d'accès interactif à des banques ayant des agences bancaires, se distinguant de la banque directe qui est une banque sans guichet, totalement en ligne.

Le « e-banking » offre des services nouveaux et originaux aux clients : capacité de s'informer mais aussi de se former à distance, possibilité d'agir et d'interagir (avec la banque et le conseiller via le site web et la messagerie) en s'affranchissant des contraintes de temps (agir à tout moment), d'espace (de chez soi) et d'expertise (agir seul, sans l'aide d'un conseiller, mais

avec l'assistance du dispositif). Ce service est offert par toutes les banques installées au Togo.

✚ La Carte BIACASH est une carte VISA INTERNATIONAL prépayée rechargeable valable 2 ans, qui a les références suivantes:

- ✓ Carte disponible à l'achat et rechargement instantané dont le plafond chargement Jour : 5.000.000 F CFA /J
- ✓ plafond retrait Jour: 4.000.000 F CFA (400.000F X 10 /J)
- ✓ Paiement des achats TPE et Internet 4.000,000 F CFA/J
- ✓ Plafond transfert carte à carte : 4.000.000F (500.000 F CFA X 8/J)
- ✓ Frais retrait GAB Visa : 2% du montant
- ✓ Frais transfert carte à carte : 1.500 F CFA pour 500.000f maximum

2 . Analyse de la demande de service de mobile banking au Togo

Il s'agit ici, d'estimer la demande potentielle de service de mobile banking par les populations, les institutions de microfinances et les banques.

Sur l'échantillon de notre enquête qui porte sur 850 personnes, 95%¹⁷ ont répondu favorablement à l'adoption du mobile banking pour leurs transactions. Ce résultat porte sur une population mixte, qui porte sur des urbains ainsi que des ruraux.

A travers les différents entretiens, il ressort que le niveau de demande dans les zones rurales est bien évidemment moindre qu'en zone urbaine, en termes de volume unitaire comme de nombre de prêts, du fait des activités différentes qui sont menées et du différentiel de revenu et de niveau de vie entre ces zones.

Cependant, les SFD rencontrés qui interviennent dans les zones rurales sont relativement confiants dans l'existence d'une demande solvable encore non ou insuffisamment servie. La dispersion de la clientèle potentielle et le faible niveau des infrastructures de transport et de communication sont citées comme les principales contraintes au développement d'une offre de services financiers plus conséquente. L'utilisation du téléphone portable présente de plus

¹⁷ Source : Nous-même (voir résultat enquêtes pages 75)

pour les institutions financières rencontrées l'avantage de suivre la mobilité croissante de leurs clients.

Notons également que, la sécurisation des transactions est aussi une préoccupation des SFD intervenant en milieu urbain lors des opérations de recouvrement. Elle serait d'autre part indispensable pour le développement de la collecte d'épargne journalière auprès d'une population de petits commerçants de détail sur les marchés.

Le mobile banking est perçu de manière unanime par toutes les institutions financières comme un moyen de diversification de leurs produits. Il apparaît particulièrement utile du point de vue des institutions financières rencontrées pour développer des produits de transferts, et notamment de transferts domestiques

A travers notre enquête et nos différents entretiens, nous avons démontré qu'une demande des services de mobile banking existe et celle pourrai être satisfaite par notre projet d'offre de services de mobile banking à la SOSETEL.

Chapitre 2 : Présentation générale de la SOSETEL

I. Présentation de la SOSETEL

Spécialiste des paiements électroniques (Mobile Payment) par les moyens de télécommunication, SOSETEL SARL, SOCIETE DE SERVICES EN TELECOMMUNICATION avec Conseil d'Administration au capital de 20 000 000 F CFA dont le siège est à Lomé, sis au quartier Hedzranawoe, a pour objet la gestion des services GESCOM entre autres :

- + la commercialisation des recharges d'unités de communication physique dématérialisées et virtuelles,
- + le paiement des factures : CEET, TDE, TOGO PRESSE, MEDIA PLUS, SODIGAZ...
- + le paiement des commerçants : pharmacies, bars, restaurants, hôtels, supermarchés...
- + le développement des services à valeurs ajoutées GSM.

L'organigramme de la SOSETEL est le suivant :

Figure 3 : organigramme de la SOSETEL



Les quatre (4) départements se présentent comme suit :

- + Direction des opérations, qui est en charge de mettre en œuvre les services. Elle est donc responsable des relations avec les IF adhérentes ou intéressées par le devenir, de l'animation du réseau ainsi que du call center qui répondra aussi bien aux demandes des clients que des agents et marchands.

- ✚ Direction marketing, qui est en charge de la création d'une marque Mobile Banking mutualisée et de la définition de l'offre de service en coordination avec la Direction des Opérations.
- ✚ Direction des Systèmes d'Information, qui est en charge de la mise en œuvre et de l'exploitation de la plateforme mobile banking, de l'infrastructure qui la supporte et des liens avec les SI des partenaires. Elle est également responsable de l'ensemble des SI de support de l'OMB, en particulier pour le call-center.
- ✚ Direction Administrative, Financière et RH, qui est en charge de la comptabilité et des finances, de la logistique et des RH. Ces deux dernières fonctions pourraient dans les 2 ou 3 ans après lancement devenir des départements à part entière, compte-tenu du nombre de salariés et du nombre d'agents et marchands (pour la logistique) croissant. En effet le service logistique sera chargé de la fourniture et de l'entretien des moyens techniques pour les salariés animateurs de réseau (véhicules, motos,...) et pour les agents et marchands (Mise à disposition de la signalétique et de l'information sur les points de service).

1. Le modèle Technique du mobile banking Gescom

Ce projet est né suite au besoin de dématérialisation des moyens de paiement encouragé par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, et la nécessité de sécuriser l'usage de la liquidité.

GESCOM sert de hub entre les différents partenaires notamment :

- ✚ les opérateurs de télécommunication, pour l'utilisation de la technologie GSM et CDMA et la mise à disposition des recharges d'unités de communication pour la commercialisation par le système GESCOM,
- ✚ les partenaires fournisseurs pour le paiement des biens et services consommés par les clients,
- ✚ les partenaires commerciaux (Distributeurs de GESCOM) et partenaires financiers (les Banques, les Institutions de Micro-finances...) pour la recherche des clients, la vente des coupons GESCOM ainsi que le paiement des transferts d'argent.

Dans la pratique, toute personne désireuse d'avoir accès aux différents services GESCOM doit s'abonner au système à un coût forfaitaire auprès d'un partenaire financier ou d'un

partenaire commercial, ce qui lui donne droit à un code confidentiel par lequel il a accès aux services.

Le client doit ensuite acheter les coupons qui vont lui permettre d'effectuer les opérations de paiement. Les coupons sont disponibles auprès des partenaires financiers.

A l'abonnement, un compte GESCOM est ouvert automatiquement pour enregistrer les valeurs des coupons.

L'objet du Projet actuelle est de « permettre aux clients d'avoir un compte GESCOM (Abonnement) adossé directement un compte bancaire » promouvant ainsi la bancarisation.

Le Projet ne prévoit pas d'émission de monnaie électronique. Les services offerts par l'Opérateur MB concernent :

- Des opérations directes sur le compte des clients auprès des SFD, pour lesquelles il a uniquement une fonction de caisse avec saisie électronique des transactions.
- Des transferts cash à cash.

En dehors des transferts cash à cash, la SOSETEL ne constitue qu'un canal supplémentaire pour effectuer des transactions déjà offertes par ailleurs par les institutions financières adhérentes à leurs clients. Ces transactions ont un effet directement sur le compte du client. L'utilisation du service ne crée donc pas de monnaie électronique.

Quatre catégories de services constitueront notre offre globale de 15 services Mobile Banking, dont 14 tournés vers les clients des IF (Institutions Financières) :

□ 1 Service non lié à un compte géré par une IF

 Transfert cash à cash

□ 3 Services impliquant des espèces et liés à un compte géré par une IF

 Dépôt

 Retrait

 Transfert compte à cash

□ 8 Services de virement, paiement, collecte liés à un compte géré par une IF

- + Virement compte à compte
- + Virement inter-agences (entre partenaires commerciaux)
- + Remboursement d'échéance
- + Collecte mobile de dépôt par un agent IF
- + Saisie d'opérations crédit village
- + Paiement marchand
- + Règlement de facture
- + Recharge mobile

□ 3 Services de notification liés à un compte géré par une IF

- + Consultation de compte
- + Services d'alerte à l'initiative du client
- + Notifications à l'initiative de l'IF

2. Avantages de la Technique

a. Avantages d'ordre général

D'une manière générale, l'offre GESCOM et celle du Mobile Banking procureront à leurs abonnés les avantages suivants :

- + **Disponibilité de recharges 24h/24** : en permettant aux abonnés d'avoir un accès instantané aux recharges téléphoniques partout et en tout moment, GESCOM permet de se passer des revendeurs de recharges téléphoniques.
- + **Sécurité dans le paiement des biens et services** : en permettant aux abonnés d'éviter de se déplacer avec la liquidité, GESCOM leur garantit la sécurité dans le paiement des biens et services achetés.

Les relevés sont mis à la disposition des abonnés pour leur permettre de suivre les traces des opérations effectuées.

b. Avantage pour les partenaires financiers

Concernant les partenaires financiers, les avantages se matérialisent à travers :

La Génération des flux financiers

Le partenariat dans l'exploitation de l'offre de mobile banking génère des flux financiers importants pour les partenaires financiers grâce aux opérations d'abonnements et de ventes de coupons et de transferts (cf. le Business Plan). Plus particulièrement, il génère des économies de déplacement pour le personnel de terrain des Micro-finance leur permettant ainsi d'allouer cette économie à d'autres activités telles les promotions, la prospection et le suivi-accompagnement de la clientèle. C'est un canal administratif qui peut être utilisé à l'initiative soit des clients des institutions financières soit des institutions financières elles même aux fins d'alertes ou de notifications.

Les Commissions

Une commission de 20% des produits récoltés est allouée aux partenaires financiers sur la base des opérations (achats de recharges et paiement de factures) réalisées par les clients abonnés par ces derniers.

La Diversification de leurs offres de services financiers

GESCOM vient enrichir la gamme des produits bancaires comme Western Union, Money Express, VISA, Mastercard, NASUBA et FLOOZ ...

c. Avantages pour les entreprises

Ce système permet aux entreprises de se défaire de la lourdeur dans la gestion des paiements des dépenses courantes (factures d'eau, CEET, hôtel, téléphone, Assurance, épargne, remboursement de crédit, ...).

Il évite le déplacement et assure une réelle traçabilité des paiements.

Les relevés des transactions sont disponibles pour assurer le contrôle et la comptabilisation.

d. Avantages pour les opérateurs de la téléphonie mobile

Augmentation des ventes

Le serveur d'échange GESCOM facilite aux abonnés l'accès aux recharges par les envois de messages SMS ou USSD. Les abonnés télécom se passent donc des revendeurs de recharges, ce qui assure aux opérateurs une forte disponibilité des recharges en tout temps et même en déplacement à l'étranger.

Sécurisation des recharges

En proposant la dématérialisation des recharges physiques, GESCOM met fin aux risques de vols, pertes ou toutes autres formes de malversation. Les anomalies comme cartes de recharges mal grattées sont aussi évitées.

Virtualité des recharges

GESCOM permet d'encourager la politique de virtualité des recharges amorcées par TOGO CELLULAIRE et ATLANTIQUE TELECOM TOGO et permet d'apporter une solution aux abonnés qui sont encore attachés aux recharges physiques.

Vente à l'étranger

Tout abonné en Roaming prépayé de TOGOCEL et MOOV et abonnés à GESCOM peut disposer des recharges à l'étranger.

GESCOM permet également à la diaspora d'envoyer les recharges téléphoniques autrement dit de faire des transferts d'unités à des bénéficiaires sur toute l'étendue du territoire.

II . Produits et Services de notre offre de mobile banking

A travers cette partie nous allons décliner la procédure d'abonnement au service de mobile banking et son utilisation à travers les différentes syntaxes.

1 . L'Abonnement GESCOM

L'abonnement se fait auprès des partenaires financiers et consiste à configurer, à partir du logiciel GESCOM-PF, le numéro de téléphone du client sur le serveur GESCOM. Un code

personnel lui est communiqué confidentiellement par SMS dans les secondes qui suivent l'abonnement.

On distingue quatre types d'abonnements :

- ✚ L'abonnement **CLASSIC** pour les particuliers en PREPAID,
- ✚ L'abonnement **VIP** pour les particuliers en POSTPAID,
- ✚ L'abonnement **PROFESSIONNEL** pour les personnes morales,
- ✚ l'abonnement **REVENDEUR** pour les revendeurs de recharges (Unités) sur le système GESCOM.

Les abonnements aux services de mobile Paiement donneront désormais accès aux services classiques de mobile banking mais aussi à des services innovateurs destinés à personnaliser au mieux l'offre aux besoins des clients.

Les nouveaux produits classiques de mobile banking seront :

- ✚ Le Porte-monnaie électronique qui permet d'avoir de fortes sommes en poche en toute sécurité ;
- ✚ Les opérations de retrait d'espèces et de versement espèces auprès de distributeurs agréés ou au niveau des GAB.
- ✚ Les virements comptes mobile / compte bancaire donnant la possibilité de transférer de l'argent de leur compte mobile à leurs comptes bancaires et vice versa.
- ✚ Les opérations de transferts de partout sur le territoire national pour les abonnés sans Roaming des services de téléphonie mobile et en plus pour les abonnés Roaming de téléphonie mobile, la possibilité de faire des transferts depuis l'extérieur mais aussi vers l'extérieur.
- ✚ Les opérations de paiement qui existaient déjà sur l'offre de mobile paiement pour faciliter les règlements de factures fournisseurs à l'aide du téléphone portable.

Les nouveaux services innovateurs concernent tous les services de personnalisation pour répondre aux besoins du client. Il s'agit ici de :

- ✚ Mobile banking à la demande qui vient répondre au besoin de la clientèle d'opérer des transactions non courantes comme demander son solde ou son mini relevé bancaire ;
- ✚ Les règlements par téléphone des factures de boutiques de e – commerce qui vient aussi enrichir les services de mobile – paiement ;
- ✚ L'adossement d'un compte virtuel à un compte épargne pour les clients non bancarisés ayant eu pendant au moins six mois un solde minimal de F CFA 10 000, la possibilité d'accéder à un compte épargne rémunérateur.

2 . L'achat de coupons Gescom

Comme l'abonnement GESCOM, l'achat des coupons s'effectue auprès des partenaires financiers. C'est une opération qui consiste à charger les comptes des clients du montant correspondant à la valeur des coupons.

Toutes les opérations de paiement de factures, d'achat de recharges ou de transfert se font à hauteur de la valeur des coupons disponibles sur le compte du client.

Avec GESCOM tout client est identifié par son numéro téléphonique GSM auquel le système attribue un compte interne. Le client peut ainsi librement:

- ✚ consulter son compte (les mouvements ou le solde),
- ✚ changer son code confidentiel,
- ✚ acheter des recharges pour son propre compte ou à un tiers,
- ✚ rembourser ses crédits auprès d'institutions bancaires et de micro-finances,
- ✚ alimenter son compte épargne (plan épargne) qui est relié à son compte GESCOM à l'abonnement automatiquement,
- ✚ payer les factures CEET, TDE, assurance, ...,
- ✚ Faire des achats dans les boutiques,

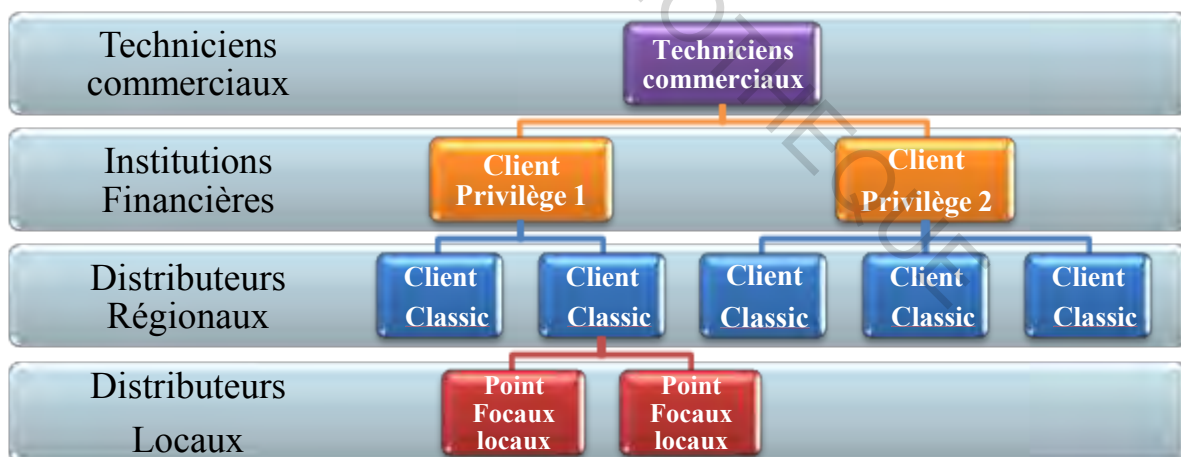
- ✚ payer les redevances scolaires : Universités, écoles professionnelles...,
- ✚ payer les abonnements : MEDIA PLUS, TOGO PRESSE...,
- ✚ régler les factures des commerçants : SODIGAZ, restaurants, hôtel, bars, autres commerçants et fournisseurs,
- ✚ effectuer le transfert d'argent : comptes à comptes, du cash au cash ou du coupon au cash,
- ✚ avoir accès aux services à valeurs ajoutées.

Toute requête se fait via SMS sur le numéro court 3240 et sur les numéros longs 92 38 11 10 de TOGO CELLULAIRE et 98 67 90 20 d'ATLANTIQUE TELECOM TOGO.

III . Stratégie commerciale

Pour plus d'efficacité et pour mieux exploiter les synergies, **SOSETEL SA** s'appuie sur un système de partenariats axé sur 4 types de sociétés : Partenaires télécom, Partenaires financiers, Partenaires fournisseurs de biens et services et Partenaires commerciaux.

Figure 4 : Réseau de distribution de l'offre de Mobile Banking



1 . Partenaires télécoms

Ceux sont les sociétés de télécommunication essentiellement TOGO CELLULAIRE, ATLANTIQUE TELECOM TOGO et TOGO TELECOM. Ce partenariat permet de :

- ✚ commercialiser les cartes de recharges Libertis, MOOV et ILLICO sous forme de valeurs prédéfinies et unités de communication virtuelles,

- ✚ payer les factures des abonnés en POSTPAID,
- ✚ avoir accès à d'autres services gratuits ou à valeurs ajoutées.

2 . Les Partenaires commerciaux

C'est un réseau de personnes physiques ou morales revendeurs de recharges d'unités de communication sur toute l'étendue du territoire à partir des téléphones portables. Ils sont chargés de vendre des recharges d'unités de communication virtuelles et des recharges d'unités de communication physiques dématérialisées aux abonnés encore attachés aux cartes de recharges.

SOSETEL SA s'occupe de toutes les charges (fourniture du logiciel et des équipements GSM, formations...) et met à la disposition des partenaires des prospectus et documentations. **25% des commissions sont affectées à l'action marketing et communication.**

a . Les Institutions financières partenaires

il s'agit des Banques et des IMF (Institutions de Micro finance) qui mettent à la disposition du projet leurs réseaux d'agences sur toute l'étendue du territoire et se chargent du volet manipulation d'argent et de contrat avec la clientèle :

- ✚ abonnement à GESCOM,
- ✚ versements des clients sous forme de coupons,
- ✚ paiement des transferts d'argent.

Les assurances quant à elles font parties des partenaires fournisseurs

b . Les partenaires fournisseurs

Il s'agit des entreprises fournisseurs de biens et services à savoir les banques, les microfinances, les assurances, les hôpitaux, la CEET, la TDE, MEDIA PLUS, la TOGO PRESSE, SODIGAZ, les hôtels, les restaurants, les commerçants, les universités, pharmacies...

Chapitre 3 : L'analyse financière de l'offre de mobile banking

I. Le Marché

1. Définition

Dans l'ensemble, la population résidente (population de droit) du pays s'élève à 6 191 155¹⁸ habitants avec 48,6% d'hommes contre 51,4% de femmes. Par rapport au milieu de résidence, 2 334 065 habitants (37,7%) vivent en milieu urbain (les chefs-lieux des préfectures) et 3 857 010 habitants (62,3%) dans les autres régions.

La population résidente du Togo est essentiellement jeune. La proportion des personnes âgées de moins de 15 ans est relativement importante. Elle représente 2 600 286 (42,0%) tandis que la proportion des personnes âgées de 65 ans ou plus n'est que de 265 263 (3,8%).

Le nombre de porteurs de téléphones mobiles est de 3112393, soit 47,53% de la population alors que les porteurs de téléphones fixes sont à 4,01%. Le taux de pénétration du téléphone connaît chaque année une évolution de 30%. Ce qui signifie qu'à l'horizon 2017, au moins 5 000 000 de personnes posséderont chacune un téléphone mobile GSM contre 1 000 000 personnes qui auront un compte bancaire (avec un taux d'évolution de 5% par an) et 3 000 000 qui seront bénéficiaires des SFD.

C'est dire que le téléphone portable est totalement rentré dans les habitudes de la population et, s'appuyer sur ce réseau pour développer des produits à valeur ajoutée est un impératif à saisir.

Le présent business plan s'intéresse aux revenus des abonnés télécom disposant des comptes en banques ou dans les IMF mais également de tous ceux qui vont désormais avoir un compte dans une banque ou dans une IMF suite à la souscription à notre offre de mobile banking.

Rappelons que les statistiques de la BCEAO en 2013 évaluaient le nombre de porteurs de comptes à 693 942 pour les banques et de 2 150 542 s'affilié au SFD, soit un taux de bancarisation brut (sans retraitement) de 9,14 %.

¹⁸ Direction Nationale de la Statistique et de la Comptabilité Nationale : **RGPH4 VOLUME 2**

Nous estimons que dans le portefeuille des banques et des microfinances, les clients personnes physiques abonnées disposant de téléphones cellulaires constituant notre marché potentiel à capter occupent 30% des abonnés urbains et 15% des abonnés ruraux soit 837 230 et disposent d'un revenu moyen mensuel global de F CFA 20 000.

Tableau 6¹⁹: Abonnées à la téléphonie cellulaire au Togo

	POP.	% TEL MOBILE	NBRE ABONNES TEL. MOBILES	CLIENTS POTENTI ELS.
URBAIN	2 334 065	92,01%	2 147 551	644 265
ZONE	3 857 010	25,02%	964 842	192 968
TOTAL	6 191 075	50,27%	3 112 393	837 234

2. Le Marché potentiel

Le marché potentiel qui doit permettre de réaliser le business notre offre de Mobile Banking se base sur une clientèle de 837 234 abonnées pour la première année. Notre business va se porter sur les nouveaux services que l'offre de mobile banking va ajouter à ceux qu'offrait déjà la SOSETEL. Il s'agit des services de Transfert et de virement de compte GESCOM à compte BANCAIRE.

Nous estimons que sur l'effectif de notre clientèle potentielle, 30% feront des transferts vers leurs familles situées en zone rurale, apporter de l'aide venir en aide ou régler des factures courantes. Nous estimons qu'ils feront au moins deux transferts compte à comptes pour alimenter le compte banque et vice versa par mois dans ce cadre.

Le tableau suivant montre le chiffre d'affaire potentiel pour la première année.

Tableau 7²⁰: Chiffre d'affaires potentiel de la première année

TYPE D'OPERATION	HYPOTHESES	MARCHE POTENTIEL	NOMBRE DE TRANSACTIONS
TRANSFERTS D'ARGENT	30% de l'effectif du marché potentiel	837 234	251 170
VIREMENTS COMPTES A COMPTES	Chaque abonné de notre marché potentiel fera 2 virements par mois	837 234	1 674 467

¹⁹ Rapport ARTP Togo 2012

²⁰ Source : Nous même

II . Plan Marketing

Notre introduction sur le marché ne peut se faire sans un plan marketing cohérent. A travers cette partie nous allons présenter nos objectifs à court et à moyen terme, notre marché cible, notre choix stratégique et le contrôle de la réalisation de notre plan marketing.

1 . Objectifs du plan marketing

Sur le deux (02) premières années de la mise en œuvre de l'offre notre objectif est de :

- ✚ Étendre la couverture de nos communications à 90 % de la clientèle cible pour chaque campagne ;
- ✚ Créer une notoriété pour les produits à lancer dans le quatrième trimestre ;
- ✚ Atteindre un niveau élevé de satisfaction de la clientèle auprès de 95 % de nos clients cibles ;
- ✚ Faire croître la part de marché dans le segment clientèle urbaine de 15 % cette année;

De la troisième à cinquième année

- ✚ Devenir la marque dominante ("leader") dans notre marché ;
- ✚ Développer une forte notoriété de notre offre sur les trois prochaines années ;
- ✚ Sauvegarder notre partenariat avec tous les distributeurs de notre marché.

2 . Notre marché cible

Notre marché cible est constitué par les clients personnes physiques abonnées disposant de téléphones cellulaires au Togo.

Notre segmentation est basée sur la situation géographique des clients. Nous avons de ce faite une clientèle urbaine et une clientèle Rurale.

Ici notre objectif est de conquérir 30% des abonnés de téléphonie mobile en zone urbaine et 15% des abonnées de la téléphonie mobile en zone rurale.

3 . Notre choix stratégique

Pour assurer une bonne introduction sur le marché de notre offre, le marketing relationnel la stratégie marketing que nous allons adopter. L'essence même des services offerts (services financiers) rend la relation interpersonnelle fondamentale surtout dans cette phase de lancement. En quoi consiste donc notre stratégie?

Le marketing relationnel, doit son apparition aux travaux de Berry en 1983 qui le définit comme le fait d'attirer, maintenir et renforcer la relation client. Dans cette stratégie,

l'entreprise et le client font des échanges relationnels situés sur le long terme et retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économiques et s'engagent dans un échange social. Il s'établira donc entre les participants un contact continu, une mise en avant de la valeur du produit pour le client, un engagement fort à satisfaire le client nécessitant le souci de la qualité au niveau de tout le personnel de l'entreprise.

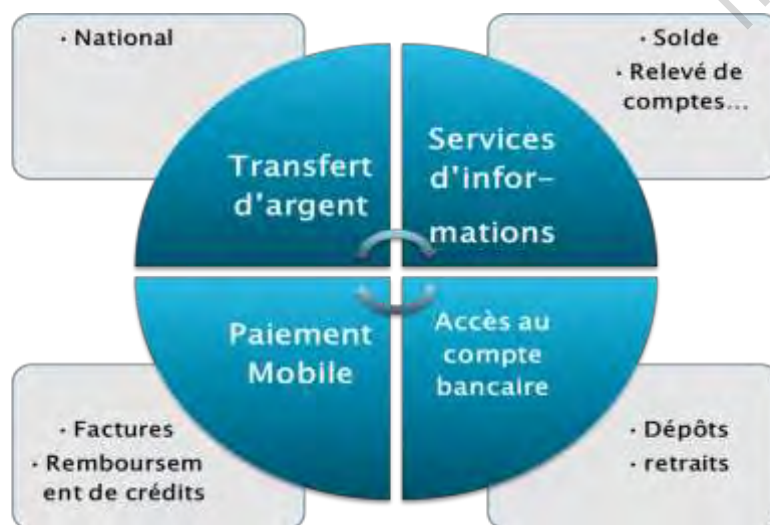
Il est à noter que le secteur bancaire cumule deux difficultés, à savoir, qu'il fournit d'une part un service intangible qui rend la relation entre chargé clientèle et client fondamentale mais d'autre part, qu'il traite d'un « produit » à forte connotation pour le client : « l'argent » (Parasuraman & &Al, 1991 : 175). A ce double titre l'approche relationnelle de l'échange est particulièrement bien adaptée.

Cette approche stratégique nous permettra ainsi de développer une bonne image de marque et relever le défi de gagner la confiance de notre clientèle²¹ essentiel pour la réussite des activités dans notre secteur d'activité.

Le mix marketing que nous allons mettre en œuvre dans le cadre de notre offre se présente s'articule autour notre politique de Produit, de prix mais aussi de communication et distribution.

a . Politique de Produit

Les différents produits de notre offre de mobile banking sont regroupés par famille de produits comme suit :



²¹ Berry et Parasuraman

Pour favoriser l'adoption et l'utilisation de nos produits nous veillerons :

- ✚ A une formation sur le long terme de la clientèle car une grande partie de la clientèle n'est pas familiarisé aux fonctionnalités (syntaxes) afin d'éviter que les clients rejettent le produit des suites d'erreurs ;
- ✚ Au maintien de contact permanent et fort avec la clientèle pour faciliter leur apprentissage à l'utilisation des divers services offerts ;
- ✚ A accorder beaucoup d'importance au service clientèle ;
- ✚ A ce que la qualité soit le souci de tout le personnel et que cet engagement soit fort pour que les clients ne doutent pas des services. Aussi nous procéderons à la formation systématique de nos partenaires commerciaux aux services de mobile paiement et de mobile banking avec des recyclages fréquences de temps réguliers ou à leurs demandes.
- ✚ A la mise en avant des avantages des produits que la clientèle les utilisent et apprécient les impacts positifs sur leurs quotidiens.

Nous allons adopter une politique active d'ouverture de compte Gescom sur le marché cible de la population jeunes mais aussi sur celle des acteurs du secteur informel. L'ensemble de nos produits est présenté dans le titre suivant avec le détail de leurs prix respectifs

b . Politique de prix

Notre politique de prix comprend notre démarche de fixation d'un prix par produit ainsi que l'étude de ses facteurs d'ajustement. Notre politique de prix n'est pas figée et peut évoluer en fonction des actions promotionnelles ou selon le cycle de vie des produits.

Notre politique de prix prend en compte les contraintes et variables comme les coûts de revient, l'image du produit, la distribution, l'élasticité prix, la concurrence.

Afin de mieux pénétrer le marché, nous allons adopter une politique agressive de conquête du marché en pratiquant des prix moins chers que ceux de notre concurrent dans un premier temps puis en fonction de la qualité de nos produits et de notre part de marché, nos prix reviendront à la normale dans un second temps. Les services personnalisés seront facturés sur

la base de prix de produits semblables dans l'espace UEMOA. Le tableau suivant donne un aperçu de nos prix par rapport à la concurrence.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 8 : Liste de nos Prix par rapport à la concurrence

TYPES DE PRODUITS		FOURCHETTE DE NOS PRIX	INTERVALLE DES PRIX CHEZ MOOV Togo
OPERATIONS	PRODUITS CLASSIQUES		
	Dépôt d'argent, Achat de crédit, Achat chez les commerçants	GRATUIT	GRATUIT
	Retraits	• Gratuit si en agence où chez un distributeur agréé. • Entre F CFA 100 et F CFA 1 500 en fonction de la tranche qui va de F CFA 5 000 à F CFA 300 000	Entre F CFA 150 et F CFA 2000 en fonction de la tranche qui va de F CFA 5 000 à F CFA 100 000
	Transferts	Entre F CFA 100 et F CFA 500 en fonction de la tranche qui va de F CFA 5 000 à F CFA 100 000.	Entre F CFA 100 et F CFA 700 en fonction de la tranche qui va de F CFA 5 000 à F CFA 100 000
	Paieement de factures	Entre F CFA 100 et F CFA 700 en fonction de la tranche qui va de F CFA 5 000 à F CFA 100 000	Entre F CFA 100 et F CFA 700 en fonction de la tranche qui va de F CFA 5 000 à F CFA 100 001
	Virement Comptes GESCOM à comptes EPARGNE	F CFA 100 TTC	NEANT
	PRODUITS INNOVANTS		
	Mobile banking à la demande	GRATUIT	NEANT
	Règlement Téléphone boutique e-commerce	15% du montant à Régler	NEANT
	Adossement du compte virtuel à un compte d'épargne	GRATUIT	NEANT

c . Politique de communication et de distribution

Le lancement de notre offre nécessite des actions de communication et de distribution appropriées.

Sur le plan communication, nous ferons des campagnes publicitaires, des sponsorings, des mécénats, marketing direct. Ces actions de communication permettront d'améliorer l'image de l'entreprise, sa notoriété et l'information sur les produits.

Notre plan distribution sera notre clé de voute pour assurer le succès de notre activité. Nous aurons un réseau devant nous permettre l'accès des clients potentiels les plus éloignés. Notre réseau de distribution sera constitué de quatre types d'agents à savoir :

- ✚ Les techniciens commerciaux et les commerciaux
- ✚ Les banques et les SFD qui s'abonneront à l'offre,
- ✚ Les agents de proximité qui font les opérations de caisse pour GESCOM et
- ✚ Le réseau de marchands et prestataires de services qui acceptent les paiements par téléphone mobile.

Ce réseau existe déjà et il s'agira de le former à la nouvelle offre et intégrer davantage les banques et les marchands dans cette catégorie dans toutes les régions du Togo (confère figure 4, page54).

Toutes les actions marketing feront l'objet d'un reporting hebdomadaire afin d'en assurer un suivi efficace et d'apporter les ajustements nécessaires à la réalisation de nos objectifs stratégiques. Le reporting sera assuré par la direction Marketing et Commerciale.

III . Coût du projet et modalités de financement

L'ensemble des actions visant à la mise sur pied du cabinet Global Finance-Conseils nécessite de mobiliser les ressources requises. L'objectif de ce chapitre est de présenter le coût de notre projet, notre compte d'exploitation et de définir les modalités de financement. C'est aussi la définition de la rentabilité du projet

1. Coût du projet, chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité

a. Coût du projet

La mise place de l'offre de Mobile Banking au sein de la SOSETEL va nécessiter le recrutement de personnels supplémentaires. Il sera recruté deux cadres financiers, six (06) techniciens commerciaux, six (06) agents commerciaux et un informaticien (génie logiciel). Les commerciaux seront déployés dans chacun des chefs-lieux des 5 régions du Togo, pendant que les cadres comptables seront en appui à la Direction Financières.

Dans le même temps, pour le démarrage des activités, il nous faut évaluer le coût de notre projet. Au total, le coût de notre projet est estimé à un montant global de 65 250 000 F CFA. Ce dernier est la somme de certaines rubriques telles que : les immobilisations corporelles pour F CFA 53 250 000 et financières de F CFA 12 000 000.

Le tableau ci-dessous résume les investissements nécessaires

Tableau 9 : Coûts des investissements initiaux

LIBELLES	Prix Unitaire	Quantité	Montants
Bureau A	500 000	5	2 500 000
Bureau B	350 000	5	1 750 000
Chaises accueil	500 000	5	2 500 000
Motos	500 000	5	2 500 000
Véhicule 4X4	12 000 000	2	24 000 000
Ordinateur *	500 000	12	6 000 000
Serveurs *	7 000 000	2	14 000 000
Caution/loyer	2 400 000	5	12 000 000
TOTAUX			65 250 000

* ces investissements sont à renouveler chaque deux (02) ans.

Source : Nous même

b. Chiffre d'affaires Prévisionnels

Les activités sont établies sur une période de 5 ans au cours de laquelle nous aurons 3 phases stratégiques.

🚦 La phase de lancement (année 2015) ;

🚦 La phase de croissance (années 2016 et 2017) ;

✚ La phase de fidélisation (année 2018).

Dans la phase de croissance, nous estimons accroître l'activité de 15% en 2013 et de 25% en 2018. La phase de fidélisation gardera la même tendance que 2019 soit environ 27%.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

L'offre commence en 2015 avec un chiffre d'affaires prévisionnel de 1 607 488 000 FCFA pour atteindre environs 3 727 032 000 F CFA en 2019. Ainsi, on peut noter une hausse continue du chiffre d'affaires prévisionnel sur la période.

Tableau 10 : Chiffres d'affaires prévisionnels de 2015 à 2019 (voir détail en annexe)

TYPE D'OPERATION	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
TRANSFERTS D'ARGENT	602 808 000	693 229 000	866 536 000	1 100 501 000	1 397 637 000
VIREMENTS COMPTES A COMPTES	1 004 680 000	1 155 382 000	1 444 228 000	1 834 169 000	2 329 395 000
TOTAUX	1 607 488 000	1 848 611 000	2 310 764 000	2 934 670 000	3 727 032 000

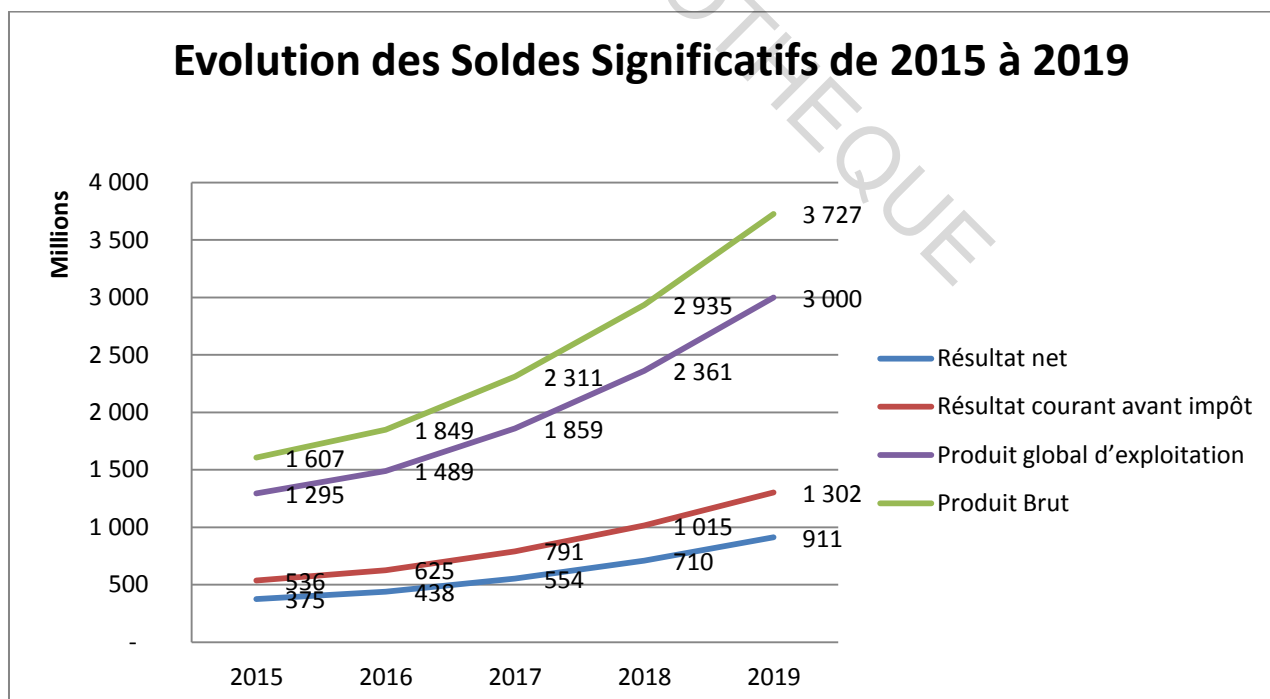
Source : Nous même

2. Compte d'Exploitation Prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel, que nous établissons, se base sur les cinq premières années d'exploitation. Celui-ci dégage un résultat positif à la fin de chaque exercice.

La figure suivante est un aperçu de l'évolution de quelques soldes intermédiaires de gestion (SIG).

Figure 5 : Evolution de quelques soldes intermédiaires de gestion (SIG)



Source : Nous même

Cette analyse nous permet de dire que la mise en place de l'offre de mobile banking est profitable, malgré l'impact de l'IS. Nous nous apercevons que les recettes sur nos prestations nous permettent de couvrir nos charges d'exploitation qui sont principalement 20% des commissions pour les partenaires financiers sur la base des achats de coupons des clients qui se sont abonnés auprès d'eux ; 25% des revenus de l'offre de mobile banking consacré à l'action commerciale et marketing. Les autres charges sont constituées par les consommations de fournitures de bureau et de consommables informatiques surtout liées à la production des coupons. Le détail du compte d'exploitation est en annexe 3.

3. Calcul de la VAN (Valeur Actuelle Nette)

Le projet que nous voulons mettre en place est rentable. La preuve est que, lorsque nous actualisons les cash-flows futurs avec un taux de 20%, notre valeur actuelle nette (VAN) est positive de 1 943 429 718 FCFA. Ce taux de 20% a été retenu selon une hypothèse pessimiste et pour tenir compte de la valeur temps de l'argent. En réalité, en moyenne les taux d'emprunt en vigueur au Togo sont de 10% ; nous fixons, compte tenue de la réglementation, la rémunération des promoteurs à 4% pour les apports en comptes courants et 15% pour les dividendes, étant donné que nous n'avons pas estimé, de façon précise, les dividendes prévisionnels. Le tableau ci-après nous montre l'évolution des cash-flows actualisés.

Tableau 11 : Valeur Actuelle Nette du projet

Cash-Flow prévisionnel (ou CAF)	387 846 893	447 496 325	563 411 038	720 033 344	920 971 629
$Actualisation = (1+i)^{-n}; i=20\% n=[0;4]$	1	0,8333	0,6944	0,5787	0,4823
CAF actualisées	387 846 893	372 898 688	391 232 624	416 683 296	444 184 617
CAF actualisées cumulées	387 846 893	760 745 580	1 151 978 205	1 568 661 501	2 012 846 118
Flux d'Investissements	65 250 000		6 000 000		
Flux d'Investissements actualisés	65 250 000		4 166 400		
Flux d'Investissements actualisés cumulés	65 250 000	65 250 000	69 416 400	69 416 400	69 416 400
VALEUR ACTUELLE NETTE					1 943 429 718

Source : Nous même

CONCLUSION

La présente étude nous a permis d'apporter des réponses aux différentes interrogations soulevées au niveau de la problématique, dont la question centrale est : Le mobile banking est-il une solution moins coûteuse et rentable pour offrir des services financiers aux non-bancarisés ?

On peut retenir que notre étude a décelé que, même si les expériences ne sont pas encore très développées, il apparaît notamment que l'utilisation du téléphone portable pour effectuer des transactions financières (informations sur le compte, dépôts, remboursements, transferts d'argent, etc.) présente de nombreux avantages aussi bien pour les institutions financières, les opérateurs télécoms, que pour les populations non bancarisées en particulier. Sur ce plan, son recours apparaît comme un moyen efficace, pour renforcer l'inclusion financière et permettre un accès du plus grand nombre à des services financiers de qualité, tout en assurant aux opérateurs et aux institutions financières d'être rentables. Mais à l'heure actuelle, l'utilité du mobile banking malgré qu'il est connue, la plupart des institutions financières ne possèdent pas les capacités financières et ou l'expertise technique pour mettre en place des projets adéquats aux besoins des particuliers et opérationnels dans ce domaine. Ce qui nous a conduits à proposer la mise en place d'une offre de Mobile Banking au sein de la SOSETEL qui a déjà une expertise dans le Mobile Paiement et peut saisir cette opportunité pour offrir le Mobile Banking aux SFD, aux banques et surtout à leurs clients respectifs pour élargir et vulgariser l'accès aux services financiers à moindre coûts.

De toute évidence, de la rencontre entre les besoins et contraintes spécifiques des pays et les potentialités du téléphone mobile est né, parmi d'autres services novateurs, le mobile banking. Comme nous avons tenté de le démontrer tout au long de notre Projet, ce créneau n'a rien d'une tendance éphémère. Au contraire, ce créneau pourrait bien bouleverser l'ensemble des tenants socioéconomiques du Togo, dans des proportions encore difficile à évaluer.

En permettant d'outrepasser les principaux déterminants de la faible bancarisation (coûts d'une ouverture de compte, niveau de solvabilité exigée, absence des banques en milieu rural, etc.), le mobile banking s'inscrit, comme un formidable levier de bancarisation des populations non bancarisés. Se faisant, il leur ouvre tous un éventail de services bancaires auxquels ils

n'avaient pas accès auparavant et participe à leur émancipation économique notamment pour les non bancarisés.

Nous sommes confiant que le mobile banking est un levier puissant pour le développement du secteur financier au Togo si cette convergence de secteurs (finance et télécommunications) est bien soutenue par les politiques d'inclusion financières.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

TRANSFERT D'ARGENT

Note de Synthèse: L'offre de services de transfert d'argent par des institutions de microfinance, le cas du Sénégal CAPAF

CADRE RÉGLEMENTAIRE Général

Laurent Lhériaux \ Le Droit des SFD dans l'UEMOA AFD

LBA/ CFT

- ✓ Directive n° 07/2002/CM/UEMOA relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux dans les états membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) UEMOA
- ✓ Instruction n°01/2007/RB du 2 juillet 2007 relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux au sein des organismes financiers BCEAO
- ✓ Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment en Afrique - Rapport 2008 GIABA
- ✓ Directive n°04/2007/CM/UEMOA relative à la lutte contre le financement du terrorisme dans les états membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)

MOYEN DE PAIEMENT

- ✓ Directive n°08/2002/CM/UEMOA portant sur les mesures de promotion de la bancarisation et de l'utilisation des moyens de paiement scripturaux UEMOA
- ✓ Loi relative à la promotion de la bancarisation (Loi n°2004-15 du 4 juin 2004)
Instruction N° 01/2006/SP du 31 juillet 2006 relative à l'émission de monnaie électronique et aux établissements de monnaie électronique BCEAO
- ✓ Décision N°098/05/08 portant agrément de la Société FERLO S.A en qualité d'établissement de monnaie électronique au Sénégal BCEAO
- ✓ Règlement n° 15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) UEMOA
- ✓ Communiqué BCEAO 03/1/1/2006 (brève description de STAR-UEMOA et SICA-UMEOA) BCEAO
- ✓ Présentation du projet monétique interbancaire régional de l'UEMOA GIM-UEMOA

- ✓ Rapport sur les systèmes de paiement dans l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) UEMOA
- ✓ Instruction 127-07-08 fixant les modalités de mise en œuvre de la surveillance par la BCEAO des systèmes de paiement dans les états membres de l'UEMOA BCEAO

MANAGEMENT ET MARKETING

- ✓ Phillipe Monnier & Sandrine Mahier-Le François : Les techniques bancaires en 53 fiches ; DUNOD ; Paris 2012
- ✓ HASHEN Sherif Mostapha ; la Monnaie électronique, systèmes de paiements sécurisé ; Eyrolles 1999

MOBILE BANKING

- ✓ Michel Hanouch & Sarah Rotman: Note d'Informations N°88 (CGAP) ; juillet 2013
- ✓ Thouraya TRIKI & Issa FAYE : Financial Inclusion in Africa(African Development Bank) , Tunisie 2013
- ✓ CGAP: Etude sur l'offre de services financiers à distances dans l'UEMOA; juin 2012
- ✓ HORUS FINANCE : Rapport étude de faisabilité de projet de mobile banking mutualisé au Sénégal, Mars 2010

FINANCE D'ENTREPRISE

- ✓ QUIRY Pascal, LE FUR Yann (2009), Pierre Vernimmen : Finance d'entreprise, Dalloz, 1184p

WEBGRAPHIE

- ✓ www.bceao.int
- ✓ www.cgap.org
- ✓ <http://www.gescom-mfs.com>
- ✓ www.lamicrofinance.org
- ✓ www.artp.tg
- ✓ www.wirelesintligence.com
- ✓ www.gsmaintelligence.com

ANNEXES

Annexe 1 :

Tableau 12: Statistique du secteur de la microfinance au Togo à fin juin 2012²²

	Structure de base	Nombre de bénéficiaires	Encours des dépôts (Millions FCFA)	Encours de crédits (Millions FCFA)
Réseau mutualiste				
UCMECS	8	9 798	762,3	779,2
UCMECF-TO	5	10 085	744,6	584,4
Mutuelle unitaire				
MUTO	1	1 754	1 007,6	688,7
CECPO	1	1 138	674,5	615,1
COOPEC TOGO PORT	1	1 448	776,3	816,2
MUDECK	1	11 228	704,1	592,2
COOPEC ILEMA	1	8 704	1 059,8	697,5
COCEC	1	15 320	1 195,0	1 060,6
ASJD	1	18 224	1 073,8	973,6
AKWABA	1	9 167	702,3	630,8
MGPPC DEKAWOWO	1	5 642	877,7	938,4
Total	22	82 423	9 578	8 376,7
Total secteur	187		110 504,2	93 035,2

Annexe 2 : Tableau 13 (Evolution des principaux indicateurs de la microfinance au Togo²³)

Principaux indicateurs	30/06/2009	31/12/2010	31/12/2011	30/06/2012
Nombre d'institutions	74	75	75	101
Nombre de points de services	537	483	349	422
Nombre de bénéficiaires directs	690 832	823 776	1 009 193	1 118 528
Encours de Dépôts (millions FCFA)	71 351	79 494	96 809	110 504
Fonds propres (millions FCFA)	4 614	4 843	5 980	8 089
Encours de crédits (millions FCFA)	59 501	72 744	87 111	93 035
Crédits en souffrance (millions FCFA)	3 708	3 686	5 291	6 791
Qualité de portefeuille (%)	6	5	6	7

²² Diagnostic du Secteur PSFG/BM, 2012

²³ Statistiques CAS-IMEC

Annexe 3 :

Tableau 14 : Compte d'exploitation prévisionnel²⁴

LIBELLES	2015	2016	2017	2018	2019
Transferts	602 808 276	693 229 518	866 536 897	1 100 501 859	1 397 637 361
Virement Comptes à Comptes	1 004 680 460	1 155 382 529	1 444 228 162	1 834 169 766	2 329 395 602
Produit Brut	1 607 490 752	1 848 614 063	2 310 767 076	2 934 673 643	3 727 034 983
Commission payées	321 498 150	369 722 813	462 153 415	586 934 729	745 406 997
Produit net du Mobile Banking	1 285 992 601	1 478 891 251	1 848 613 661	2 347 738 914	2 981 627 986
Produits accessoires	8 850 000	9 610 000	10 869 000	12 765 000	18 070 000
Produit global d'exploitation	1 294 842 601	1 488 501 251	1 859 482 661	2 360 503 914	2 999 697 986
Frais généraux	746 197 041	853 356 500	1 058 745 464	1 336 020 566	1 688 159 944
Dotations nettes aux amortissements	9 650 000	9 650 000	9 650 000	9 650 000	9 650 000
Résultat brut d'exploitation	538 995 561	625 494 750	791 087 196	1 014 833 349	1 301 888 042
Dotations nettes aux provisions	-	-	-	-	-
Résultat courant avant impôt	538 995 561	625 494 750	791 087 196	1 014 833 349	1 301 888 042
Résultat exceptionnel					
Impôts sur les sociétés**	161 698 668	187 648 425	237 326 159	304 450 005	390 566 412
Résultat net	377 296 893	437 846 325	553 761 038	710 383 344	911 321 629
CAF	386 946 893	447 496 325	563 411 038	720 033 344	920 971 629
**Taux d'impôts sur les sociétés = 30%					

²⁴ Source : nos travaux

Annexe 4 : Formulaire d'enquête

Etude de faisabilité de la mise en place d'une offre de Mobile Banking au Togo

Ce questionnaire a pour but de recueillir votre avis concernant la mise en place d'un service de mobile banking ou paiement électronique par téléphone portable. Seriez-vous intéressé un service de MOBILE BANKING qui permettra, à partir d'un compte crée sur votre mobile:

- ☐ de déposer de l'argent dans votre compte de Mobile Banking.
- ☐ de transférer de l'argent à vos proches
- ☐ de consulter le solde de votre compte
- ☐ de payer vos factures et celles de vos proches
- ☐ de rembourser une échéance de prêt micro crédit
- ☐ d'acheter du crédit de communication
- ☐ de retirer de l'argent partout au Togo

***Obligatoire**

Etes-vous un homme ou une Femme *

- ☐ Masculin
- ☐ Féminin

Quel âge avez-vous? *

- ☐ -18 ans
- ☐ 18 - 39 ans
- ☐ 40 - 59
- ☐ 60 ans +

Quel est votre Profession *

- ☐ Sans emploi
- ☐ Etudiant
- ☐ Employé / Auto-emplois
- ☐ Retraité / Pensionné

Quelle est votre niveau d'étude *

- ☐ Analphabète
- ☐ Primaire
- ☐ Secondaire
- ☐ Supérieure

Quel est le montant de votre revenu mensuel *

- ☐ - 35 000 F CFA
- ☐ 35 000 - 100 000 F CFA
- ☐ 100 000 - 200 000 F CFA
- ☐ + 200 000 F CFA

Avez- vous un téléphone portable? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

Avez-vous un compte bancaire *

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si Non, Pourquoi?

- ☒ Pas de demande
- ☐ Pas besoin de Compte bancaire
- ☐ Pas assez instruit
- ☐ Demande refusé

Si Oui, Dans quelles institution avez-ouvert votre compte?

- ☐ Banque
- ☐ Poste
- ☐ Institution de Micro Finance

Connaissez-vous le MOBILE BANKING? *

- ☐ Oui
- ☐ Non

Quel est votre principal mode de paiement *

- ☐ Espèce
- ☐ Chèque
- ☐ Virement
- ☐ Prélèvement
- ☐ Carte bancaire / visa

Souhaiteriez-vous utiliser le Mobile Banking pour vos paiements? *

Achats de crédits, transferts de crédit, transfert d'argent, factures d'électricité, factures d'eau, achats dans les boutiques et supermarchés, abonnements, pharmacies, frais de scolarités, remboursement de crédits, cotisation dans les IMF

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si Oui, Pourquoi l'adopteriez-vous?

Motifs

- ☐ Vous passer de votre compte bancaire
- ☐ Réduire vos déplacements physiques pour faire vos opérations

- ☐ Jouir de la commodité
- ☐ Gagner du temps
- ☐ Autre :

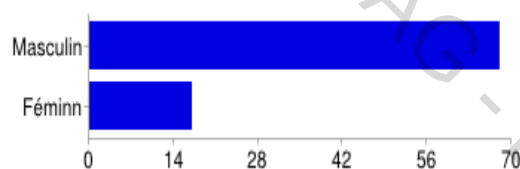
Si non, Pourquoi ne l'adopteriez-vous pas?

Motifs de rejet

- ☐ Absence d'anonymat
- ☐ Coûts élevés
- ☐ Difficultés d'assimilation et d'utilisation
- ☐ Insécurité des opérations
- ☐ Préférence pour le contact personnel
- ☐ Autre :

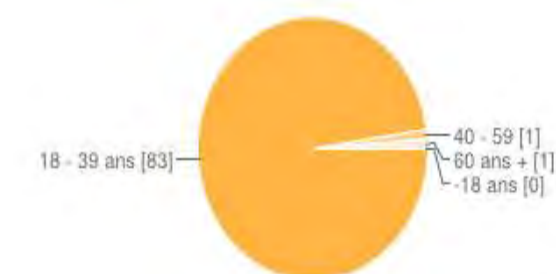
Annexe 5 : Résumé de quelques résultats de l'enquête

Etes-vous un homme ou une Femme



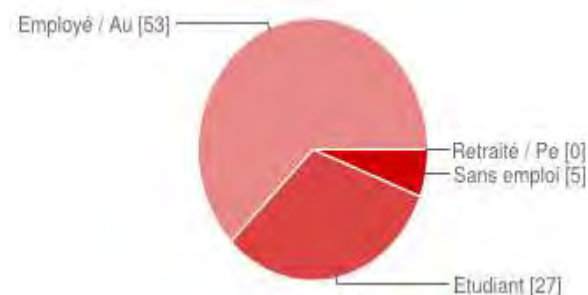
Masculin	68	80 %
Féminin	17	20 %

Quel âge avez-vous?



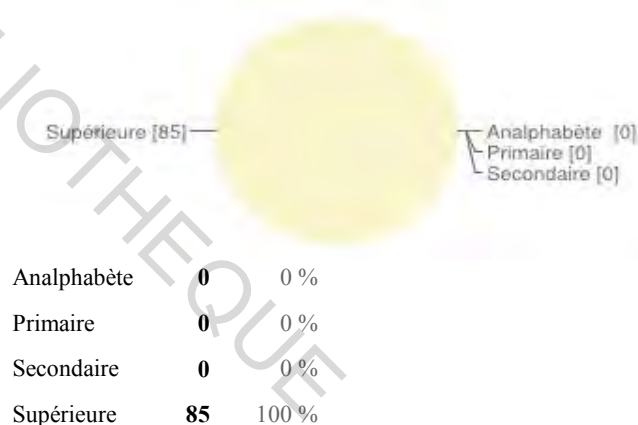
-18 ans	0	0 %
18 - 39 ans	83	98 %
40 - 59	1	1 %
60 ans +	1	1 %

Quel est votre Profession

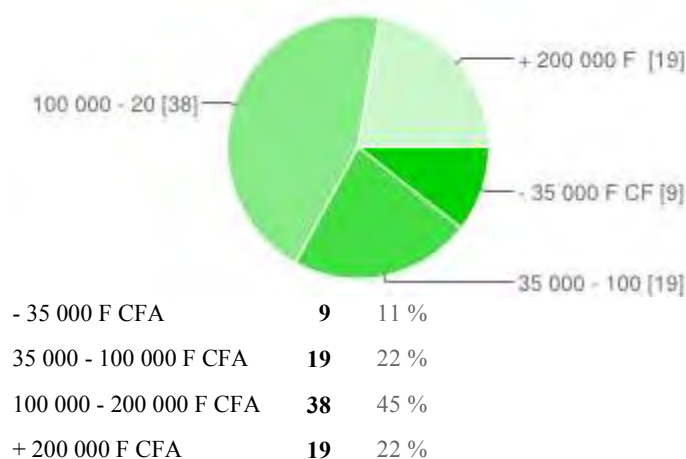


Sans emploi	5	6 %
Etudiant	27	32 %
Employé / Auto-emplois	53	62 %
Retraité / Pensionné	0	0 %

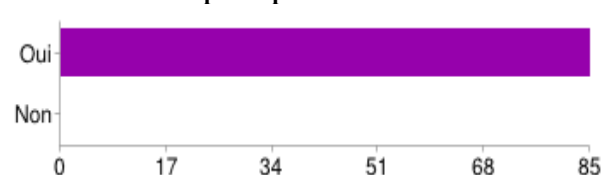
Quelle est votre niveau d'étude



Quel le montant de votre revenu mensuel

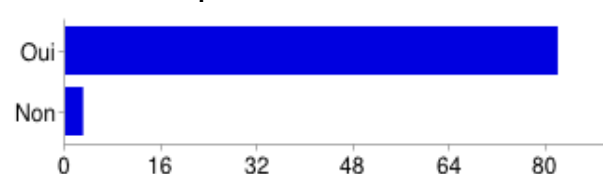


Avez - vous un téléphone portable?



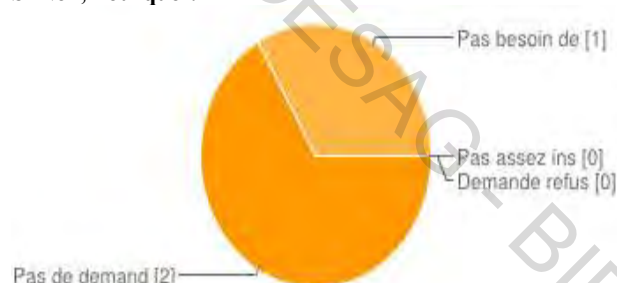
Oui 85 100 %
Non 0 0 %

Avez-vous un compte bancaire



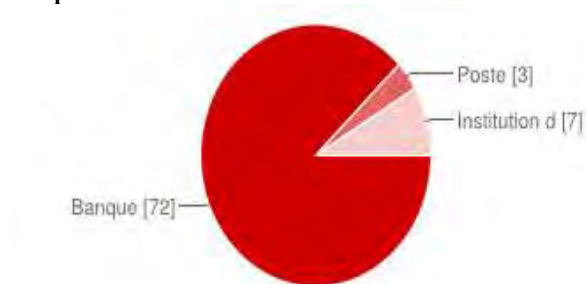
Oui 82 96 %
Non 3 4 %

Si Non, Pourquoi?



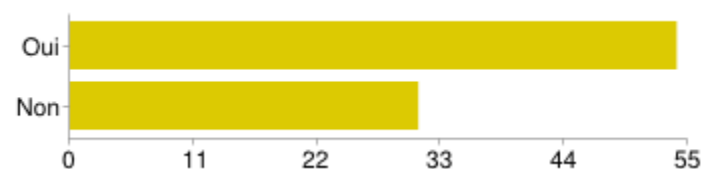
Pas de demande 2 67 %
Pas besoin de Compte bancaire 1 33 %
Pas assez instruit 0 0 %
Demande refusé 0 0 %

Si Oui, Dans quelles institution avez-vous ouvert votre compte?



Banque 72 88 %
Poste 3 4 %
Institution de Micro Finance 7 9 %

Connaissez-vous le MOBILE BANKING?

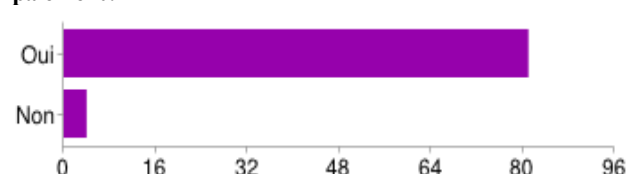


Oui 54 64 %
Non 31 36 %

Quel est votre principal mode de paiement

Espèce	73	61 %
Chèque	17	14 %
Virement	15	13 %
Prélèvement	3	3 %
Carte bancaire / visa	11	9 %

Souhaitez-vous utiliser le Mobile Banking pour vos paiements?



Oui 81 95 %
Non 4 5 %

Si Oui, Pourquoi l'adopteriez-vous?

Vous passer de votre compte bancaire	3	2 %
Réduire vos déplacements physiques pour faire vos opérations	5	37 %
Jouer de la commodité	1	12 %
Gagner du temps	7	46 %
Autre	6	4 %

Si non, Pourquoi ne l'adopteriez-vous pas?

Absence d'anonymat	1	7 %
Coûts élevés	2	14 %
Difficultés d'assimilation et d'utilisation	2	14 %
Insécurité des opérations	6	43 %
préférence pour le contact personnel	2	14 %
Autre	1	7 %

TABLE DES MATIERES

Avant – Propos	i
Dédicaces	ii
Remerciements	iii
Liste des Sigles et Abréviations	iv
Liste des Tableaux et Figures	vi
Sommaire	7
RESUME.....	8
abstract	8
Introduction	9
Chapitre 1 : L'environnement du mobile banking au Togo	13
I . Présentation de l'environnement des Banques et des IMF au Togo	13
1 . Environnement macroéconomique de l'économie Togolaise.....	13
a . Performance économique du Togo en 2013	13
b . Perspectives économiques du Togo pour 2014	13
2 . Environnement du secteur financier et des télécommunications au Togo	14
a . Le Secteur Bancaire Togolais	15
b . Le Secteur de la Microfinance.....	18
c . Le secteur des télécommunications au Togo	19
3 . Les Systèmes de paiement	20
a . Les systèmes de paiement automatisé et électronique	21
b . Le Concept de Mobile Banking	22
c . Intérêt du Mobile Banking	23
II . Cadre réglementaire de l'exploitation du mobile banking	25
1 . Quelques réglementations essentielles du CGAP, UEMOA, la BCEAO.....	26
a . Le Modèle structurel de diagnostic pour la banque à distance élaboré par le CGAP	26

b .	La BCEAO dans son instruction 01/2006/SP	26
c .	L'instruction N°01/2007/RB de la BCEAO	26
d .	Loi portant réglementation des systèmes financiers décentralisés	27
2 .	Quelques autres domaines de réglementation	27
III .	Diagnostic Stratégique	27
1 .	Analyse concurrentielle de secteur de mobile banking au Togo	27
a .	Le FLOOZ de MOOV	28
b .	Les e-banking des banques	28
2 .	Analyse SWOT du service de mobile banking au Togo	29
Chapitre 2 :	Présentation Générale de la société SOSETEL	31
I .	Présentation de la SOSETEL	31
1 .	Le modèle Technique du mobile banking Gescom	32
2 .	Avantages de la Technique	34
II .	Produits et Services notre offre de mobile banking	36
1 .	L'Abonnement GESCOM	36
2 .	L'achat de coupons Gescom	38
III .	Stratégie commerciale	39
1 .	Partenaires télécoms	39
2 .	Les Partenaires commerciaux	40
a .	Les Institutions financières partenaires	40
b .	Les partenaires fournisseurs	40
Chapitre 3 :	L'analyse financière de l'offre de mobile banking	41
I .	Le Marché	41
1 .	Définition	41
2 .	Le Marché potentiel	42
II .	Plan Marketing	43
1 .	Politique de Produit	44

2 . Politique de prix.....	45
3 . Politique de communication et de distribution	48
III . Coût du projet et modalités de financement	48
1 . Coût du projet, chiffre d'affaires prévisionnel et seuil de rentabilité.....	49
a . Coût du projet	49
b . Chiffre d'affaires Prévisionnels	49
2 . Compte d'Exploitation Prévisionnel	51
3 . Calcul de la VAN (Valeur Actuelle Nette).....	52
Conclusion.....	53
Bibliographie.....	55
Annexes.....	57
Table des matières.....	63