



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG

Programme Africain en Master Banque et Finance

MBF

Option: Gestion Bancaire et Maîtrise des Risques

Année académique: 2011 - 2012



PROJET PROFESSIONNEL

Thème :

CREATION D'UN SERVICE DE MOBILE-BANKING AU SEIN D'UNE BANQUE COMMERCIALE SENEGALAISE

PRESENTE PAR :

PIKBOUGOUM Flora

Stagiaire MBF 11(2011-2012)

CESAG

ENCADRE PAR :

M.CHABI Bertin

Enseignant de finance

CESAG

Août 2012

REMERCIEMENTS

Nos remerciements à:

- Monsieur le Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Professeur BAIDARI Boubacar pour la qualité de l'enseignement reçue au sein de son école; pour ses conseils et pour son dévouement à la perfection de notre formation;
- Madame OUEDRAOGO Chantal, pour son écoute et ses précieux conseils;
- Monsieur CHABI Bertin pour sa disponibilité et son encadrement dans la rédaction de ce présent projet;
- Monsieur ZONGO Boukary pour sa disponibilité et son aide précieuse et éclairante sur le Mobile Banking;
- A la famille PIKBOUGOUM et affiliés pour leur soutien moral et financier;
- A mes amis pour leurs conseils et soutiens;

SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACU	:	L'Acquisition Commerçant Unique
ARTP	:	Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes
BAD	:	Banque Africaine de Développement
BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BM	:	Banque Mondiale
CNN	:	Comités Nationaux de Normalisation
EME	:	Emetteur de monnaie électronique
EMV	:	Europay Mastercard Visa
GAB	:	Guichets Automatiques de Billets
GIM	:	Groupement Interbancaire Monétique
GSM	:	Global System for Mobile Communications
MBE	:	Mobile Banking Enabler
OTM	:	Opérateurs de Téléphonie Mobile
PAC	:	Points d'Accès à la Compensation
PDV	:	Points de vente
PIB	:	Produit Intérieur Brut
RIB	:	Relevés d'Identité Bancaire
SGBS	:	Société Générale des Banques du Sénégal
SICA-UEMOA	:	Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA
STAR-UEMOA	:	Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA
SOLID	:	Solution Informatique Durable
SWIFT	:	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication
TPE	:	Terminal de Paiement Electronique
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: SICA-UEMOA, délais de règlement des opérations interbancaires	13
Tableau 2: Analyse SWOT du service de mobile banking	35
Tableau 3: Fiche comparative de nos prix et de nos principaux concurrents.....	39
Tableau 4: Plan initial de financement	42
Tableau 5: Le compte de résultat	43
Tableau 6: Calcul de la VAN	44
Tableau 7: Fiche des concurrents 1	50
Tableau 8: Fiche des concurrents 2	51

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Fonctionnement de gestion d'un m-wallet	26
Figure 2: Organigramme du service monétique.....	32
Figure 3: Fiche de questionnaire	52

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	I
SIGLES ET ABREVIATIONS	II
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	III
SOMMAIRE	IV
AVANT-PROPOS.....	V
INTRODUCTION GENERALE.....	6
CHAPITRE 1 :SYSTEMES DE PAIEMENT DANS L'UEMOA	10
1.1 Systèmes de paiements automatisés	10
1.2 Systèmes de Paiements électroniques.....	18
CHAPITRE 2 : .. ETUDE ORGANISATIONNELLE, DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PLAN	28
MARKETING.....	28
2.1 Etude environnementale et organisationnelle	28
2.2 Diagnostic Stratégique	33
2.3 Plan Marketing	36
CHAPITRE 3 :ANALYSE FINANCIERE	42
3.1 Plan de financement initial	42
3.2 Le Compte de Résultat	43
3.3 Calcul de la VAN	44
3.4 Analyse du risque.....	44
CONCLUSION GENERALE	46
ANNEXES	49
TABLE DES MATIERES.....	56

AVANT-PROPOS

Le Master en Banque et Finance, créé en 2001 sous l'impulsion des Etats membres de l'UMOA, est un programme mis en place sous l'initiative de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), du Centre d'Etudes Financières Economiques et Bancaires, de l'Union Européenne, de la Banque Mondiale, du Ministère des Affaires Etrangères, de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique et de la Banque de France. C'est un programme professionnel bilingue d'études postuniversitaires de haut niveau en banque et finance, qui forme des cadres des établissements financiers et des entreprises des secteurs public et privé aux techniques les plus avancées dans les domaines de la banque et de la finance internationale. Il prépare à l'ensemble des métiers de la finance de marché, à la gestion bancaires et la maîtrise des risques bancaires et financiers.

Abrité par le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG), le MBF offre un cadre académique d'une rare performance dans cette partie du continent faisant intervenir un panel de techniciens professionnels et théoriciens internationalement réputés. En effet, le corps enseignant est constitué de spécialistes de la finance reconnus au niveau africain, européen ou américain (Stern School of Business – New-York University, INSEAD Fontainebleau et Université de Paris Dauphine).

Les stagiaires sont recrutés dans l'espace CEDEAO et CEMAC après un test écrit et un entretien oral d'un niveau rehaussé par la qualité de l'institution chargée de la mener à bien (BCEAO/BEAC). La particularité de ce programme réside cependant dans ce brassage socioculturel qui permet la rencontre d'intelligences diverses et la convergence de compétences provenant d'horizon différents, actualisées, et adaptées aux réalités d'une Afrique consciente des défis qui sont les siens.

Le programme se déroule sur neuf (9) mois à l'issue desquels un avant-projet, soutenu devant un jury, précède le dépôt du projet personnel et professionnel en lui-même sanctionnant l'année académique et conditionné par une période de stage (obligatoire pour les stagiaires du programme capitalisant moins de deux (2) d'expérience professionnelle) en entreprise d'au moins trois (3) mois visant à immerger l'impétrant dans l'environnement professionnel. Cette démarche vise à fournir un travail aussi pratique que possible et éventuellement de résoudre une problématique dans l'entreprise.

INTRODUCTION GENERALE

Ces dernières années, le secteur de la monnaie électronique requiert de plus en plus l'intérêt de la sphère financière. En effet, le champ d'application de la monnaie électronique était restreint autour de l'utilisation de la monnaie traditionnelle plus précisément les cartes de débit ou de crédit via les terminaux de paiements électroniques (TPE) ou les guichets automatiques de billets (GAB). Cette monnaie traditionnelle se limitait aux retraits et paiement de marchandises qui demeure toujours un luxe pour la majorité des africains. De nos jours avec la constante mutation des technologies de l'information et de la communication, on distingue de nouvelles facilités de gestion de la monnaie électronique qui permettent de vulgariser les services afin qu'ils soient accessibles par tous.

Ainsi, avec l'internationalisation des transactions, l'évolution des modes de vie qui tendent à s'homogénéiser, les pays africains sont touchés par la facilité, la sécurité et l'autonomie qu'offrent les nouveaux moyens de paiement électronique. Par conséquent, nous constatons que l'Afrique devient de plus en plus friande de l'utilisation du porte-monnaie électronique surtout par le canal du téléphone mobile qui semble contribuer au développement de son économie.

Problématique

La zone UEMOA fait face à un faible niveau de bancarisation qui avoisine les 7% ce qui pourrait s'expliquer, par un attachement de la population aux moyens de paiement fiduciaires. Ce phénomène de bancarisation qui constitue un des prérequis au développement économique de la zone, pourrait s'expliquer par plusieurs facteurs socioéconomiques tels que la crise du système bancaire qui a engendré une réelle perte de crédibilité, l'analphabétisme, l'ignorance du système bancaire, l'éloignement des structures, les coûts élevés des services, les longues procédures, l'absence d'information et enfin le faible revenu des populations.

Mais il apparaît de plus en plus difficile pour ces huit pays de l'UEMOA, de réaliser la bancarisation au sens classique; c'est à dire en rapprochant physiquement la banque des populations à travers l'ouverture des guichets et agences bancaires. Le manque d'infrastructure rend cette option quasiment impossible dans l'immédiat voire à moyen terme. Une autre option s'offre néanmoins à l'Union: le mobile banking qui peut être expliqué, comme étant

l'allocation de services financiers et bancaires aux populations à travers le téléphone portable.

De nombreuses banques commerciales sont présentes dans plusieurs pays de l'UEMOA et ailleurs mais l'on remarque que la plupart de leur revenus proviennent des activités de trésorerie et des comptes d'entreprises mais très peu dans le détail. Certaines, ont déjà tenté différentes approches en direction de la banque sans agence notamment à travers l'émission des cartes prépayées, mais là se limitent leur innovation. Celles qui s'aventurent sur des terrains plus intéressants, comme SGBS au Sénégal avec son produit Yoban'tel, ont du mal à adapter leur produit à la clientèle à faible revenu.

L'environnement difficile de l'espace UEMOA peut être perçu comme une formidable occasion d'apporter des améliorations aux conditions de vie des pauvres à travers les services financiers. Les taux de pauvreté dans la zone UEMOA atteignent un niveau extrême, mais c'est dans un paysage tel que celui-là, caractérisé par une infrastructure physique et financière peu développée, que les innovations technologiques de la banque sans agence deviennent d'autant plus nécessaires et intéressantes pour l'extension de l'accès au financement.

La grande surprise de la décennie est venue de la téléphonie mobile, qui a connu une explosion inattendue. Plus de 80 % de la population mondiale est à présent couverte par ces réseaux. En 2009, la GSM Association (GSMA) faisait état de plus de 4 milliards d'abonnements de téléphonie mobile dans le monde, avec 80 % des nouvelles connexions dans les pays émergents, principalement parmi les consommateurs à faibles revenus. La banque à distance apparaît désormais comme une nouvelle approche prometteuse pour accélérer l'inclusion financière. En modifiant les coûts et les risques de la distribution des services financiers, les canaux hors agences ouvrent aujourd'hui aux grandes banques commerciales et aux nouveaux acteurs, notamment aux opérateurs de téléphonie mobile (OTM), la possibilité d'accroître leur portée pour atteindre de vastes segments de clientèle non desservie. Le service de banque à distance ayant suscité le plus d'enthousiasme ces dernières années est sans nul doute M-PESA, le service de paiement mobile proposé par SAFARICOM, OTM leader au Kenya. Depuis son lancement commercial en mars 2007, plus de 7 millions de personnes (soit environ un adulte sur quatre au Kenya) ont souscrit un abonnement. La proportion de la population kenyane considérée comme formellement incluse financièrement a pratiquement doublé, pour atteindre 41 % en trois ans, une évolution due largement à M-PESA.

Cette nouvelle opportunité de marché semble être un bon créneau de bancarisation spécialement au Sénégal.

Objectifs du projet

L'objectif général consiste à mettre en place un service qui commercialise des produits de mobile-banking en vue de contribuer à l'accélération du processus de bancarisation de l'espace UEMOA, de même qu'à apporter une solution sur le problème de proximité que pose les produits et services bancaires.

Pour ce faire, nous comptons effectuer:

- l'analyse des forces et faiblesses d'un tel service dans une banque commerciale;
- l'identification des différents produits à mettre en place et les stratégies marketing;
- le positionnement par rapport aux concurrents et à la clientèle;
- l'étude de faisabilité financière du service Mobile-banking.

Intérêts du projet

La mise en place du service mobile-banking consistera à impulser l'utilisation du mobile banking et dans le même ordre permettra de réduire l'importante circulation de la monnaie fiduciaire au Sénégal. Ce service contribuera aussi à booster le taux de bancarisation du pays ainsi prônée par la campagne de bancarisation de la BCEAO. Le projet permettra aussi d'atteindre des clients qui ne détiennent pas encore de compte bancaire et face à la concurrence qui s'exerce dans le secteur d'affiner les produits et de les rendre plus sûres.

Pour nous étudiants, la conception d'un tel challenge serait la matérialisation de nos acquis théoriques.

Méthodologie de travail

Dans le souci de parfaire notre étude, la méthodologie que nous allons utiliser s'étayera de la façon suivante :

- Recherche documentaire (revues, documents, livres, internet...);
- Enquête auprès du public en vue de savoir leurs engouements sur les offres du service mobile- banking;
- Entretien avec des spécialistes du mobile-banking, des professionnels dans le domaine des systèmes de paiement BCEAO et GIM-UEMOA, et des responsables des départements opération dans des banques commerciales.

C'est dans ce contexte, que notre projet qui porte sur la création d'un service de mobile banking au sein d'une banque commerciale sénégalaise sera structuré en trois parties essentielles : la première concerne la revue de la littérature au sujet des systèmes de paiement dans l'UEMOA, la deuxième partie portera sur l'étude organisationnelle, le diagnostic stratégique et le plan marketing, et, en troisième lieu, nous procéderons à l'analyse financière du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 1 : SYSTEMES DE PAIEMENT DANS L'UEMOA

Un système de paiement est un ensemble de règles, de procédures, d'instruments et d'infrastructures utilisés pour échanger des valeurs financières entre deux parties qui s'acquittent d'une obligation contractuelle. Les systèmes de paiement réduisent le coût et les délais en ce qui concerne l'échange de biens et de services ainsi que les inconvénients liés au fait de détenir de l'argent comptant (tels que les risques de vol, le risque de recevoir des contrefaçons et l'intérêt perdu) et favorisent par conséquent le développement des transactions. En Afrique comme ailleurs dans le monde, le développement des systèmes de paiement est en relation étroite avec la circulation des biens, des services, des capitaux et des personnes.

La sécurité et l'efficacité des systèmes de paiement sont pertinentes à la fois pour les participants aux marchés et les responsables gouvernementaux du fait des rôles importants qu'elles revêtent dans les flux commerciaux et des ressources ainsi que dans la gestion et le développement du secteur financier. Toute Banque Centrale porte par conséquent une attention particulière à leur bon fonctionnement et s'emploie à réduire les risques potentiels. Les pays africains doivent être capables de traiter le volume accru de transactions financières nationales et transfrontalières. Vers la fin des années 80, il était devenu évident qu'il était nécessaire de remédier aux inefficacités des systèmes de paiement tout en tirant parti des progrès technologiques.

1.1 Systèmes de paiements automatisés

Depuis les années 90, les pays africains procèdent à de vastes réformes ayant pour objet d'améliorer leurs systèmes de paiement. Les plus importantes portent sur les systèmes automatisés qui se composent de plusieurs modules qui seront développés ci-dessous.

1.1.1 Le Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA (SICA-UEMOA)

Le SICA-UEMOA est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse c'est à dire de petits montants, sous forme de virements, de chèques ou d'effets de commerce, entre établissements participants aux niveaux national et régional. SICA-UEMOA se compose de neuf systèmes de compensation, un système national pour chacun des Etats membres de l'UMOA et un système de compensation régional. Les participants à SICA-UEMOA sont les banques, la BCEAO, la Poste et le Trésor.

1.1.1.1 Avantages attendus de SICA-UEMOA ¹

SICA-UEMOA assure la compensation multilatérale quotidienne des transactions entre les participants permettant ainsi de réduire :

- les délais d'échange et de règlement des valeurs à support papier (nationales et entre les pays de l'UEMOA), avec comme innovation l'acceptation de toutes les valeurs qu'elles soient « déplacées » ou « hors place » (c'est-à-dire que la valeur pour l'encaissement se fera dans une autre ville que celle du remettant) à tous les points d'accès à la compensation (PAC), permettant la réduction des délais d'encaissement de plusieurs semaines à un jour au plus,
- les risques et les coûts liés à ces délais et aux procédures manuelles de manipulation des valeurs et de leur transport,
- les besoins de trésorerie nécessaires aux opérations de compensation par la détermination d'un solde de compensation de toutes les opérations nationales d'un participant.

Le démarrage du SICA dans l'UEMOA (SICA-UEMOA), amorcé le 17 novembre 2005, au Mali, s'est consolidé le 14 février 2008, avec l'entrée en production de la télécompensation² sous régionale pour les échanges inter-pays.

1.1.1.2 Conditions de participation à SICA-UEMOA

Seuls peuvent être agréés comme établissements participants à la compensation, la BCEAO, les banques, le Trésor public et les services financiers de la Poste.

La participation à SICA-UEMOA requiert le strict respect des engagements ci-après contenus dans la convention de compensation et ses annexes :

- être titulaire d'un compte de règlement ouvert dans les livres de la BCEAO,
- se conformer aux règles interbancaires d'échange des chèques et autres effets de commerce,
- respecter le format, les règles d'échange et les normes techniques de SICA-UEMOA, décrits dans les manuels techniques,
- accepter le support électronique comme fondement du règlement.

¹ Source : www.bceao.int

² TELECOMPENSATION : Opération qui vise à mettre à jour les comptes bancaires après des virements ou prélèvement sur un compte. S'effectue grâce à un réseau dédié, le SIT en France, Système Interbancaire de Télécompensation.

1.1.1.3 Conditions relatives aux opérations admises

Seuls les instruments scripturaux de paiement en vigueur dans les Etats membres de l'UEMOA (actuellement les chèques, lettres de change, billets à ordre, ordres de virement, et avis de prélèvement), libellés en FCFA, sont admis en compensation. Un montant maximum de 50 millions de FCFA est fixé pour les virements présentés à SICA-UEMOA. Au-delà de ce montant, le participant est tenu d'utiliser STAR-UEMOA. En ce qui concerne les chèques ou les effets, aucun plafond n'est prévu.

1.1.1.4 Modalités de fonctionnement de la compensation

i. Règles d'échanges

Le traitement et la comptabilisation de la compensation sont effectués uniquement à partir des fichiers de remises numériques représentant les opérations des participants présentées en compensation.

ii. Organisation de la journée de compensation

Deux profils de journée de compensation peuvent être définis dans SICA-UEMOA :

- une journée à séance unique;
- une journée à deux séances.

Pour l'heure, la télécompensation fonctionne sur la base d'une séance unique par journée d'échanges. La communication et la modification de la journée d'échanges sont du ressort de la BCEAO.

iii. Règles comptables et règlement des soldes de compensation

SICA-UEMOA est un système de calcul de soldes nets multilatéraux, nationaux d'une part et régionaux d'autre part.

Le règlement du solde de compensation s'effectue par imputation au compte de règlement de chaque Participant dans STAR-UEMOA.

Le délai de règlement s'entend du nombre de jours ouvrés entre la date de présentation d'une valeur en compensation et la date de son imputation sur le compte de règlement du participant.

Tableau 1: SICA-UEMOA, délais de règlement des opérations interbancaires

Types d'opération	Délais de règlement interbancaires en jours ouvrés
Virements (les rejets de virement ne sont pas définis)	J ³
Prélèvements	J+1
Autres effets de commerce avec support papier	J+1
Chèques et autres effets de commerce avec support image scannée	J+1

Source: www.bceao.int

Un délai peut être accordé aux établissements participants entre la transmission des soldes à régler et l'heure fixée pour le règlement effectif, afin de leur permettre de rechercher, en cas de besoin, les liquidités nécessaires à la couverture de leur solde de compensation.

1.1.1.5 Gestion des risques dans SICA-UEMOA

La BCEAO ne joue pas le rôle de prêteur de dernier ressort. Il est prévu la constitution d'un fonds commun de garantie par l'ensemble des participants de la place, auquel un participant peut faire appel lorsqu'il a épuisé sans succès les autres moyens d'apporter des liquidités à son compte de règlement pour régler son solde de compensation.

Par ailleurs, des sanctions sont prévues en cas de défaillance. Il peut s'agir de suspension ou d'exclusion. De plus, le traitement par la BCEAO des réclamations et litiges est prévu. Les règles d'archivage définies dans la convention nécessitent l'archivage des données par chaque participant.

1.1.1.6 Evolutions récentes de SICA-UEMOA

L'adoption, par les Comités Nationaux de Normalisation (CNN), de nouvelles formules de chèque et d'effets de commerce (lettre de change et billet à ordre) dans l'espace UEMOA respectant les normes internationales a conduit la BCEAO à faire évoluer le SICA-UEMOA vers une version prenant en compte les modifications apportées à ces moyens de paiement. Ces nouvelles normes ont été homologuées par la Commission de l'UEMOA et s'imposent à tous les acteurs dans les huit pays de l'UEMOA.

³ J= Jour de compensation

L'une des principales innovations concerne le changement des Relevés d'Identité Bancaire⁴ (RIB) avec l'introduction de la norme ISO d'identification des pays en lieu et place des lettres d'identification des pays précédemment retenues dans la zone UEMOA.

Cette innovation s'est traduite également par la modification du code "banque" des participants à SICA-UEMOA.

Cette nouvelle version de SICA-UEMOA a démarré avec succès le vendredi 08 octobre 2010 et de manière simultanée dans l'ensemble des huit (8) pays de l'UEMOA.

Depuis le démarrage de cette version de SICA-UEMOA le lundi 11 octobre 2010, aucun incident majeur n'a été constaté.

Une phase transitoire d'une (01) année a été convenue entre les Comités Nationaux de Normalisation (CNN) durant laquelle les anciennes et nouvelles formules de chèque et d'effet de commerce pourront cohabiter sans difficultés. Les participants sont invités pendant cette phase de procéder au retrait progressif des anciennes formules.

Au regard de ce qui précède, l'on constate que la mise en place du SICA au sein de l'UEMOA a permis à la zone de profiter des avantages des traitements automatiques de petits montants, de façon efficace et rapide, ce qui aboutit à une facilitation en temps réels des petites transactions provenant quotidiennement des agents économiques. Mais pour une meilleure réfection des systèmes de paiements, il faudrait aussi s'intéresser à un traitement automatique des gros montants qui sont les principales artères du système de paiement d'importance systémique et urgents. Toute interruption des paiements de gros montants comporterait le risque d'un blocage des paiements qui pourrait avoir de sérieuses conséquences pour l'économie réelle, ce qui souligne l'urgence qu'il y a à opérer des réformes des systèmes de paiement de gros montant. Il n'est donc pas surprenant que les efforts déployés pour moderniser les systèmes de paiement aient, pour l'essentiel, porté sur les systèmes de paiement de gros montant avec la création de la STAR-UEMOA.

⁴RIB : Document remis par une banque au titulaire d'un compte permettant d'identifier, sans risque d'erreur, le compte dont il est titulaire. Il comprend le nom de la banque et de l'agence, le nom du titulaire du compte, le code banque (5 chiffres), le code guichet (5 chiffres), le numéro de compte (12 chiffres ou lettres), la clé RIB (2 chiffres). Ce document peut être remis à tout créancier ou débiteur pour éviter toute erreur de domiciliation.

1.1.2 Le Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA (STAR-UEMOA)

STAR-UEMOA est le système régional de règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique (notamment les gros montants). Son démarrage opérationnel est intervenu le 25 juin 2004.

1.1.2.1 Objectifs visés par la mise en place de ce système de paiement

Ces objectifs peuvent être présentés en quatre (4) points:

- assurer la célérité des paiements;
- réduire le coût de gestion des opérations;
- favoriser le développement et l'intégration des marchés de capitaux régionaux;
- maîtriser les risques.

Avant la mise en place de STAR-UEMOA, les instructions de paiement entre deux pays de l'UEMOA transitaient par le circuit des comptes courants de la BCEAO à travers les mises à disposition de fonds d'une Direction Nationale à une autre. Le traitement des mises à dispositions permettait une imputation à J+1 en cas de validation immédiate de l'ordre de transferts, à j+2 ou j+5 en cas de défaillance dans la transmission de l'ordre.

Avec la mise en production de STAR-UEMOA, une nette réduction du délai de traitement des opérations est observée. Ainsi, au cours de l'année 2009, le délai moyen de dénouement des paiements s'est établi à 41 secondes.

STAR-UEMOA permet aux banques:

- d'optimiser la gestion de leur trésorerie grâce à la réduction des intermédiaires et à la célérité du système;
- des échanges interbancaires en temps réel dans la région;
- de réduire les risques de paiement et de rendre les transactions interbancaires plus fluides;
- de réduire le délai des transferts intra-UEMOA de 3 semaines à moins d'une minute;
- de régler les soldes de compensation dans un délai plus court.

1.1.2.2 Participation à STAR-UEMOA

STAR-UEMOA est un système central auquel les participants directs sont connectés via les réseaux SWIFT⁵ ou privé de la BCEAO.

Les participants éligibles au système sont: la BCEAO, les banques et établissements financiers, le Dépositaire Central / Banque de Règlement de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM), le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA) et la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD).

La participation à STAR-UEMOA nécessite, le strict respect des règles de fonctionnement du système.

Il existe deux modes de participation au système:

- la participation directe, où le participant est raccordé au système depuis une plateforme installée dans ses locaux et gère lui-même l'émission de ses ordres dans le système et le suivi de sa position;
- la participation indirecte, où le participant accède au système via un service bureau installé dans les locaux de l'Agence Principale de la BCEAO.

Après 6 ans de fonctionnement de STAR-UEMOA, il convient de relever une appropriation du système par les utilisateurs, se matérialisant par une participation active des banques de l'Union, un accroissement en nombre et en valeur des échanges effectués dans le système et l'amélioration tant qualitative que quantitative des indicateurs de performance du système.

1.1.2.3 Types d'opérations réalisées avec STAR-UEMOA

Le système STAR-UEMOA traite principalement les opérations ci-après:

- les virements, pour compte propre de l'établissement donneur d'ordre ou pour le compte de sa clientèle, pour lesquels cet établissement est désireux d'obtenir le règlement en temps réel;

⁵ SWIFT: Swift est un réseau de télétransmission par lequel transitent des ordres de paiement entre deux banques qui entretiennent de manière bilatérale des liens de correspondants, mais aussi des ordres de transferts de fonds de la clientèle des banques, des ordres d'achat et de vente de valeurs mobilières, des opérations d'ouverture de crédits documentaires,... Les messages acheminés par SWIFT sont normalisés, cette normalisation assure la rapidité d'émission et facilite la lecture des messages à leur arrivée. C'est un système sûr, rapide, peu coûteux et fiable

- le règlement des échanges de titres conservés à la Banque Centrale sur le marché secondaire soit pour compte propre des banques, soit pour compte de leur clientèle;
- les ordres des participants à STAR-UEMOA à destination des établissements non éligibles au système, qui sont débités dans STAR-UEMOA et reçus par le Participant BCEAO, qui les impute au système de gestion des comptes courants;
- les opérations traitées avec la Banque Centrale (Politique Monétaire, refinancement, marché primaire de titres de créances publiques, opérations fiduciaires aux guichets de la BCEAO) ou par son intermédiaire (transferts internationaux en devises) passent par le Participant BCEAO pour la couverture en FCFA dans STAR-UEMOA;
- les retraits et dépôts fiduciaires dans l'ensemble des Agences Principales;
- le règlement des soldes de compensation de SICA-UEMOA, de la monétique interbancaire et de la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières de l'UEMOA.

1.1.2.4 Règles de fonctionnement dans STAR-UEMOA

STAR-UEMOA repose sur la transmission des ordres de paiement au format SWIFT et sur les principes ci-après :

- l'irrévocabilité de la transaction;
- le traitement des ordres suivant les niveaux de priorité et l'ordre d'arrivée;
- le contrôle automatique de la provision dans le compte de règlement du participant donneur d'ordre;
- l'imputation immédiate des opérations dans le compte de règlement des participants concernés.

L'irrévocabilité des transactions s'entend par l'engagement ferme de l'émetteur de l'instruction à régler au destinataire de l'opération le montant convenu dès l'instant où son ordre a été transmis, reçu et accepté par STAR-UEMOA.

1.1.2.5 Gestion des risques dans STAR-UEMOA

La prévention des risques dans STAR-UEMOA se traduit par un contrôle préalable du solde du compte de règlement avant l'exécution de l'ordre de paiement, ce qui permet de prévenir notamment le risque de crédit et contribue à la réduction du risque systémique.

La prévention du risque de liquidité est prise en charge d'une part, par le double mécanisme d'une file d'attente associé à un niveau de priorité de règlement et d'autre part, par la possibilité d'avances intra-journalières garanties par des titres. Toutefois, le dispositif des avances intra-journalières est en cours de conception et permettra de rendre fluide les échanges.

Au terme de cette partie portant sur les systèmes automatisé de paiement, nous pouvons dire que la zone UEMOA empreinte le meilleur chemin en matière de système de paiement tant de gros montants avec la STAR-UEMOA qui permet d'éviter des risques d'ordre systémique de l'économie régional, que de petits montant avec le SICA-UEMOA qui permet d'effectuer la compensation pour les paiements de détail, qui sont caractérisés par un volume important de transactions de petit montant qui n'ont pas à être réglés individuellement mais plutôt par des compensations nettes entre participants. C'est ainsi que conscient de son retard technologique l'UEMOA se tourne aussi vers les nouvelles technologies en vue de pouvoir réduire voire supprimer l'importante circulation de la monnaie fiduciaire dans sa zone avec la mise en place d'un système interbancaire par carte et l'intégration progressive du mobile-banking.

1.2 Systèmes de Paiements électroniques

Une monnaie électronique est toute valeur monétaire stockée sur un support électronique et émise contre un montant dont la valeur est inférieure ou égale au crédit alloué par la banque émettrice. L'entretien des billets et des pièces grève fortement le Compte d'exploitation de la Banque Centrale, c'est pourquoi depuis 2002, la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'ouest) a ouvert un vaste chantier de modernisation des systèmes de paiement dont l'émission de la monnaie électronique constitue une étape décisive. Dans ce cadre, les banques se sont engagées aussi sur le chemin de la dématérialisation de la monnaie. Des réseaux propriétaires bancaires tel que le GIM-UEMOA ont alors été conçus pour transporter et réduire, d'une part, les coûts des paiements et assurer, de l'autre leur sécurité; la carte bancaire est l'exemple typique de ces évolutions.

1.2.1 Système Interbancaire de Paiement par Carte

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a initié un important projet de modernisation des systèmes de paiement dont l'un des volets majeurs est la mise en place d'un système interbancaire de retrait et de paiement par carte bancaire au niveau des huit Etats de l'UEMOA. Dans le cadre de ce volet, pour lequel la BCEAO joue le rôle de fédérateur, la

mise en place dudit système est assurée pour le compte des banques, établissements financiers et postaux et institutions de micro finance membres, au travers le Groupement Interbancaire Monétique de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (GIM-UEMOA).

1.2.1.1 Objectif du système de paiement par carte

L'objectif visé dans le projet de la monétique interbancaire régionale est d'élargir l'acceptation de la carte bancaire afin qu'elle joue son véritable rôle d'instrument de paiement.

A cet égard, les orientations stratégiques du volet monétique de la réforme des systèmes de paiement de la BCEAO visent particulièrement les points ci-après :

- la mise en place d'une interbancaire régionale à travers l'interopérabilité des GAB;
- l'institution d'une carte bancaire de retrait et/ou de paiement utilisable dans toute l'UEMOA et hors de l'UEMOA;
- l'utilisation de la technologie fondée sur la puce aux normes Europay Mastercard Visa (EMV) afin de renforcer la sécurité des transactions.

Dans la mise en œuvre de ce projet, la BCEAO joue un rôle de fédérateur et de promoteur de l'interbancaire, les aspects opérationnels et techniques étant assurés par les banques à travers le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA).

Ce groupement a pour objet d'assurer l'étude, la normalisation, la promotion et la définition des normes de sécurité du système interbancaire monétique régional. A ce titre, le GIM-UEMOA est en charge des fonctions dites de gouvernance, notamment :

- l'organisation de l'interopérabilité;
- l'élaboration des règles et procédures interbancaires;
- le pilotage du système monétique interbancaire et de son interopérabilité, aux plans administratif, juridique et technique

1.2.1.2 Services du GIM-UEMOA

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.

La monétique interbancaire est opérationnelle depuis le 15 juin 2007 avec 04 banques. A fin octobre 2010, 60 membres du GIM-UEMOA sont interopérables.

Pour consolider l'essor de la monétique interbancaire dans l'UEMOA, la BCEAO a pris, depuis décembre 2009, une part majoritaire au capital social du Groupement.

Le GIM-UEMOA s'est engagé depuis 2009, dans une dynamique du développement du paiement par cartes, à travers l'Acquisition Commerçant Unique.

1.2.1.3 L'Acquisition Commerçant Unique (ACU)

Le développement d'une monétique de masse dans l'UEMOA dépend de l'accroissement des porteurs à travers l'émission des cartes mais aussi d'une large acceptation de la carte pour l'acquisition des biens et services. L'Acquisition Commerçant Unique, adoptée en décembre 2009 par les membres du GIM-UEMOA, vise la promotion des paiements par carte. L'ACU consiste à centraliser l'acquisition et la gestion des Terminaux de Paiement Electronique (TPE) au niveau du GIM-UEMOA. Dans ce cadre, le GIM-UEMOA assure le placement et la maintenance des TPE interbancaires auprès des commerçants accepteurs des paiements par cartes. Les banques maintiennent la relation commerciale avec les commerçants, notamment en ce qui concerne la domiciliation des paiements.

En mettant en œuvre l'Acquisition Commerçant Unique, les membres du GIM-UEMOA visent :

- l'organisation uniforme de l'activité Acquisition Commerçant de sorte à favoriser une concurrence saine;
- la mutualisation des coûts d'investissement et de fonctionnement;
- la maîtrise du risque et la gestion de la fraude.

1.2.1.4 Modalités de mise en œuvre

Dans le cadre de l'ACU, le GIM-UEMOA :

- acquiert et installe des Terminaux de Paiement Electronique (TPE) pour l'ensemble des commerçants accepteurs de la carte;
- forme les commerçants;
- assure la maintenance des TPE;
- met en place un Centre de Traitement des Commerçants assumant les fonctions d'assistance, de télécollecte et de traitement des flux de paiement;
- produit les statistiques relatives à l'activité de paiement;
- centralise la gestion du risque lié à l'activité paiement.

La clé de répartition de la commission commerçant interbancaire se présente comme suit :

- membre émetteur: 15%
- membre domiciliataire: 10%
- GIM-UEMOA: 75%

Au regard de ce qui précède, l'on remarque donc que l'adoption de la monnaie électronique évite à la banque centrale des dépenses inutiles qui s'élèvent chaque année à des milliards pour permettre d'avoir des billets parce que le constat a révélé que culturellement, l'usage des billets est totalement différent de ce qu'on devrait faire. De plus, les systèmes modernes de paiement restreignent également les opérations frauduleuses. Il est constaté qu'un individu qui détient par devers lui d'importantes sommes en espèces est déclaré suspect dans de nombreux pays.

De même, les vols à main armée, les incendies dans les marchés et maisons sont autant de facteurs qui défavorisent l'utilisation massive des espèces. Aujourd'hui la BCEAO s'emploie à inscrire progressivement ces systèmes de paiement dans les habitudes avec l'intention de minimiser l'utilisation des espèces. C'est ainsi, que voulant allier minimisation de la monnaie matérielle à une augmentation de la bancarisation surtout pour les populations d'ordinaire exclues du système bancaire, elle se met à battre de plus en plus campagne pour encourager l'utilisation du mobile-banking qui semble être l'un des meilleur moyen de dématérialisation de la monnaie en Afrique.

1.2.2 Le Mobile-Banking

Le mobile-banking est l'utilisation du téléphone portable (« mobile phone ») pour délivrer des services financiers qui 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 virement, transferts et paiements (en espèces, de compte à compte, entre clients, ou entre non clients).

1.2.2.1 Définition du Mobile Banking

Plus spécifiquement, le mobile-banking peut s'entendre comme l'offre de services financiers utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettant une « mobilité » de cette offre, c'est-à-dire la mise à disposition de services financiers par l'usage de canaux de distribution en dehors des points de service utilisés traditionnellement par les institutions financières.

Source: Astou Lô Ndiaye & Maïmouna Guèye Niang (2012), séminaire sur le Mobile Banking au programme MBF 10.

Le mobile-banking inclut le m-payment (mobile payment), c'est-à-dire toute transaction financière se faisant avec l'aide d'un téléphone portable, mais aussi l'accès grâce à la téléphonie mobile à des services financiers plus larges comme un compte en banque ou le transfert d'argent entre compte.

1.2.2.2 Lien entre Mobile-banking et banque à distance

Le concept de mobile banking est étroitement associé à celui de « banque à distance » qui est défini comme l'offre de services financiers en dehors des guichets « bancaires » traditionnels (agences bancaires, guichets des IMF...). Cette offre est souvent effectuée par l'intermédiaire d'agents (commerçants détaillants par exemple) et elle a besoin 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 95000 «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. 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.

Il n'existe pas de modèle-type de système de mobile-banking, chaque société choisissant son fonctionnement selon les contraintes de la région. Les banques développant cette activité font toujours appel à un opérateur de téléphonie mobile couvrant une partie du territoire, car elles n'ont pas les outils pour développer elles-mêmes un réseau de téléphonie. De même, les opérateurs souhaitant augmenter leur offre par une activité de mobile-banking ont jusqu'à présent tendance à faire appel à une banque afin de gérer l'aspect financier et bancaire.

1.2.2.3 Rôle des principaux acteurs du mobile-banking

L'écosystème étant constitué différemment d'un marché à un autre, chaque solution de m-payment répond à un modèle qui lui est propre, il n'existe pas de modèle unique de relation entre les parties-prenantes.

Les acteurs principaux sont les suivants⁶ :

- **l'opérateurs/MVNO** : Les opérateurs/MVNO prennent en charge la communication et le marketing de l'offre, et mettent à disposition leur réseau;

⁶ Source : PHB Development & Kurt Salmon, (2011), P28-29.

- **la banque** : elle sécurise les opérations et apporte l'adossement à un établissement bancaire agréementé. Son rôle consiste également à être le garant de l'application de la réglementation bancaire, créer la « e-money » ou m-paiement, intervenir, selon les partenariats, dans la distribution, le développement des services, la promotion, la marque,...., et même être le promoteur principal (Wizzit7, ...);
- **le distributeur** : il est le relais privilégié pour dispenser ou récupérer les espèces auprès des clients. La taille du réseau de distributeurs est un élément clé du lancement d'une offre pour avoir une taille critique rapidement. Par exemple, le réseau de l'offre M-PESA affiche près de 17650 distributeurs autorisés en mars 2010. Ce réseau soulève des enjeux forts de formation pour développer une offre professionnelle. Les acteurs prévoient notamment une charte d'adhésion et des prés requis (exple: connexion informatique). Le vendeur perçoit une commission à chacune des transactions;
- **le gestionnaire de plateforme m-wallet⁸** : il met à disposition la plate-forme technique permettant de réaliser les transferts entre m-wallets et de gérer les interactions bancaires. Il est la clé de voûte de ce service (exemple : Gemalto⁹). Souvent ce service est fourni par les banques, les opérateurs, ou même le distributeur;
- **le client mobile** : le client mobile accède à des services bancaires et à leur praticité dans le paiement. Le client paie une charge pour chaque transaction : par exemple M-PESA prélève 0.28 € pour un envoi d'argent à un utilisateur M-PESA (pour un montant maximum de 324 €). Pour les transferts internationaux, les montants varient selon le réseau partenaire (environ 5 %). Pour Orange money au Sénégal, 3 % sont prélevés sur le montant transféré, 500 frs CFA pour un paiement de facture et 4 % pour un retrait d'argent auprès d'un point partenaire.

⁷ Fondée en 2005, **WIZZIT** est une filiale de la South African Bank of Athens Limited qui propose un service complet d'accès à la banque à travers un téléphone portable, indépendamment du réseau, du type de carte SIM ou de la modernité du téléphone. Il cible un marché potentiel de 16 millions de sud-africains sans compte bancaire ou peu desservis par les institutions bancaires, soit près de 60 % de la population du pays.

⁸ **Un portefeuille mobile (m-Wallet)** est un compte électronique associé au téléphone portable de son titulaire sur lequel l'argent peut être versé électroniquement et utilisé comme des espèces.

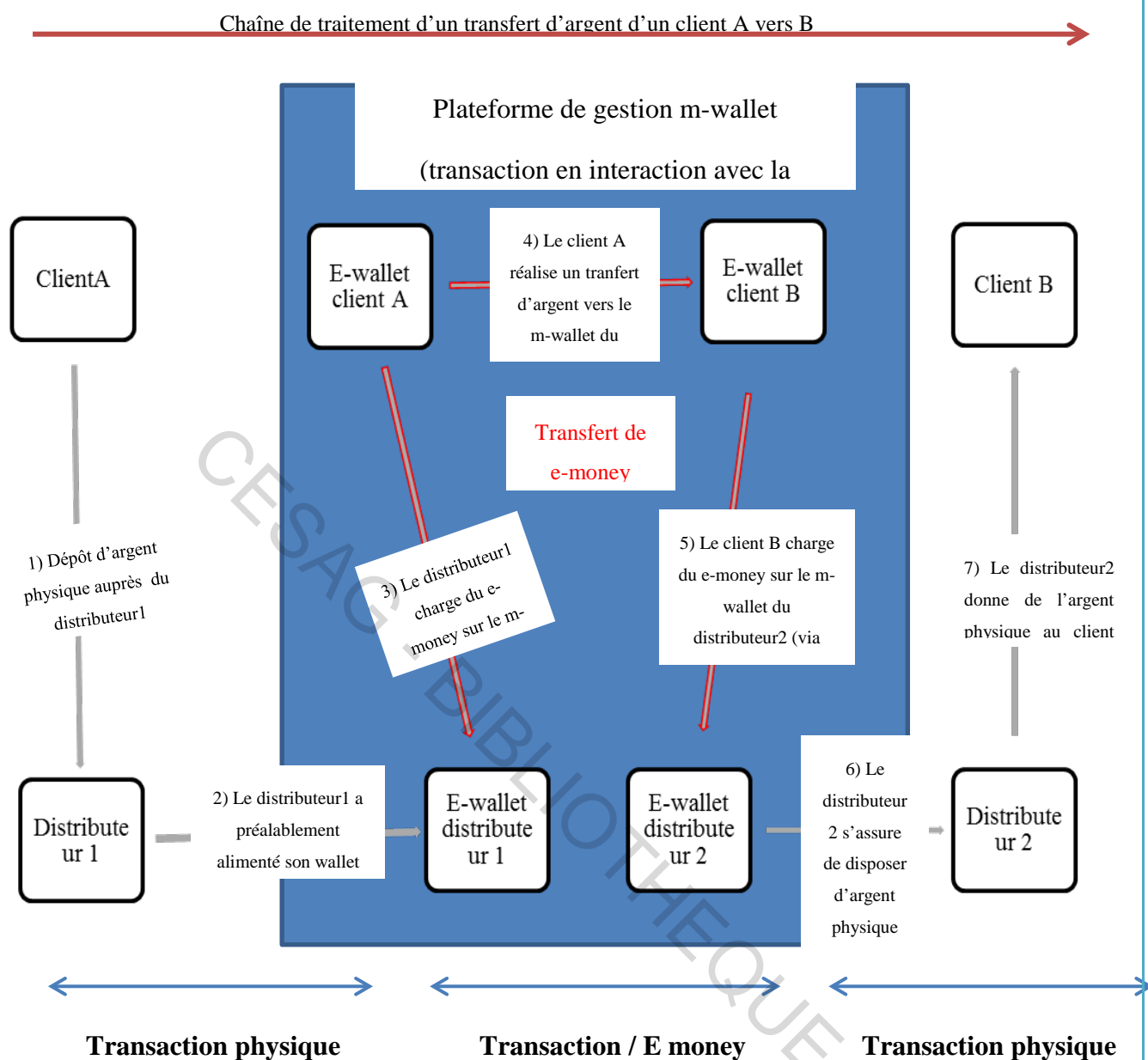
⁹ **Gemalto** est une entreprise internationale spécialisée dans le secteur de la sécurité numérique. Elle développe des logiciels, des produits et des services sécurisés qui sont utilisés dans les télécommunications, les services financiers, l'identification, la sécurité des lieux et des individus, la santé, le transport et la communication « Machine to Machine » (M2M). Elle compte 400 opérateurs mobiles, 3 000 banques et sociétés financières et plus de 30 gouvernements parmi ses clients.

Des acteurs complémentaires interviennent dans l'écosystème du m-paiement:

- **les institutions financières:** ces acteurs permettent notamment de convertir l'e-money en argent physique.
- **les régulateurs et organismes institutionnels:** ils ont vocation à favoriser la standardisation et la mise en place d'un cadre législatif. Ils sont particulièrement importants pour porter le débat et les enjeux du m-paiement sur des marchés transnationaux. Ces organismes ont notamment appuyé la mise en place de plafonds sur les montants des transactions (sur une période donnée) pour endiguer la question des fraudes internationales.
- **les acteurs empiriques du transfert de fonds:** ils représentent des partenaires privilégiés pour développer les transferts de fonds internationaux. Par exemple, Western union (plus de 330 000 distributeurs sur plus de 200 pays) a noué des partenariats avec les opérateurs mobiles (Safaricom, Orange).
- **les clients « institutionnels » :** facturiers (électricité, ...), les institutions financières (Microfinance, Assurance, ...), les gouvernements (prestations sociales, ...), les IDA (aides d'urgence, ...).

C'est ainsi que le schéma ci-dessous nous montre les interrelations entre certains acteurs du mobile-banking et, nous décrit en même temps la chaîne de transfert d'argent d'un client A vers un client B :

Figure 1: Fonctionnement de gestion d'un m-wallet



Source: PHB Development & Kurt Salmon, (2011), P.31

Au regard de tout ce qui précède, l'on constate que le mobile banking dans sa spécification de payment met en jeu un certain nombre d'acteurs évoluant dans des secteurs d'activités différents qui coordonnent en vue de mettre en place un moyen de paiement plus simple et plus efficace au service de l'agent économique. Mais, pour une plus grande sécurité dans cette activité de mobile payment elle suscite de plus en plus l'intérêt d'organes de supervision en vue de réglementer son activité qui quoique progressivement grandissante nécessite un suivi de certaines règles importantes à sa survie.

1.2.2.4 Cadre réglementaire du mobile-banking

Le cadre réglementaire régissant le mobile banking dans l'UEMOA est constitué des dispositions:

- de la loi bancaire,
- du Règlement n°15/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002, relatif aux systèmes de paiement dans l'UEMOA,
- ainsi que de l'Instruction n°01/SP/2006 du 31 juillet 2006 du Gouverneur de la BCEAO relative à la monnaie électronique et aux établissements de monnaie électronique qui ont ouvert le champ à l'émergence d'acteurs bancaires et non bancaires offrant des services basés sur la monnaie électronique dont le mobile-banking.

Aux termes de ces dispositions, toute structure désirant émettre des moyens de paiement sous forme de monnaie électronique et offrir des prestations de mobile banking doit obtenir un agrément en qualité de banque ou d'établissement de monnaie électronique.

Il résulte de ces textes, la possibilité pour les Systèmes financiers décentralisés, les opérateurs de télécommunications et les sociétés commerciales d'offrir des services de mobile banking. Un opérateur télécoms comme tout établissement peut émettre de la monnaie électronique en coordination avec une banque ou un EME. Dans ce cas, la banque ou l'EME se porte garant de l'ensemble des opérations effectuées par l'opérateur télécoms.

Au final, nous pouvons dire que le mobile banking est né du développement technologique et de la volonté des autorités monétaires d'étendre les services bancaires à un plus grand nombre, il constitue une nouvelle expérience de paiement électronique et son adoption par nos banques commerciales serait d'un apport considérable, qui, sera vérifier dans le chapitre suivant qui porte sur l'étude organisationnelle, le diagnostic stratégique et au plan marketing d'un service de mobile banking au sein d'une banque commerciale sénégalaise.

Chapitre 2 : ETUDE ORGANISATIONNELLE, DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PLAN MARKETING

Le mobile banking qui est l'une des meilleures innovations de ce siècle est de plus en plus prisé en Afrique de l'ouest car malgré le retard technologique auquel nous faisons face, le téléphone portable s'avère être l'un des NTIC les plus utilisés en Afrique. Après les succès retentissants de certaines alliances entre produits bancaires et services de téléphonie mobile par le biais du téléphone portable au Kenya (m-pesa) en Afrique du sud (wizzit), c'est au tour de l'Afrique de l'ouest de tenter l'expérience.

C'est dans cette lancée, que l'on remarque que plusieurs initiatives d'émission de monnaie électronique se sont développées dans la zone UEMOA. Ces initiatives visent notamment à tirer profit des opportunités offertes par les nouvelles technologies, dont la téléphonie mobile, pour offrir des services financiers compétitifs aux populations.

D'une manière générale dans l'UEMOA, l'activité de mobile banking est dominée, pour l'heure, par des partenariats entre les banques et les opérateurs de télécommunication. Ces partenariats ont été noués par les groupes Ecobank, BNP, Société générale, Bank of Africa avec les sociétés de téléphonie mobile MTN, ORANGE, AIRTEL.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés à la mise en place d'un service de mobile banking au sein d'une banque commerciale sénégalaise. Afin de mieux comprendre la stratégie d'implantation de ce service, il convient dans un premier temps de faire l'étude environnementale et organisationnelle, ou nous montrerons que le Sénégal certes est un pays en voie de développement mais possède les bases nécessaires à la mise en place d'un service de mobile banking, puis nous montrerons comment sera structuré notre service, son emplacement dans l'organigramme de la banque, et son organisation pour la mise en œuvre de notre monnaie par téléphone. Enfin, dans un deuxième temps nous ferons une analyse stratégique et élaborerons un plan marketing en vue de montrer comment nous comptons faire face à la concurrence, les partenariats que nous mettrons en place, les produits mobile banking que nous mettrons en place et les innovations.

2.1 Etude environnementale et organisationnelle

Notre service de mobile banking sera implanté dans une banque au Sénégal. Le Sénégal est l'un des pays les plus développés de la zone UEMOA et possède l'un des réseaux bancaires les plus étoffés de la sous-région.

2.1.1 Etude environnementale du SENEGAL

Le Sénégal est un pays membre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) avec une population estimée à 13,4 millions de FCFA en 2011. Le Sénégal est classé parmi les pays à «revenu intermédiaire» par le FMI. La croissance moyenne du PIB était de 3,9% entre 2004 et 2011. Cette croissance devrait s'accélérer pour atteindre un taux moyen de 4,9% entre 2012 et 2017. Les services représentent 61% de l'économie, l'industrie et l'agriculture représentant respectivement 22% et 17%. Nous prévoyons une période de gouvernance stable, suite à l'élection du nouveau président du Sénégal en Mars 2012, pour un mandat qui s'étalera sur les cinq prochaines années.

Source : Sonatel, note de recherche (2012), P10

- *Environnement économique et sociale*

La population sénégalaise, dont la majorité est en zones rurales, vit dans un contexte social et démographique encore fragile, avec un taux d'alphabétisation faible (49,7% en 2010 d'après les statistiques mondiale). Le faible taux de bancarisation est insuffisamment compensé par la couverture des systèmes financiers classiques. Le taux d'accès de la population aux services financiers formels n'atteint pas 17% de la population.

Le Sénégal est un pays d'émigration. Les flux de transfert internationaux reçus au Sénégal par le seul canal des sociétés de transfert spécialisées étaient estimés à 380 milliards FCFA en 2005 (CAPAF, octobre 2006). Une étude de la BAD estimait le montant global des transferts à plus de 820 milliards FCFA en 2005. A ces transferts internationaux, il convient d'ajouter les transferts d'argent domestiques, dont le montant environne les 55 milliards (banque mondiale) et donne une visibilité croissante dans les années à venir.

Différents éléments économiques et sociaux montrent que l'environnement économique et social du Sénégal semble présenter des conditions favorables à la mise en œuvre de services MB. En effet, le taux de pénétration du téléphone mobile est passé de 68,55% en 2010 à 89,49% en 2012 (ARTP 2012), ce qui démontre bien à quel point les services de télécommunications ont réussi là où le secteur bancaire formel a du mal à s'intégrer. L'analphabétisme beaucoup plus fort devra être pris en compte dans la conception du projet. Selon le "Economist Business Intelligence Unit", le secteur bancaire du Sénégal est en assez bonne santé, bien que le volume des prêts en souffrance soit élevé, principalement en raison des difficultés rencontrées par les grandes entreprises publiques ou semi-publiques.

Les banques établies au Sénégal sont plus efficaces que l'ensemble des banques de l'UEMOA. Malgré des marges globales et des rendements de leurs portefeuilles de prêts plus faibles, elles dégagent de plus hauts rendements de leurs fonds propres. La baisse des rendements des fonds propres et celle des rendements des prêts au Sénégal indiquent un accroissement de la compétition sur le marché bancaire.

- *Secteur des télécommunications au Sénégal*

Le secteur des télécommunications au Sénégal est réglementé par l'Agence de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP). L'activité du secteur est largement dominée par l'opérateur historique Sonatel avec le soutien très actif du groupe français Orange qui détient 42% du capital, puis vient Tigo/Sentel en deuxième position et en dernier Expresso/Sudatel. En dépit d'une concurrence quasi-inexistante dans la téléphonie fixe et l'internet et limitée jusqu'à fin 2008 dans la téléphonie mobile, le secteur des télécommunications au Sénégal est plus développé que dans la plupart des pays africains présentant un niveau comparable de revenu (PIB). Le nombre total d'abonnés aux différents services de télécommunications était de 9 352 868 en fin 2011 avec une évolution de 12% par rapport à 2010. Cette évolution très dynamique résulte d'une stagnation de la téléphonie fixe et d'une croissance exponentielle de la téléphonie mobile. En termes d'accès à Internet, le Sénégal présente un taux d'usage (1 million d'utilisateurs estimés à fin 2008 soit près de 9% de la population) et un taux de pénétration du service (47 000 abonnés soit 0,4% de la population à fin 2008 et plus de 55 000 à mi-2009) supérieurs à ceux observés dans la sous-région. Le fait le plus remarquable est le développement de l'accès haut-débit dont bénéficient plus de 95% des abonnés à Internet. Ce bilan est sans doute à porter au crédit de l'opérateur historique qui fait preuve d'une stratégie ambitieuse au plan technologique et commercial tout en affichant une forte rentabilité.

- *Proximité avec un EME, un fournisseur d'infrastructure et le GIM UEMOA*

Le Sénégal n'est pas uniquement le pays de la "Téranga" (hospitalité) du point de vue social, mais il l'est aussi économiquement, car il est le pays d'accueil de plusieurs entités notamment:

- *L'émetteur de monnaie électronique: FERLO¹⁰;*

¹⁰ FERLO est une société de droit sénégalais qui a été créée 2005 à l'initiative conjointe d'Africap Fund fond d'investissement spécialisé dans la micro finance et Byte-Tech éditeur de logiciels spécialisés dans les systèmes de paiement électronique, en vue de mettre en place un système de paiement électronique exclusivement destinée aux institutions de micro finance au Sénégal.

- *Des fournisseurs d'infrastructures: Mobile Banking Enabler (MBE)¹¹ et SOLID (solution informatique durable)¹²;*
- *Et de GIM UEMOA.*

Toutes ces entités mettent à la disposition des structures bancaires qui souhaite avoir leur propre service de mobile banking² les infrastructures nécessaires à la mise en place de leurs produits, grâce à leurs plateformes de paiement électronique opérationnelle particulièrement adaptée aux pays africains pour l'introduction de moyens de paiement moderne et pour le traitement des transactions. Et avec l'avènement de GIM UEMOA qui a mis en place une plateforme mobile interbancaire nommé GIM MOBILE, qui, permettra aux banques qui le désireront de raccorder leur solution mobile à la plateforme en vue d'effectuer des transactions via le mobile banking à travers toute la sous régions.

Ainsi, nous pouvons dire que le Sénégal d'un point de vue politique, économique et social regorge des potentialités nécessaires à l'implantation d'un service de mobile banking dans l'une de ses banques commerciales.

2.1.2 Etude organisationnelle

Les banques sont toutes dotées d'une organisation qui leur est propre, selon la structure de chaque banque mais convergent néanmoins vers un souci identique de modernisation et perfectionnement de leurs services. La contexture des grands établissements a tendance à se rapprocher d'une organisation modèle avec les organes suivants:

- le Conseil d'Administration: élu par l'Assemblée des actionnaires.
- le Président Directeur Général (PDG) : désigné par le Conseil d'Administration et dispose de pouvoir étendu.
- la Direction générale : contrôle et coordonne des efforts des différents directions.
- la Direction d'exploitation : anime les différents guichets et veille à l'accroissement des dépôts.
- la Direction des engagements ou direction du crédit.

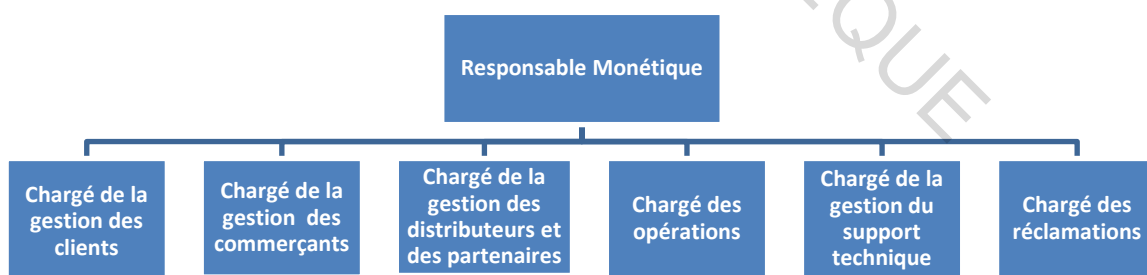
¹¹MBE est une filiale d'une société d'experts-conseils en services web et en TI (People Input) qui est sur le marché depuis 2001. People Input a commencé progressivement à concentrer ses activités sur la fourniture de logiciels et de technologie VAS aux opérateurs mobiles.

¹²SOLID est une société de service informatique sénégalaise qui a notamment assisté PAMECAS dans le développement de son offre de « SMS banking » et a essayé de lancer une plate-forme de services mobiles.

Par souci de développement de notre service, il sera implanter dans le département monétique qui peut être défini comme étant la fonction de la banque ou s'opèrent l'ensemble des techniques électroniques, informatiques et télématiques appliqués à la gestion et la réalisation des transactions bancaires. Mais, le service monétique peut dans deux cas de figure être situé dans l'organigramme. Premièrement, il peut être rattaché à la direction générale en vue de jouir de tout pouvoir de décision qui ne serait pas entaché par les autres directions de la banque. Et en deuxième position il pourrait se retrouver rattacher au département des opérations mais aura recours à l'intervention de personnes qualifiées en la matière. Le service monétique qui est dans le second cas entité des opérations, pour avoir un fonctionnement optimal devra travailler en synergie avec plusieurs départements de la banque, dont : le département informatique, la section comptable, le département audit et contrôle interne, le service clientèle et marketing et ainsi que le département juridique.

Au regard de tous les réaménagements à faire au sein des fonctions de la banques d'accueil dans le deuxième cas de figure où le service monétique serait rattaché aux opérations, le premier cas est préférable pour ne pas entacher ou créer des conflits dans l'exécution des tâches. Ce qui fait que dans le cas de notre projet un service de monétique indépendant sera créer et requerra certes des recrutements, mais, ces derniers seront embauchés sur la base de leurs spécialisations dans les différents domaines étayer dans l'organigramme suivant:

Figure 2: Organigramme du service monétique



Source: nous même

Le service monétique présenté ci-dessus met en cohésion sept principaux postes dont un à responsabilité et six de collaborateurs. Dans l'optique de minimiser les coûts les premières années et d'éviter d'avoir des postes inactifs, sur un horizon de 2 ans, seulement 3 postes seront disponibles et cumuleront les fonctions de ceux non disponibles pendant la phase pilote.

Il s'agira de :

- *du responsable monétique* qui supervisera et validera les activités de ses subordonnés. Il pourra pendant la phase test s'occuper aussi de la gestion des distributeurs et des partenaires. Il devra être un ingénieur de haut niveau en sécurité des transactions financières informatisés et des systèmes de paiement mobile et avoir un diplôme équivalent en techniques bancaires. Il devra avoir un niveau bac +5 avec plus de 5 années d'expériences;
- *du chargé de la gestion des clients, commerçants et des réclamations* qui relèvera les souscriptions des clients, ira vers les commerçants (CASINO, CITY SPORT, TOTAL, CITIDIA...) en vue d'en faire des agents de proximités, relèvera les plaintes des clients qui permettront l'amélioration du service, et essaiera de les résoudre à l'amiable avec si possible la collaboration du service juridique. Il devra avoir un profil en marketing et des notions en droits des affaires avec un niveau bac +5 avec au moins 5 années d'expériences;
- *du chargé des opérations et de la gestion du support technique* qui effectuera la saisie comptable des transactions journalières, fera la compensation avec les opérateurs télécoms et initiera les opérations techniques après validation du responsable monétique, il veillera aussi à la maintenance des infrastructures de mobile banking. Il devra avoir un profil bac + 5 en informatique et des notions en comptabilité avec au moins 3ans d'expérience.

Au final, nous avons l'environnement d'implantation de notre service qui sera créé dans une banque au Sénégal, pays qui apparait idéal au développement de produits mobile banking, le service au sein de la banque et la place qui lui convient d'occuper dans l'organigramme pour une meilleure efficacité et les hommes et leur profil pour la mise en œuvre et le suivi du service incarné par celui de la monétique.

2.2 Diagnostic Stratégique

Dans cette partie nous ferons d'abord une section analyse concurrentielle ou nous aurons à faire la présentation des concurrents du secteur de mobile banking, l'analyse SWOT de notre activité en vue de connaître nos forces et faiblesses aussi de savoir les opportunités et les menaces par rapport à l'environnement externe. Enfin nous procéderons à l'élaboration de notre plan marketing ou nous parlerons des clients ciblés, des produits et services, des prix et conditions et de notre mode de commercialisation.

2.2.1 Analyse Concurrentielle du secteur du Mobile Banking

Le secteur du mobile banking au Sénégal, est en pleine croissance car certaines banques et institutions financières voient pour eux une nouvelle opportunité de marché, et de nouveaux produits qui pourraient combler l'insuffisance du nombre de leurs agences et de terminaux de paiement. Alors, des alliances se créent avec des opérateurs à la recherche de profit et donnent naissance à des produits mobile banking. Ainsi, le secteur des institutions financières classiques qui offre des services financiers via le téléphone portable est dominé pour l'heure par ORANGE-MONEY et YOBANTEL.

Présentation des concurrents

➤ ORANGE MONEY

Le 12 avril 2010 la SONATEL et la BICIS ont procédé au lancement d'orange Money, Le premier service de transfert d'argent, de paiement de factures et de biens de consommation sur le mobile. Il est le fruit d'une étroite collaboration entre, d'une part la BICIS, en charge de l'émission de la monnaie électronique, de la conformité et de la garantie de bonne fin du service et, d'autre part, Orange, qui assure la gestion de la plateforme technique, du réseau de distribution ainsi que le marketing de l'offre.

Le rôle de la BICIS est :

- d'émettre de la monnaie électronique sur autorisation de la BCEAO pour le compte de la SONATEL
- d'effectuer les opérations de remboursement
- de garantir la structure monétaire et économique
- de garantir auprès de la BCEAO de la continuité du service
- et de s'assurer de la bonne utilisation de la monnaie

A ce jour ORANGE MONEY a plus de 400.000 utilisateurs et a eu à opérer plus de 3 milliards de transactions. Avec un marketing plutôt agressif et une collaboration avec le plus grand opérateur du pays, il ne peut qu'être leader sur le marché des services de mobile banking du secteur bancaire Sénégalais.

➤ YOBAN'TEL

La société générale de banque au Sénégal (SGBS), une filiale de la Société générale (banque française) et première banque du Sénégal a lancé en partenariat avec le Crédit mutuel Sénégalais (CMS) et l'opérateur de téléphone mobile TIGO en 2010 sur le marché sénégalais un service pour les transactions financières par téléphone mobile dénommée YOBAN'TEL.

Le nombre d'utilisateurs du service YOBAN'TEL à ce jour nous ait inconnu, ce qui pour l'heure le classe en deuxième position sur le marché de mobile banking dans le secteur bancaire sénégalais.

Après avoir fait une brève présentation des concurrents, nous allons procéder à l'analyse SWOT de notre activité.

2.2.2 Analyse SWOT du service de Mobile Banking

L'analyse SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) est un outil d'analyse stratégique. Il combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

Tableau 2: Analyse SWOT du service de mobile banking

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Projet rentable gain sur les coûts d'opportunité; ❖ Logiciel et équipements à la fine pointe ❖ Créations de nouveaux produits 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Marque encore inconnu ❖ Adaptabilité des produits en fonction des besoins du client
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Marché du mobile banking émergent ❖ Augmentation du débit des connexions avec tous genres de téléphones ❖ Partenariat avec plusieurs grands distributeurs ❖ Alliance avec tous les opérateurs télécoms 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nouvel entrant ❖ L'offre soit inférieure à la demande ❖ Piratage informatique

Source : nous même

Ainsi, comme bilan interne nous avons relevé nos forces qui seront axés sur un gain en coût d'opportunité, c'est-à-dire que la mise en place du service nous permettra d'avoir un nombre trop élevé d'agence bancaire et nous permettra de réaliser les opérations des clients à distance. Pour faire la différence d'avec nos clients, nous comptons investir dans les meilleures technologies en vue de pouvoir exécuter nos tâches en temps réel et avec toutes les sécurités nécessaires. Mais, étant de nouveaux entrants dans le marché nous risquons d'avoir des barrières à l'entrée avec les deux grands leaders du marché et qu'avec l'inexpérience nos offres soient inférieures à nos demandes, mais la menace externe la plus grande serait d'avoir affaires à des hackers qui pirateraient nos logiciels en vue d'effectuer des détournements de fonds.

D'un point de vue interne le fait que notre marque soit inconnu consisterait un risque de non rentabilité du service, mais le plus dommage serait de manquer de ne pouvoir adapter les besoins des clients à nos différents produits. Parmi nos forces nous allons faire une ébauche sur notre stratégie marketing qui consiste à ne pas mettre en place que des produits déjà existants mais plus innovants et adaptés aux besoins de la clientèle. Pour se faire nous aurons besoin d'avoir des alliances avec certains grands distributeurs de la place mais surtout en fonction de notre capacité de négociation d'intégrer tous les trois opérateurs télécoms à notre cause.

2.3 Plan Marketing

Au cours de cette partie, nous parlerons de la clientèle que nous visons et des produits et services que nous mettrons en place en vue d'avoir des parts de marchés et de pouvoir jouer un rôle levier dans la bancarisation. Nous parlerons aussi de notre mode de commercialisation ou nous mettrons en exergue nos canaux de distributions et nos campagnes publicitaires en vue de pouvoir avoir le maximum d'adhérents.

2.3.1 Clientèle ciblée

Notre projet vise le public suivant :

- ❖ les particuliers;
- ❖ les petites et moyennes entreprises (PME);
- ❖ les petites et moyennes industries (PMI);
- ❖ les particuliers non encore bancarisés.

Avec la mise en place des produits de mobile banking de base, les particuliers et pme pmi que nous visons font déjà partie des clients existants de la banque et seront facilement initiés à l'usage des produits mobiles. La clientèle la plus difficile à atteindre en premier temps seront ceux non bancarisés, mais nous comptons les faire adhérer à notre système de paiement électronique par le biais de ceux déjà bancarisés et avec la force de nos publicités. Pour l'heure la clientèle que nous visons fait partie de celle non encore atteinte par les concurrents soit près de 40% de la population détenant un téléphone portable.

2.3.2 Produits/ services

Les produits et services que nous comptons commercialiser seront de deux ordres, ceux classiques et ceux innovateurs, en vue d'apporter une nouvelle inspiration aux produits mobile banking qui répondraient encore mieux aux besoins de la clientèle.

Les produits classiques, les mêmes que proposent nos concurrents à savoir:

- *le porte-monnaie électronique*

Avec la possibilité pour le client d'avoir de fortes sommes en poche en toutes sécurités

- *les opérations de Retraits d'espèces et versements d'espèces*

Les clients pourront déposer comme retirer leurs argent auprès des distributeurs agréés et au niveau des GAB de la place.

- *virement compte mobile/ compte bancaire*

Nos clients auront la possibilité de transférer leur argent de leur compte mobile à leur compte bancaire et vice versa.

- *les opérations de transferts*

Les clients pourront effectuer des transferts en confort partout dans la zone nationale. Mais, vu que nous sommes en phase pilote pour notre projet les transferts ne resteront que nationaux mais avec possibilité plus tard de l'ouvrir vers l'extérieur.

- *les opérations de paiements*

Les clients pourront effectuer des paiements auprès de leurs fournisseurs, créanciers ... qui auront adhéré à notre système de paiement mobile. Parmi ces derniers nous avons CASINO, CITY SPORT, CITY DIA, MOR MATY, PHARMACIE GUIGON, L'HOPITAL FANN, CLASS, BUS TATA...

Les nouveaux produits que nous aurons à offrir sont :

- *mobile banking à la demande*

Ce produit en vue de répondre au besoin de la clientèle pourra opérer des transactions non courantes pour le client dans le cadre ou celui-ci en ferait la demande auprès de notre service clientèle par téléphone. Exemple : demande de solde de compte ou mini relevé bancaire...

- *règlement téléphone-boutique e-commerce*

Ce produit est destiné à faciliter les problèmes de déplacements et à permettre à nos clients d'effectuer leurs transactions en ligne en toute sécurité. Il sera destiné aux commerçants locaux de l'état du Sénégal. En ce qui concerne les achats à l'international nous ne nous sommes pas encore penchés la dessus vu qu'on rencontre des barrières réglementaires. Mais cela aussi est en projet.

- *adossement du compte virtuel à un compte d'épargne*

Pour tous les clients non bancarisé ayant réalisé des opérations de transaction soutenu et ayant eu durant un an un solde minimal d'au moins FCFA 10 000 on leur donne la possibilité de venir régulariser leur situation et d'être adossé à un compte épargne rémunérateur.

2.3.3 Prix et conditions

Les prix que nous comptons appliqués sur nos produits seront moins chers que ceux proposés par la concurrence dans un premier temps, puis au regard de la qualité de nos produits et du nombre de clients que nous aurons acquis ils reviendront à celui du marché. Concernant, la tarification des produits sur mesure, elle sera effectuée sur la base tarifaire de produits du même genre ou répondront à des critères spécifiques. Le tableau ci-joint résume la classification des prix de nos produits par rapport à la concurrence:

Tableau 3: Fiche comparative de nos prix et de nos principaux concurrents

TYPES DE PRODUITS	INTERVALLE DE NOS PRIX	INTERVALLE DES PRIX CHEZ ORANGE MONEY	INTERVALLE DES PRIX CHEZ YOBANT'EL
<i>PRODUITS CLASSIQUES</i>			
Le porte-monnaie électronique	Gratuit	Gratuit	Gratuit
Les opérations versements d'espèces	Gratuit	Gratuit	Gratuit
Les opérations retraits	Gratuit si en agence et ou chez un distributeur agréé Entre FCFA 200 et FCFA 2500 en fonction de la tranche qui va de FCFA 1000 à FCFA 500 000	Gratuit si en agence et ou chez un distributeur agréé Pas de retrait au GAB	Gratuit si en agence et ou chez un distributeur agréé Entre FCFA 250 et FCFA 3000 en fonction de la tranche qui va de FCFA 1000 à FCFA 500 000
Les opérations de transferts	2,5% du montant à transférer	3% du montant à transférer	Entre FCFA 350 et FCFA 12 000 en fonction de la tranche et des types de transferts
Les opérations de paiements de factures	A partir de FCFA 400 en fonction du facturier et du montant à payer	A partir de FCFA 500 en fonction du facturier et du montant à payer	Entre FCFA 450 et FCFA 1500 pour des tranches variant de FCFA 1000 et FCFA 200 000 et au délai un taux de 1% est appliqué
Virement compte à compte	FCFA 400 TTC	Néant	FCFA 500 TTC
<i>NOUVEAUX PRODUITS</i>			
Mobile banking à la demande	Gratuit ou un tarif forfaitaire en fonction de la difficulté de la demande	Néant	Néant
Règlement téléphone-boutique e-commerce	18% du montant à partir de 5000	Néant	Néant
adossement du compte virtuel à un compte d'épargne	Gratuit	Néant	Néant

Source : nous même

Au regard des prix que nous proposons comparé à ceux de nos concurrents, la stratégie que nous tenterons de mettre en place dans un premier temps sur le marché, est celle de l'agression par les prix dans l'optique d'obtenir rapidement des parts de marché. Cette stratégie vise surtout les clients qui sont sensibles au prix et pourrait interpeler ceux exclus du système financier classique. La baisse des prix n'est pas un facteur négligeable si l'on tient compte du niveau de vie économique au Sénégal.

2.3.4 Mode de commercialisation

Dans l'optique d'atteindre l'excellence pour la commercialisation de nos produits, nous comptons passer principalement par deux canaux :

- *distribution*

Le réseau de distribution constitue la pièce la plus essentielle à la mise en place d'un service de mobile banking. En effet, elle permet d'atteindre les couches les plus éloignées. Plus les agents sont nombreux et qualifiés côté marketing, plus la clientèle augmente. On distingue deux types de distributeurs : les agents de proximité en charge d'effectuer des opérations de caisse pour le compte de l'opérateur et les marchands qui acceptent le paiement et les achats de leurs biens et services sur le téléphone mobile. Parfois, certains cumulent les deux postes ceux d'agent et de marchands. Pour notre stratégie de commercialisation, nous comptons avoir des partenaires marchands qui seront essentiellement :

CASINO	KANDJI ET FRERES
CITYDIA	SDE, SENELEC
TOTAL, ON THE RUN	AGENCES IMMOBILIERES
GALETTE	AUTRES ...
LINDA TRAITEUR	
UNO GRILL	
CLASS	
PHARMACIE GUIGUON et autres	
CITY SPORT	
CANAL +	
EXCAF TELECOM	
ALDO	
MOR MATY	

Pour les agents de proximité nous travaillerons en étroite collaboration avec nos partenaires télécom en ce qui concerne leurs niveaux, expériences quant à leur emplacement dans l'état du Sénégal. Il est à noter qu'ils seront formés pour tenir des séances de formation sur l'utilisation et l'utilité du mobile banking destiné à la population surtout analphabète.

- *publicités*

Un nouveau produit ne saurait se vendre sans campagne publicitaire. Donc, pour palier à cela nous comptons lancer nos différents produits par la voie des médias, d'affiches, messages publicitaires sms par le biais de nos différents partenaires télécom, et le bouche à oreille.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre 3 : ANALYSE FINANCIERE

La mise en place de notre projet requiert des prévisions financières en vue d'avoir une vision plus précise sur les coûts générés et les gains à obtenir, mais surtout dans l'idée d'avoir une idée sur l'allure financière que va prendre notre activité, et de savoir comment nous allons nous y prendre pour réaliser des profits qui nous permettront d'assurer la pérennité du service de mobile banking. Après avoir montré comment nous comptons réaliser du profit, nous ferons une présentation des risques encourus dans l'exercice de notre activité et des mesures que nous comptons entreprendre pour les maîtriser.

3.1 Plan de financement initial

Pour produire et vendre, la banque doit investir et en avoir les moyens. Le plan de financement vient dans cette veine en vue de donner une meilleure visibilité sur deux rubriques essentielles que sont : *les besoins permanents* nécessaires au démarrage du service mais aussi pendant tout son exercice, et les *ressources durables* qu'elle peut affecter à ses besoins. Ces deux rubriques sont retracées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Plan initial de financement

BESOINS PERMANENTS		RESSOURCES DURABLES	
Immobilisations incorporelles	602 120 000	Apports personnels ou capital social*	620 237 364
<i>Brevet, licences</i>	590 120 000		
<i>Fonds de commerce ou droit au bail</i>	12 000 000	Comptes courants d'associés*	-
Immobilisations corporelles	18 117 364		
<i>Travaux / aménagements</i>		Subvention, prime	-
<i>Véhicule</i>	13 000 000		
<i>Matériel</i>	3 978 360		
<i>Mobilier</i>	1 139 004		
TOTAL	620 237 364	TOTAL	620 237 364

Source: nous même

Au regard de ce tableau, l'on constate que nos besoins en financement s'élève à FCFA 620 237 364 un montant qui sera exclusivement financé par fonds propre par la banque hôte qui en tant qu'établissement financier disposera des fonds nécessaire à la mise en place du service.

3.2 Le Compte de Résultat

Tableau 5: Le compte de résultat

	1ère année	2ème année	3ème année	4ème année	5ème année
Services	3 211 740 333	13 739 751 500	27 353 863 000	54 262 926 000	72 309 368 000
Production vendue					
Production stockée					
Subventions d'exploitation					
A - PRODUITS D'EXPLOITATION	3 211 740 333	13 739 751 500	27 353 863 000	54 262 926 000	72 309 368 000
Achats (y compris sous-traitance)	3 433 596 665	10 030 018 595	19 968 319 990	39 611 935 980	52 785 838 640
Variation de stocks					
Charges externes	45 308 200	38 233 200	47 233 200	46 253 400	35 253 400
1 - Sous-total	3 478 904 865	10 068 251 795	20 015 553 190	39 658 189 380	52 821 092 040
B - VALEUR AJOUTEE = A - 1	- 267 164 532	3 671 499 705	7 338 309 810	14 604 736 620	19 488 275 960
2 - Salaires bruts et rémunération du dirigeant					
3 - Charges sociales	69 550 000	72 182 500	73 368 750	98 296 250	101 351 250
4 - Impôts et taxes					
C - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION = B - (2 + 3 + 4)	- 336 714 532	3 599 317 205	7 264 941 060	14 506 440 370	19 386 924 710
5 - Dotations aux amortissements, provisions et autres charges	121 864 020	121 864 020	121 864 020	122 030 600	122 030 600
D - RESULTAT D'EXPLOITATION = C - 5	- 458 578 552	3 477 453 185	7 143 077 040	14 384 409 770	19 264 894 110
6 - Produits financiers					
7 - Intérêts sur emprunts à moyen et long terme					
8 - Agios sur dettes à court terme					
E - RESULTAT NET AVANT IMPÔT = D + 6 - (7 + 8)	- 458 578 552	3 477 453 185	7 143 077 040	14 384 409 770	19 264 894 110
9 - Impôt sur les bénéfices	- 114 644 638	983 537 934	1 785 269 260	3 595 574 942	4 815 666 027
10 - Dividendes					
F1 - RESULTAT NON DISTRIBUE = E - (9 + 10)	- 343 933 914	2 493 915 250	5 357 807 780	10 788 834 827	14 449 228 082
F2 - AUTOFINANCEMENT NET = F1 + 5	- 222 069 894	2 615 779 271	5 479 671 800	10 910 865 428	14 571 258 683

Source : nous même

Le compte de résultat de notre activité sur 5 ans nous montre un résultat négatif à la première année dû au coût de financement du projet et à la politique interne commerciale qui consiste à faire des promotions gratuites sur presque tous nos produits, durant près de la moitié de l'année en vue de montrer la qualité de nos services et de fidéliser nos potentiels clients.

Par contre, on remarque que de la 2^{ème} à la 5^{ème} année, le résultat est positif et croissant de période en période ce qui s'explique par l'adhésion progressive des clients à nos services. Cette croissance progressive nous montre que l'activité est générateur de profits, qui, ajoutées aux autres produits de la banque hôte d'un point de vue global aura un impact positif sur ses produits net bancaires de ses 5 prochaines années.

3.3 Calcul de la VAN

Tableau 6: Calcul de la VAN

	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
RESULTAT NET	- 343 933 914	2 492 035 250	5 355 807 780	10 786 724 827	14 446 998 082
Dotation aux amortissements (DAP)	121 864 020	121 864 020	121 864 020	122 030 600	122 030 600
CASH FLOW	- 222 069 894	2 613 899 271	5 477 671 800	10 908 755 428	14 569 028 683
TAUX D'ACTUALISATION 13,5%	0,8810572687	0,7762619108	0,6839311989	0,6025825541	0,5309097393
CASH FLOW ACTUALISES	- 195 656 294	2 029 070 443	3 746 350 642	6 573 425 708	7 734 839 220
INVESTISSEMENT INITIAL	620 237 364	-	-	-	-

Source: nous même

Le calcul de la VAN nous montre que le projet de mobile banking est rentable car la VAN > 0. Donc le projet peut être financé car on y a un retour sur investissement de 19 267 792 354 et les cash-flow actualisés sont supérieur à l'investissement initial dès la deuxième année.

3.4 Analyse du risque

Toute activité, quelle que soit sa nature ne saurait être prospère sans considération des risques que l'on encoure à sa pratique. Tel est le cas du service de mobile banking que nous envisageons de mettre en place. En effet, l'émission de monnaie électronique par le biais du téléphone portable est vecteur de certains risques qu'il convient bien de connaître en vue de trouver des mesures qui pourraient les contenir, voire les éradiquer.

On distingue plusieurs types de risques dans l'implantation du service de mobile et aussi d'autres risques liés à sa mise à disposition du public.

Ces risques sont :

- le risque de fraude;
- le risque lié à la création monétaire;
- le risque de blanchiment d'argent: les procédures d'identification existant des clients n'est pas assez fiable;
- le risque de non-respect des règles et procédures : manque de supervision des systèmes et des processus internes
- les risques opérationnels: les codes des clients peuvent être volés auprès de distributeurs fraudeurs. Les codes secrets de la clientèle peuvent être réinitialisé par le personnel et remis à d'autres client;
- et le risque d'avoir de nouveaux entrants dans le secteur d'activité.

Les mesures que l'on pourrait mettre en place au sein de notre service en vue de réduire ces risques seraient de:

- mettre en place un manuel de procédures qui devra prendre en compte tous les paramètres à risques opérationnels en vue de systématiser les bonnes pratiques et de les diffuser au sein de la banque.;
- respecter les règles et procédures (réglementation, iso...);
- effectuer souvent l'audit externe de l'activité;
- faire le monitoring des opérations;
- participer à des cadres de concertation et de communication avec d'autres banques exerçant l'activité de mobile-banking dans le but de partager nos expériences.

L'exercice d'un service mobile banking présente certes des risques mais avec un respect des mesures mise en place il est assez facile de les réduire et ainsi de pouvoir obtenir la confiance du client.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre exposé nous pouvons retenir que la réforme des systèmes de paiement de l'UEMOA a permis de moderniser les mécanismes de paiement utilisés dans le secteur bancaire. Permettant ainsi avec la contribution des autorités monétaires à l'implantation progressive d'un système de paiement par téléphonie mobile qui se révèle être un des moyens les plus efficaces d'implantation de la banque à distance en Afrique de l'ouest, mais en plus de cela, il se trouve être le pertinent pour toucher une partie de la population non encore desservie de produits financiers classiques. D'un point de vue macroéconomique les retombées financières de la mise en place du projet de mobile banking contribueraient à renforcer la croissance de l'état du Sénégal. Notamment dans le secteur des transferts, le mobile banking tendrait mieux à augmenter voire renforcer ce domaine grâce à une intégration économique plus poussée du Sénégal.

Il est certes vrai que le projet, présente des risques possibles de fraudes, des risques opérationnels...Mais avec le respect des règles et des procédures, ils pourraient être minimisés en vue de ne pas entacher la réputation de la banque hôte.

Notre projet de mise en place d'un tel service dans une banque commerciale sénégalaise nécessitera un investissement initial coûteux mais générera des flux très intéressants qui couvriront totalement cette charge du départ. Il serait très avantageux pour la banque hôte de le mettre en place du point de vue gain sur coût d'opportunité et en tant qu'acteur dans la bancarisation de son pays. Et dans l'optique de vouloir servir le plus grand nombre, ces gains issus de l'offre de mobile banking pourrait permettre à la banque d'accueil de jouer légèrement sur ses taux d'intérêts qui sont en général un des composants les plus attractifs ou les plus rebutants de la clientèle appartenant à la catégorie des particuliers d'une banque.

BIBLIOGRAPHIE

Articles et Revue

1. **Publication Management Consulting**, (Juin 2010) Les transferts d'argent en Afrique, problématiques, enjeux, défis et perspectives. P.10

Mémoires

2. **Aurélie Patricia BOYO**, (2006) Gestion prospective des risques opérationnels bancaires inhérents au système de paiement par téléphonie mobile : cas de la BRS-Côte d'ivoire, Mémoire MBF
3. **Bello DAHIROU**, (2008) Modernisation des systèmes de paiements dans l'UEMOA, institut universitaire de gestion (maîtrise en commerce internationale)

Textes réglementaires et autres documents

4. **Règlement n°15/2002/CM/UEMOA** (19 septembre 2002) relatif aux systèmes de paiement dans les états membres de l'UEMOA, 58 pages
5. **Instruction n°01/SP/2006** (31 juillet 2006), relative à l'émission de monnaie électronique et aux établissements de monnaie électronique, 10pages
6. **SONATEL** (2012), note de recherche, 32 pages
7. **Direction De La Microfinance**, Etude De Faisabilité Projet Mobile Banking Mutualisé, Rapport d'Etude de Faisabilité, Mars 2010, P.21-54
8. **Banque de France**, rapport annuel de la zone franc, 2011, P81-82
9. **Laurent KIBA**, Téléphonie mobile une nouvelle voie d'accès aux services financiers, P.15, 16 et 17
10. **Laurent KIBA**, Mobile banking, P.5 à 19
11. **ARTP**, Observatoire de la Téléphonie Mobile, tableaux de bord, 2010, 2011 et 2012
12. **BCEAO**, Rapport annuel 2010

WEBOGRAPHIE

1. www.bceao.int
2. http://www.cgap.org/gm/document-1.9.47631/FN57_FR.pdf
3. <http://www.afribf.com/archives/2009/10/04/15301355.html>
4. <http://www.afribf.com/archives/2012/03/21/23818634.html>
5. http://www.gim-uemoa.org/page_std.php?id=46
6. www.nvleco.info/finances-afrique/dossiers-finances/systemedepaiement-bceao_15.html
7. <http://blog.wikimemoires.com/2011/09/structure-et-organisation-des-banques-au-maroc/>
8. <http://mobilemondakardakar.org/documents/presentationlaurentkiba.pdf>

ANNEXES

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 7: Fiche des concurrents 1

FICHE 1	
NOM DU CONCURRENT:	Banque Internationale Pour Le Commerce Et L'industrie Du Sénégal (BICIS)
ANCIENNETE DE LA BANQUE:	51 ans d'existence
ANCIENNETE DANS L'OFFRE DE SERVICE MOBILE- BANKING:	3 ans
ADRESSE:	BICIS - Siège social 2, avenue du Président Léopold Sédar Senghor BP 392, Dakar - Sénégal
TYPES DE PRODUITS- MOBILE BANKING:	Services mobile banking classiques
PRINCIPAUX PARTENAIRES:	SONATEL, SUP DE CO, Association Régionale des Institutions de Micro Finance de la région de Saint Louis (ARIMF/SL), Groupe EXCAF TELECOM, Réseau des Mutuelles d'Epargne et de Crédit de l'Unacois, Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Kaolack ...
TYPES DE CLIENTS:	Particuliers, professionnels, entreprises
FORCES DE LA BANQUE:	Ancienneté dans le marché, large réseau d'agence à travers le Sénégal, partenaire avec le leader de télécommunication du pays.
FAIBLESSES DE LA BANQUE:	Manque d'innovation des produits basé plus sur de la banque à distance additive

Source : nous même

Tableau 8: Fiche des concurrents 2

FICHE 2	
NOM DU CONCURRENT:	Société Générale De Banques au Sénégal (SGBS)
ANCIENNETE DE LA BANQUE:	51 ans d'existence
ANCIENNETE DANS L'OFFRE DE SERVICE MOBILE- BANKING:	3 ans
ADRESSE:	19, Av. Président Léopold Sédar Senghor, BP 323 Dakar, SENEGAL Tel: (221) 33 839 55 00 Fax: (221) 33 823 90 36
EFFECTIFS:	
TYPES DE PRODUITS- MOBILE BANKING:	Services mobile banking classiques
PRINCIPAUX PARTENAIRES:	TIGO, Crédit Mutuel du Sénégal (CMS), Canal + Horizons Sénégal,
TYPES DE CLIENTS:	particuliers, entreprises, clients institutionnel, associations et ONG.
FORCES DE LA BANQUE:	Ancienneté dans le marché, large réseau d'agence à travers le Sénégal, partenaire avec le 2ème leader de télécommunication du pays.
FAIBLESSES DE LA BANQUE:	Manque d'innovation des produits basé plus sur de la banque à distance additive

Source : nous même

4. Et le mobile banking en avez-vous déjà entendu parler ?
- a. Oui
 - b. Non
5. Quels sont les types de produits de mobile banking que vous connaissez ?
- Déposer de l'argent dans un compte bancaire;
 - Recevoir de l'argent-et envoyer de l'argent à la famille, aux amis et connaissances;
 - Retirer de l'argent d'un compte bancaire;
 - Transférer de l'argent d'un compte bancaire à un autre;
 - Payer ses factures d'eau, d'électricité;
 - D'acheter de l'essence aux stations, de régler des achats auprès des commerçants connectés;
 - Recharger votre téléphone d'unités d'appel;
 - Vérifier votre solde bancaire et obtenir instantanément un mini relevé de compte
6. En connaissez-vous d'autres si oui citer les :
-
-
-
-
-
-
-
7. Avez-vous confiance à ce nouveau mode de paiement électronique ?
- a. Oui
 - b. Non
8. Pourquoi cette confiance ou ce manque de confiance ?
-
-
-
-
-
-

Dans l'organigramme de la banque ou pourrait se situer le service monétique ?
Pourquoi ?

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

12. Pour une banque qui voudrait avoir un système de paiement de haut niveau technologique, il est plus rentable pour elle de mettre en place son propre service monétique ou de souscrire au service d'un émetteur de monnaie électronique (EME) tel que FERLO... ? Expliquer vous.

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

13. Quels sont les risques auxquels on pourrait faire face avec l'émission de la monnaie électronique? Comment pourrait-on les maîtriser ?

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

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	I
SIGLES ET ABREVIATIONS	II
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	III
SOMMAIRE	IV
INTRODUCTION GENERALE.....	6
CHAPITRE 1 : SYSTEMES DE PAIEMENT DANS L'UEMOA.....	10
1.1 Systèmes de paiements automatisés	10
1.1.1 Le Système Interbancaire de Compensation Automatisé dans l'UEMOA (SICA-UEMOA)	10
1.1.1.1 Avantages attendus de SICA-UEMOA	11
1.1.1.2 Conditions de participation à SICA-UEMOA	11
1.1.1.3 Conditions relatives aux opérations admises	12
1.1.1.4 Modalités de fonctionnement de la compensation	12
1.1.1.5 Gestion des risques dans SICA-UEMOA.....	13
1.1.1.6 Evolutions récentes de SICA-UEMOA	13
1.1.2 Le Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l'UEMOA (STAR-UEMOA)	15
1.1.2.1 Objectifs visés par la mise en place de ce système de paiement.....	15
1.1.2.2 Participation à STAR-UEMOA	16
1.1.2.3 Types d'opérations réalisées avec STAR-UEMOA.....	16
1.1.2.4 Règles de fonctionnement dans STAR-UEMOA.....	17
1.1.2.5 Gestion des risques dans STAR-UEMOA.....	17
1.2 Systèmes de Paiements électroniques.....	18
1.2.1 Système Interbancaire de Paiement par Carte	18
1.2.1.1 Objectif du système de paiement par carte	19
1.2.1.2 Services du GIM-UEMOA.....	19
1.2.1.3 L'Acquisition Commerçant Unique (ACU).....	20
1.2.1.4 Modalités de mise en œuvre.....	21
1.2.2 Le Mobile-Banking	22
1.2.2.1 Définition du Mobile Banking.....	22
1.2.2.2 Lien entre Mobile-banking et banque à distance.....	22
1.2.2.3 Rôle des principaux acteurs du mobile-banking.....	23

1.2.2.4	Cadre réglementaire du mobile-banking.....	27
CHAPITRE 2 : ETUDE ORGANISATIONNELLE, DIAGNOSTIC STRATEGIQUE ET PLAN MARKETING		28
2.1	Etude environnementale et organisationnelle	28
2.1.1	Etude environnementale du SENEGAL.....	29
2.1.2	Etude organisationnelle	31
2.2	Diagnostic Stratégique	33
2.2.1	Analyse Concurrentielle du secteur du Mobile Banking	34
2.2.2	Analyse SWOT du service de Mobile Banking	35
2.3	Plan Marketing	36
2.3.1	Clientèle ciblée.....	36
2.3.2	Produits/ services.....	37
2.3.3	Prix et conditions	38
2.3.4	Mode de commercialisation	40
CHAPITRE 3 : ANALYSE FINANCIERE		42
3.1	Plan de financement initial	42
3.2	Le Compte de Résultat	43
3.3	Calcul de la VAN	44
3.4	Analyse du risque.....	44
CONCLUSION GENERALE		46
ANNEXES		49
TABLE DES MATIERES.....		56