



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN
GESTION

PROGRAMME MASTER EN BANQUE ET FINANCE
MBF

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

OPTION : Gestion Bancaire et Maîtrise des risques

PROJET PROFESSIONNEL

THEME :

**OFFRE D'UN CREDIT A LA CONSOMMATION
TAUX 0% PAR UNE BANQUE TOGOLAISE**

Présenté par :
Afi Virginia TONOU
Etudiante
12^{ème} Promotion MBF

Sous la supervision de :
Hugues Oscar LOKOSSOU
Enseignant associé au
CESAG

Dakar – 2013

AVANT PROPOS

Le Master en Banque et Finance (MBF) du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion est une formation bilingue de niveau bac + 5 ans aux standards internationaux dont les enseignements sont dispensés en français et en anglais par des spécialistes reconnus en Afrique, en Europe et en Amérique du Nord. Créé en 2001, en collaboration avec le CESAG, le MBF est le fruit de 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), de la Banque de France et du soutien financier de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF), de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), de l'Agence Française de Développement (AFD), de l'Union Européenne, de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) et de la Deutsch Bundesbank.

Le programme bénéficie du soutien technique, pédagogique et financier des partenaires tels que : l'Université Paris Dauphine, la New York University, la Bank of Ghana, Reuters, Ecobank etc.

Le MBF est un programme d'excellence labellisé par l'UEMOA. Il s'adresse aux cadres des institutions bancaires et financières, aux entreprises privées, aux administrations économiques et financières s'inscrivant dans une dynamique de maîtrise des techniques avancées de mesure et de gestion des risques développés sur les marchés internationaux de capitaux.

Le MBF prépare ses diplômés à des responsabilités dans le secteur bancaire et financier. Il s'agit entre autre des postes de :

- ❖ Analystes crédits
- ❖ Analystes financiers
- ❖ Gestionnaires de la trésorerie nationale et internationale
- ❖ Spécialistes de salle de marchés
- ❖ Gestionnaires de portefeuille
- ❖ Auditeurs internes
- ❖ Contrôleurs de gestion
- ❖ Traders
- ❖ Etc.

A l'issue de la formation académique, les étudiants doivent produire un projet professionnel conditionnant l'obtention de leur diplôme. C'est dans cette perspective que ce travail a été élaboré.

DEDICACES

A L'Eternel, mon Dieu qui est présent à chaque instant de ma vie et à qui je dois ma réussite scolaire.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier particulièrement:

- ❖ Monsieur le Directeur Général du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, Professeur Boubacar BAIDARI ;
- ❖ Monsieur le coordonnateur par intérim du projet Master en Banque et Finance ;
- ❖ Toute la coordination du projet Master en Banque et Finance ;
- ❖ Le corps enseignant et administratif du CESAG ;
- ❖ Les partenaires du projet Master en Banque et Finance ;
- ❖ Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU, pour son encadrement, sa disponibilité et son soutien moral ;
- ❖ Monsieur AFANDE Afangninou ;
- ❖ Monsieur ADEKAMBI Adéola Honoré ;
- ❖ Monsieur GABIAM Edoh ;
- ❖ Monsieur KONDE Raphael pour son soutien et ses conseils ;
- ❖ Julie-Christelle NGBANZA, Emefa ADJIVONH, Sophie AFANDE et Jemila AREMU qui ont été et sont pour moi de véritables sœurs ;
- ❖ Tous les étudiants du Master en Banque et Finance de la douzième promotion pour leur collaboration et les expériences édifiantes que nous avons partagées.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACBF : Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique
AFD : Agence Française de Développement
ALM : Asset and Liabilities Management
BCEAO : Banque Centrale des Etas de l'Afrique de l'Ouest
BEAC : Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BIA-TG : Banque Internationale pour l'Afrique au Togo
BOA : Bank Of Africa
BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement
BRI : Banque des Règlements Internationaux
BSIC : Banque Sahélo-sahélienne pour le Commerce et l'Industrie
BTCI : Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie
BTD : Banque Togolaise de Développement
CB : Commission Bancaire
CDD : Contrat à Durée Déterminée
CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion
DR : Délai de Récupération
DSR : Debt Service Ratio
F CFA : Francs de la Communauté Financière Africaine
FNT : Flux Nets de Trésorerie
KYC : Know Your Customer
MBF : Master en Banque et Finance
PD : Probabilité de Défaut
PIB : Produit Intérieur Brut
PME/PMI : Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
PNB : Produit Net Bancaire
SAV : Service Après-Vente
TBB : Taux de Base Bancaire
TEG : Taux Effectif Global
UBA : United Bank for Africa
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UTB : Union Togolaise de Banque
VAN : Valeur Actuelle Nette

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Evolution du PIB au Togo	8
Figure 2 : Évolution des taux d'intérêt débiteurs moyens dans les pays membres de l'UEMOA (en %)	14
Figure 3 : Processus d'octroi de crédit	18
Figure 4: Processus d'octroi du prêt à taux 0	22
Figure 5 : Identification du consommateur et nature du revenu	27
Figure 6 : Niveau de revenu des consommateurs	27
Figure 7 : Compte bancaire	28
Figure 8 : Niveau de connaissance des produits bancaires	29
Figure 9 : Perception du crédit	30
Figure 10 : Modèle économique	36
Figure 11 : Souscription aux contrats d'assurance	43

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Etablissements de crédit agréés par l'Union	11
Tableau 2 : Taux d'intérêt débiteurs des pays de l'UEMOA par objet économique du crédit (en %)	11
Tableau 3 : Contributions sectorielles à la croissance du PIB réel du Togo (en points de pourcentage)	13
Tableau 4 : Système bancaire du Togo	14
Tableau 5 : mode de paiement des salaires	28
Tableau 6 : Crédit à la consommation classique / crédit à la consommation à taux 0	32
Tableau 7 : Partenaires stratégiques	34
Tableau 8 : Opérations par maturités effectuées sur le marché interbancaire de l'UEMOA (semaine du 11 au 17 février 2014)	37
Tableau 9 : Coût du financement (en kilos franc)	39
Tableau 10 : Produit Net Bancaire prévisionnel	40
Tableau 11 : Flux Nets de Trésorerie (FNT) prévisionnels	44
Tableau 12 : Cash-flows actualisés	45

RESUME

Les banques jouent en général un rôle important dans la vie économique d'un espace monétaire ou d'un pays. Les dispositions prises par la Commission Bancaire et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, en termes de stabilité des prix et de gestion bancaire s'appliquent aux banques togolaises, aussi bien que les autres banques de l'UEMOA. Vu l'absence de protection ou l'incapacité de breveter les produits bancaires, les banques doivent innover sans cesse pour être compétitives et élargir leur marché. L'offre d'un crédit à la consommation à taux 0 vise à introduire sur le marché un produit innovant permettant d'améliorer le Produit Net bancaire de la banque et d'accroître la clientèle des particuliers. Ce document décrit d'abord l'offre de crédit bancaire dans l'UEMOA et au Togo. Par la suite, nous avons présenté le crédit bancaire et identifier ses modalités de gestion. Suite aux enquêtes sur le terrain nous avons identifié les caractéristiques de ce crédit et les conditions qui concourent à son succès. En dehors de l'enrichissement de nos connaissances à travers ce rapport nous espérons sincèrement que la banque arrive à se distinguer des autres et à améliorer sa performance en gestion de crédits à la consommation.

Mots clés : Crédit à taux 0, Banques Togolaises, Salariés, Modèle économique.

ABSTRACT

Banks have generally an important role in the economic life of a monetary union or a country. Investment african measures taken by the Banking Commission and the Central Bank in terms of price stability and banking management are applied to the togolese banks who faced the same realities as well as other banks of the WAEMU (West African Economic and Monetary Union). Due to the absence of protection or the incapacity to patent banking products, banks have to innovate in order to be competitive and widen their market. The offer of a consumer loan at 0 % rate aims to introduce on the market an innovative product to improve the banking net product and to increase the portofolio of individual customers. This document first outlines the offer of banking loan in the WAEMU zone, specifically in Togo. We further presented the bank loan and identify its methods of management. Thanks to survey date analysis, we identified the characteristics of this bank loan and conditions for success. Except the enrichment of our knowledge through this report we sincerely hope that the bank distinguish itself from others and improve its performance in management of consumer loans.

Keywords: Consumer loan at 0 % rate, Togolese Banks, Employees, Economic Model.

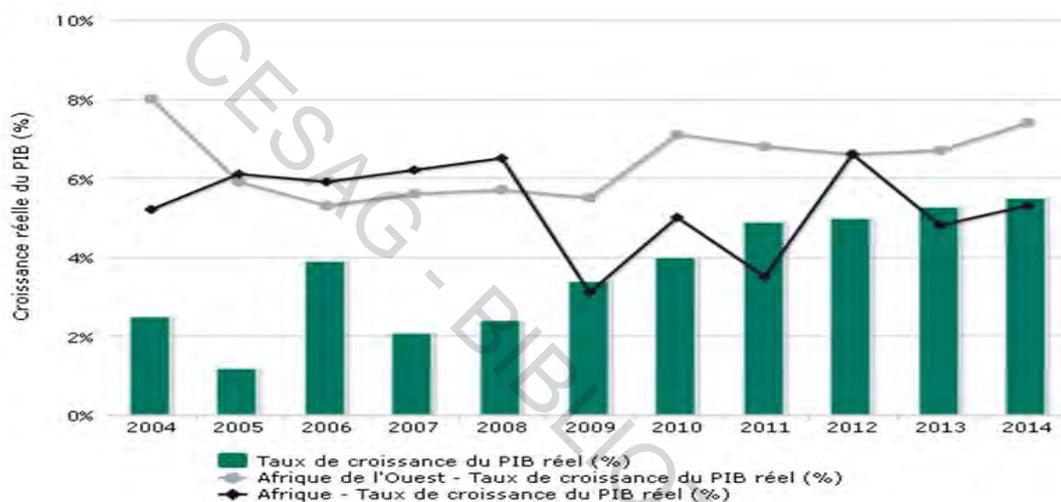
INTRODUCTION

Dans un contexte de prolifération de nouveaux instruments financiers et de concurrence accrue, les banques de détail éprouvent le besoin d'un positionnement stratégique fort en innovant leurs offres de produits et services. Ces dernières années, le réseau bancaire de l'UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) s'est considérablement densifié avec la présence des filiales de banques françaises (filiales du groupe BNP Paribas et de la Société Générale...), d'une part, et nigériennes (UBA : United Bank for Africa, Diamond Bank...), d'autre part. En vue d'assister les clients dans toutes les étapes de leurs vies, plusieurs banques ont développé des produits à la consommation. Il s'agit entre autres, des crédits de Noël, de baptême, de prêt scolaire, de crédits automobiles... Le crédit à la consommation est en forte augmentation et pousse les banques à innover. De nos jours, l'accès au crédit s'est démocratisé et libéralisé grâce à une concurrence accrue mais demeure plus ou moins difficile. Ceci est dû aux taux élevés et aux délais d'octroi relativement longs. Les statistiques de la Commission Bancaire (CB) et de la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) montrent que les taux débiteurs liés aux crédits à la consommation restent relativement élevés (10,1% en 2012 contre 8,8% pour les crédits d'investissements ou d'équipement) malgré les efforts entrepris pour les diminuer. Dans un environnement concurrentiel, caractérisé par des taux élevés de crédit à la consommation, dans le but d'octroyer des crédits intéressants et accessibles à la clientèle des particuliers et d'élargir sa clientèle, ***quelles sont les modalités de la mise en place d'un crédit sans taux d'intérêt et de la gestion de ses implications en terme de risque et de création de valeur pour une banque?*** Le crédit à la consommation à « taux 0 » est une nouvelle action de marketing qui permet à une banque de mieux vendre ses crédits de consommation quand bien même les taux sont élevés et de prendre un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Ce type de crédit gratuit à la consommation est très rare et presque inexistant en zone UEMOA, mais il n'est pas impossible. Au Ghana, ce produit existe déjà, nous pouvons citer en exemple le *Consumer finance Scheme*¹ de UT Bank GHANA. De même, d'autres banques ghanéennes, Unit Bank et Fidelity Bank se sont lancées dans ce type de crédit vu sa réussite. Notre projet s'inscrit dans la dimension marketing qui est un aspect indispensable en matière de gestion bancaire.

¹ UT Bank Ghana en collaboration avec les représentants de grandes marques reconnues d'électroménager, d'objets de décoration,... permet aux salariés de disposer des biens et services de consommation à crédit au même prix que celui affiché en boutique sans charge additionnelle ni coût caché.

Le choix de notre étude se porte spécifiquement sur le Togo compte tenu de la croissance du réseau bancaire avec une vague de privatisation des banques étatiques, de l'existence d'une clientèle potentielle pouvant rehausser le niveau de bancarisation (annexe A), et de l'absence d'un crédit à la consommation à taux 0 dans les banques togolaises à la différence des crédits classiques à la consommation. En plus, le diagnostic macroéconomique du pays nous laisse croire qu'il est propice et en pleine croissance. Après un taux de croissance du PIB (Produit Intérieur Brut) estimé à 5,0 % en 2012, les perspectives pour 2013 et 2014 se chiffrent à 5,3 % et 5,5 %.

Figure 1: Evolution du PIB au Togo



Source : www.africaneconomicoutlook.org

Pour l'offre du crédit à la consommation à taux 0 par une banque togolaise nos objectifs se résument concrètement en :

- ❖ l'identification et l'analyse des généralités sur l'offre de crédit dans l'UEMOA précisément au Togo tout en prenant en compte les aspects réglementaires ;
- ❖ la présentation des modalités de création, de gestion du crédit à la consommation à taux 0 et du modèle économique ;
- ❖ l'évaluation des risques liés au prêt à taux 0 et évaluation des conditions de réussite de ce nouveau type de crédit.

Ce projet servira d'axe de réflexion pour une innovation poussée dans le secteur bancaire où la différenciation entre banques est très difficile étant donné que les produits bancaires ne sont pas brevetables. Ce projet nous permettra de développer un produit bancaire et toute la

stratégie marketing y afférente pour accroître la part de marché d'une banque et améliorer son PNB².

Pour parvenir à la réalisation de notre projet nous avons jugé utile de présenter notre méthodologie de travail. Nous procéderons à une enquête auprès de quelques partenaires cibles à choisir en fonction des critères tels que la qualité, la capacité technique et financière à satisfaire un grand nombre de clients etc. Cette enquête se fera sur la base du guide d'entretien (annexe B) élaboré à ce propos et nous permettra d'identifier clairement la compréhension que ces entreprises ont de ce partenariat et le cas échéant de leurs exigences. En vue d'identifier la contribution de ce type de crédit à la rentabilité de la banque et à d'éventuelles opportunités d'affaires, nous ferons notre enquête auprès des banques de détails qui ont déjà une clientèle de particuliers salariés sur la base d'un guide d'entretien (annexe C). Cette enquête permettra, entre autres, d'identifier les termes du contrat liant la banque et ses entreprises partenaires. En outre, elle permettra d'évaluer la contribution de ce type de crédit à la rentabilité de la banque. Nous utiliserons aussi les rapports des institutions financières telles que la Commission Bancaire, l'UEMOA, la BCEAO et la BDF (Banque De France) pour l'analyse du secteur bancaire togolais et de sa contribution à l'économie nationale. Afin de mieux diagnostiquer le comportement de notre cible (les salariés), son attitude et sa sensibilité par rapport à un prêt à taux 0, nous optons pour l'administration d'un questionnaire (annexe D). Sur la base des informations collectées, l'analyse se fera à travers l'utilisation du tableur Excel, ou CSPro pour enregistrer et synthétiser les données issues des questionnaires adressés aux salariés particuliers et une transcription des informations recueillies lors de l'interview avec les entreprises et les banques.

Notre projet sera rédigé selon un plan tripartite. Dans le premier chapitre nous présenterons les généralités sur l'offre de crédit en zone UEMOA et au Togo tout en prenant en compte les aspects réglementaires. Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la gestion du crédit à la consommation à taux 0 et le modèle économique (business plan). Dans le troisième chapitre, nous évaluerons les risques liés au prêt à taux « 0 » et les conditions de réussite de ce nouveau type de crédit.

² PNB : Produit Net Bancaire

CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR L'OFFRE DE CREDIT EN ZONE UEMOA ET AU TOGO

Les institutions bancaires par leur rôle d'intermédiation financière, leurs activités de mobilisation des fonds publics et l'octroi de crédit participent au développement du tissu économique. En zone UEMOA, les banques occupent une place très importante. Ainsi, au Togo les institutions bancaires se veulent impliquées dans la relance économique nationale. Ce chapitre sera consacré à la présentation de l'environnement bancaire en zone UEMOA et au Togo (1.1). En outre, dans ce chapitre nous ferons une description de l'offre de crédit bancaire en zone UEMOA et des dispositions réglementaires y afférentes (1.2). Nous présenterons aussi, dans ce chapitre l'intérêt et les enjeux d'un crédit à taux nul (1.3).

1.1. Aperçu de l'environnement bancaire

Dans cette section, nous présenterons d'abord le secteur bancaire en zone UEMOA avant de décrire plus en détail le paysage bancaire togolais.

1.1.1. Paysage bancaire de l'UEMOA

L'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) a été constituée par un traité adopté à Dakar le 12 mai 1962. L'UMOA est une zone monétaire regroupant le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo et la Guinée Bissau qui y a adhéré le 19 janvier 1997. Ces pays partagent une monnaie commune émise par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) : le franc CFA. Il est arrimé au franc français puis à l'euro depuis 2000, selon une parité fixe (1 euro = 655,957 F CFA). La population de l'Union est de 99,9 millions d'habitants en 2012.

L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a été créée le 10 janvier 1994, en vue de consolider les bases économiques de la monnaie commune et d'assurer une croissance forte et durable des économies des Etats de l'Union. Le secteur bancaire de l'Union continue d'enregistrer une croissance assez remarquable en nombre d'établissement, en densité du réseau bancaire et du nombre de comptes bancaires ouverts. Le système bancaire de l'UEMOA compte au 31 décembre 2012, 119 établissements de crédit, dont 106 banques et succursales bancaires et 13 établissements financiers et succursales d'établissements financiers (Rapport annuel de la Commission Bancaire, 2012 : 23).

Tableau 1 : Etablissements de crédit agréés par l'Union

Pays	Banques	Succursales bancaires	Etablissements financiers	Succursales d'EF	Total
Bénin	12	-	-	-	12
Burkina	11	1	4	1	17
Côte d'Ivoire	23	1	1	-	25
Guinée-Bissau	4	-	-	-	4
Mali	13	-	1	1	15
Niger	10	-	1	-	11
Sénégal	18	1	1	1	21
Togo	11	1	2	-	14
TOTAL	102	4	10	3	119

Source : Rapport annuel de la Commission Bancaire (2012 : 23)

Selon le Rapport de la Commission Bancaire (2012 : 51), au plan prudentiel, le ratio *Cooke* ou ratio de solvabilité des banques de l'Union a atteint une moyenne de 12,8% en 2012 contre 12,6% en 2011, pour un minimum requis de 8% requis selon les accords de Bâle.

Les taux d'intérêts débiteurs ont en moyenne diminués en 2012 mais le taux moyen de crédits à la consommation demeure élevé par rapport aux autres types de prêts.

Tableau 2 : Taux d'intérêt débiteurs des pays de l'UEMOA par objet économique du crédit (en %)

	Bénin	Burkina Faso	Côte d'Ivoire	Guinée-Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	UEMOA
2005									
Habitation	10,9	11,8	10,8	10,2	10,4	12,8	7,9	11,5	9,8
Exportation	9,1	6,7	7,6		8,8				7,9
Équipement	8,6	9,6	10,6		9,7	12,5	7,8	10,8	8,7
Consommation	11,2	12,0	13,2	12,4	12,4	13,7	10,4	14,5	12,1
Trésorerie	8,7	10,0	7,7	13,4	9,7	12,8	5,3	7,3	7,2
Autres	9,1	10,1	5,1	10,0	12,4	11,4	8,5	10,8	6,3
Total	9,0	10,3	7,6	12,0	10,0	12,8	6,1	9,9	7,5
2012									
Habitation	9,0	9,1	10,2	8,7	8,1	9,4	7,0	9,8	8,4
Exportation	7,8	9,1	6,8	12,1	14,8	12,6		10,9	8,0
Équipement	8,7	9,8	9,3	7,9	9,2	10,7	7,8	8,6	8,8
Consommation	9,5	10,2	10,9	10,1	10,5	9,6	8,5	10,2	10,1
Trésorerie	8,8	9,3	6,8	10,1	8,8	11,1	4,9	9,2	7,3
Autres	8,7	9,2	8,8	9,8	8,3	10,6	9,3	9,0	9,1
Total	8,8	9,4	7,6	10,0	9,1	10,6	6,2	9,4	8,0

Source : Banque de France (Rapport annuel de la Zone franc, 2012 : 115)

1.1.2. Place du secteur bancaire dans l'économie togolaise

Régi par la loi bancaire de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA), le système bancaire togolais regroupe au 31 décembre 2012, 14 établissements de crédit (annexe A). Au Togo, le paysage bancaire se caractérise par une forte présence étatique. Jusqu'en 2012, l'Etat est le principal actionnaire de la Banque Internationale pour l'Afrique au Togo (BIA-Togo) avec 68,80% de parts sociales ; de la Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie (BTCI) avec 70,59 % de parts sociales et de la Banque Togolaise de Développement (BTD) avec 43,26% (BCEAO, Annuaire des banques et établissements financiers de l'UEMOA 2012).

Par ailleurs, la présence dans la vie économique du pays des institutions de regroupement économiques telles que la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD), la Banque Sahélo-sahélienne pour l'Investissement et le Commerce (BSIC) contribue aussi bien au financement des activités et projets de l'Etat sur le plan macroéconomique qu'au développement du secteur privé.

Le premier service qu'offrent les banques togolaises à leurs clients que sont l'Etat, les entreprises, les privés, les particuliers et les actionnaires est le crédit. Pour remettre en marche l'économie nationale qui a été fragilisé par la crise socio politique du début des années 90 il a fallu renflouer les caisses du trésor public ainsi que celles des entreprises. En tant qu'actrices primordiales d'allocation de ressources à l'échelle macroéconomique, les institutions bancaires ont dû intervenir. La progression de l'activité économique du Togo serait soutenue principalement par les secteurs secondaire et primaire. Toutefois, le secteur tertiaire auquel appartient les banques contribuerait à la croissance à hauteur de 1,0 point en 2012, sous l'effet de la bonne tenue de l'activité dans le commerce, les transports, les services marchands et de l'accélération de la campagne de privatisation des banques publiques (UTB/ BTCI / BTD / BIA-TG) lancée par l'Etat togolais. Cette campagne a pour objectif de constituer un secteur bancaire fort, pleinement responsable, qui joue son rôle dans le soutien de l'économie et dans le financement des ménages. Ainsi, en août 2012, la Banque Togolaise de Développement (BTD) a été privatisé par le groupe Orabank. En septembre 2013, la BIA-Togo après avoir été rachetée par Attijari Wafa Bank qui détient à ce jour 55% de son capital en tant qu'actionnaire majoritaire devant l'Etat (qui n'en détient que 22%) est désormais tournée vers un avenir meilleur.

Tableau 3 : Contributions sectorielles à la croissance du PIB réel du Togo (en points de pourcentage)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Est. 2009	Est. 2010	Prév. 2011	Prév. 2012	Prév. 2013
Primaire	0,9	2,6	0,9	-0,6	-0,8	1,8	1,2	1,4	3,1	0,9	1,9	1,8	1,6
Secondaire	0,2	1,5	0,7	-0,6	1,0	1,3	-1,3	1,2	-0,7	0,9	1,8	2,4	2,2
Tertiaire	-2,4	-5,4	3,2	3,6	1,0	0,8	2,2	-0,2	1,0	2,2	1,2	1,0	1,5
PIB	-1,3	-1,3	4,8	2,5	1,2	3,9	2,1	2,4	3,4	4,0	4,9	5,0	5,3

Source : www.bceao.int

1.1.3. Situation des banques togolaises et perspectives d'avenir

Le total agrégé des bilans du système bancaire a augmenté de 25,3 % en 2012 contre 24,2 % en 2011. Cette croissance rapide de l'activité bancaire a reflété en particulier la hausse de 26,5 % des encours de crédits bruts (788 milliards), représentant désormais 58,9 % du total de bilan. Les crédits ont été principalement accordés à court terme (52,9 %) et à moyen terme (42,1 %), tandis que les prêts à long terme ne représentent que 1,6 % des encours. Les dépôts de la clientèle, qui représentent près de 66 % du total de bilan, se sont accrus de 17,5 %. Une des caractéristiques du secteur bancaire togolais réside dans la prédominance des dépôts à terme (+ 16,2 % en 2012), qui représentent 51,4 % des dépôts de la clientèle, alors que les dépôts à vue ne représentent que 48,6 % du total. Cette situation illustre un contexte de forte concurrence et de renchérissement concomitant des ressources clientèle. Le taux d'intermédiation bancaire (crédits bruts/ dépôts) a atteint 89,5 %, après 83,2 % en 2011. La qualité du portefeuille s'est dégradée : les créances en souffrance brutes (créances douteuses et impayés) se sont élevées à 93,0 milliards à fin 2012, soit 11,8 % du total des encours de crédits bruts, contre 11,3 % en 2011. En outre, le taux de provisionnement des créances en souffrance s'est replié de 78,2 % en 2011 à 73,6 % un an plus tard. En 2012, le produit net bancaire a augmenté de 17,3 % à 84,8 milliards, grâce principalement à la progression de 28,1 % des marges sur opérations réalisées avec la clientèle. Le résultat d'exploitation a atteint 22,0 milliards (+ 6,9 %) et le résultat net, 15,6 milliards (+ 12,5 %). À l'exception du taux de marge nette, qui s'est établi à 18,4 %, la plupart des indicateurs de rentabilité du système bancaire se sont ainsi légèrement améliorés, le coefficient de rentabilité passant de 10,9 % à 11,2 %, le coefficient d'exploitation revenant de 65,7 % à 63,4 %.

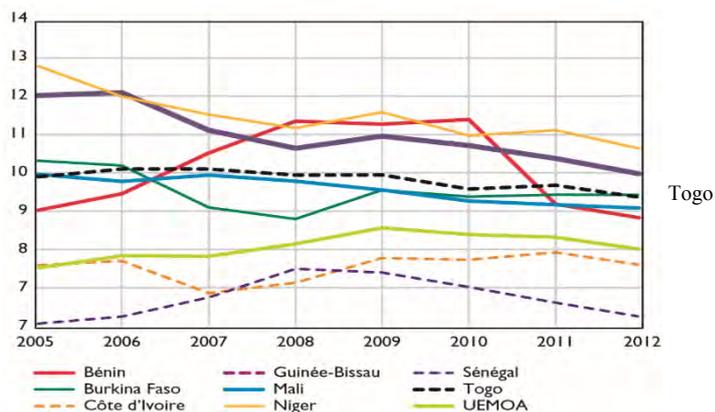
Tableau 4 : Système bancaire du Togo

Actif	2010	2011	2012	Passif	2010	2011	2012
Opération de trésorerie et interbancaires	223,9	244,4	318,7	Opération de trésorerie et interbancaires	106,3	156,8	255,7
Opérations avec la clientèle	419,0	571,5	724,0	Opérations avec la clientèle	602,7	748,7	880,0
Opérations sur titres et diverses	98,8	147,1	200,6	Opérations sur titres et diverses	21,6	20,1	49,2
Valeurs immobilières	118,0	104,9	94,9	Provisions, fonds propres et assimilés	129,1	142,3	153,4
Total (en milliards CFA)	859,6	1 067,9	1 338,2	Total	859,6	1 067,9	1 338,2
Coefficient net d'exploitation % (frais généraux + amortissement/produit net bancaire)	73,4	65,7	63,4	Taux de marge % (résultat net/produit net bancaire)	15,9	19,2	18,4
Coefficient de rentabilité % (résultat net/fonds propres)	7,9	10,9	11,2				

Source : Banque de France (Rapport annuel de la Zone franc, 2012 : 195)

Les taux d'intérêt débiteurs n'ont pas connu beaucoup de modifications par rapport aux autres pays de l'Union. Le coût du crédit est supérieur à la moyenne de l'Union, mais inférieur à 10%.

Figure 2 : Évolution des taux d'intérêt débiteurs moyens dans les pays membres de l'UEMOA (en %)



Source : Banque de France (Rapport annuel de la Zone franc, 2012 : 112)

Aujourd'hui le secteur bancaire du Togo est marqué l'introduction de capitaux étrangers via la privatisation. Ainsi, en août 2012, l'Union Togolaise de Banque (UTB) a été privatisé par le groupe Orabank, et depuis septembre 2013 la BIA-Togo est désormais tournée vers l'avenir

après avoir été rachetée par Attijari Wafa Bank³. La vaste campagne de privatisation des banques publiques annoncée depuis 2008 s'inscrit dans une perspective d'avenir du secteur bancaire avec pour objectif de le renforcer et de le rendre pleinement responsable dans son rôle de soutien de l'économie et du financement des entreprises. En outre, afin d'assurer la protection des déposants et de prévenir le système bancaire d'éventuelles crises, les banques togolaises maintiennent le ratio de solvabilité au minimum exigé de 8%.

1.2. Offre de crédit bancaire

Afin de mieux cerner, l'objet de notre projet, nous allons définir la notion de crédit bancaire et identifier les différents types de crédit bancaire à la consommation qui existent notamment en zone UEMOA.

1.2.1. Définition et typologie du crédit bancaire

Le crédit, activité principale d'une banque a été essentiellement défini par les articles de la réglementation bancaire de la zone UEMOA qui lui ont été consacrés. Ensuite, nous présenterons la typologie du crédit.

a. Définition du crédit bancaire

L'octroi de crédit est l'une des raisons d'être d'une banque. L'article 3 de la Réglementation Bancaire de L'UEMOA définit les banques comme « des entreprises qui font profession habituelle de recevoir des fonds dont il peut être disposé par chèques ou virements et qu'elles emploient, pour leur propre compte ou pour le compte d'autrui, en *opérations de crédit* ou de placement».

On retrouve le mot crédit dans divers domaines tels que le commerce, la comptabilité, la banque, la fiscalité, les sciences morales, politiques et économiques. De l'étymologie latine : *credere*, faire crédit, c'est le fait de faire confiance. « Un crédit est la mise à disposition d'une somme d'argent, contre engagement de remboursement avec intérêts. » (Encyclopaedia Universalis). Par la suite, nous nous focaliserons sur le crédit bancaire. L'article 5 de la loi portant Réglementation Bancaire de l'UEMOA considère comme opérations de crédit « les opérations de prêt, d'escompte, de prise en pension, d'acquisition de créances, de garantie, de financement de ventes à crédit et de crédit-bail ». Les crédits sont l'une des sources de la rentabilité des banques. Toutefois, ils constituent l'une de ses activités

³Attijari Wafa Bank détient à ce jour 55% du capital de la BIA-Togo et est l'actionnaire majoritaire.

les plus risquées et potentiellement génératrices de pertes plus ou moins importantes. L'accord de crédit repose néanmoins sur un rapport de confiance mesuré selon des méthodes d'évaluation des risques⁴. Selon ACTUFINANCE (2013), « les crédits bancaires sont des financements accordés aux différents agents économiques (personnes morales ou personnes physiques) par les établissements de crédit. Ils impliquent avant leur octroi, une analyse de risque, et aussi des prises de garanties. Ils peuvent être consentis pour des durées courtes (découvert) ou peuvent tout au contraire, être remboursés à long terme (30 ans et plus) ».

b. Typologie du crédit bancaire

Nous pouvons distinguer les types de crédit selon les critères principaux que sont : la durée (court, moyen ou long terme), la nature de l'opération (crédit de fonctionnement ou d'investissement) et le type de clientèle concernée (particuliers ou professionnels⁵). Pour la suite de notre projet, nous nous intéresserons aux crédits destinés à la clientèle des particuliers. Ces crédits regroupent d'une part, les crédits à la consommation et, d'autre part, les crédits immobiliers. Nous nous inspirerons d'ACTUFINANCE (2013) pour identifier les différents types de crédit à la clientèle des particuliers.

❖ **Le crédit à la consommation** : c'est un prêt accordé par une banque ou une société de crédit afin de permettre aux particuliers d'acheter un bien de consommation ou de disposer d'une somme d'argent. L'emprunteur fait appel à ce type de crédit notamment lorsqu'il souhaite acheter un bien qu'il ne peut pas payer comptant. Cela lui permet d'échelonner le paiement de ce bien, et donc d'utiliser une certaine somme d'argent, sans attendre d'avoir épargné. Le crédit à la consommation peut prendre différentes formes.

- *Le crédit affecté (ou crédit lié)* : il est destiné à financer un achat bien défini et doit être justifié auprès de la banque. Les obligations de l'emprunteur envers l'établissement de crédit ne naissent qu'à compter de la livraison du bien. Si l'achat n'a finalement pas lieu, le crédit est annulé. La destination de l'argent prêtée ne

⁴ Les méthodes d'évaluations ou *credit scoring* consistent à attribuer une note en relation avec la capacité de remboursement de l'emprunteur. Sont pris en compte dans ce calcul : les revenus, le taux d'endettement, l'âge, la profession... Le *credit scoring* permet à la banque de réduire le risque de contrepartie ou de défaut du client.

⁵ La clientèle des professionnels regroupe les entreprises, les professions libérales, les auto-entrepreneurs, les artisans et les commerçants.

peut pas être modifiée, et les fonds ne peuvent être alloués qu'à la seule finalité pré-indiquée.

- *Le crédit personnel* : c'est un crédit accordé sans demande de justificatif de dépenses. Le prêt n'est pas affecté à un projet précis. Il permet de couvrir une trésorerie insuffisante ou une dépense importante. (Exemple : découvert, facilités de caisse⁶, crédits scolaires etc.

- *Le crédit revolving (crédit permanent ou renouvelable)* : il se présente comme une réserve d'argent, accessible à tout moment, qui se renouvelle partiellement au fil des remboursements. Son montant est déterminé en fonction des besoins et de la capacité de remboursement de l'emprunteur.

- *Le crédit-bail*: la location avec option d'achat est une formule qui consiste pour la banque à acheter un bien pour le compte du client, puis à le lui louer. A l'issue du contrat, ou parfois même au cours du contrat, le client pourra s'il le souhaite, racheter le bien à un prix déterminé au début du contrat.

- ❖ **Le crédit immobilier** : généralement de long terme, est un financement par emprunt destiné à couvrir tout ou partie d'un achat immobilier, d'une opération de construction, ou à couvrir des travaux sur un bien immobilier existant.

1.2.2. Processus de mise en place d'une ligne de crédit

Le processus de mise en place d'une ligne de crédit en soi ne comporte pas de différence majeure. Cependant, les conditions afférentes au prêt varient selon les types de clientèle. Etant donné que, la cible de ce projet est la clientèle des salariés (particuliers), nous présenterons le processus d'octroi de crédits en insistant sur les conditions liées aux crédits particuliers.

⁶ Le découvert et la facilité de caisse sont très coûteux mais doivent rester inférieurs au taux d'usure qui est de 15% pour les banques de l'UEMOA selon l'avis n° 003-08-2013 aux établissements de crédit et aux systèmes financiers décentralisés, relatif à la fixation du taux de l'usure dans les Etats membres de l'UMOA.

Figure 3 : Processus d'octroi de crédit

Source : nous-même

- ❖ **La demande de crédit :** elle est généralement formulée par le client. Elle peut aussi provenir de l'incitation de la banque à proposer une ligne de crédit à son client après avoir anticipé ses besoins. A cette étape, le client doit fournir un certain nombre de documents nécessaires à l'analyse de sa demande.
- ❖ **L'analyse du crédit :** pour s'assurer que les risques qu'elle encoure sont raisonnables, une banque va vérifier plusieurs informations fournies par le client. Il s'agit de sa situation personnelle (marié, célibataire, divorcé, etc.....) ; sa stabilité bancaire (il faut prêter attention aux clients qui changent souvent d'établissements bancaires) ; sa situation professionnelle: l'emploi lui-même, son statut, la nature du contrat de travail ; sa situation patrimoniale immobilière (propriétaire, locataire,.....) et sa situation mobilière (placements, titres,.....). Pour un crédit consommation ou revolving (les taux sont élevés et donc la prise de risque intéressante), les documents demandés seront limités. Mais pour un prêt immobilier, les informations à recueillir sont nombreuses: relevés bancaires, feuille d'imposition, tableaux d'amortissement, compromis de vente du bien à l'achat ou devis du constructeur, etc. Toutes ces informations permettent d'évaluer la pertinence de l'offre de crédit. Par ailleurs, l'analyse du niveau d'endettement du client permet de motiver la décision du banquier.
- ❖ **L'approbation du crédit :** c'est la phase qui suit l'analyse du crédit. Elle se fait le plus souvent par un comité de crédit. Celui-ci est le premier garant de la qualité des dossiers approuvés et assume donc un rôle décisif dans la qualité de portefeuille crédits de la banque. Techniquement, à chaque critère librement choisi est affectée une note. L'ensemble de ces notes permettent d'identifier le profil de risque du client en fonction des politiques d'approbation ou non du crédit de même que du niveau d'acceptation défini suivant chaque catégorie de clients. Ainsi, lorsque la politique de crédit, les normes de prudence et tout autre élément jugé pertinent sont respectés le crédit est autorisé et les fonds sont mis à la disposition du client. A travers un jeu

d'écritures, la banque crée de la monnaie scripturale et participe au financement de l'économie. Un crédit peut être refusé en fonction des arguments suivants :

- le risque d'insolvabilité lié à l'emprunteur est relativement élevé ;
- la demande ne répond pas aux différents critères de la banque ;
- les informations données par le demandeur sont insuffisantes, non fiables ou incohérentes entre elles ;
- les retards accumulés lors de crédit(s) précédent(s) ou le comportement du partenaire ne justifient pas la confiance qu'il demande ;
- le demandeur figure sur la liste des mauvais payeurs ou des incidents de paiements.

Le refus d'un crédit doit se faire en toute transparence. Il doit être motivé, documenté et notifié au client.

- ❖ **Le remboursement et le suivi du crédit :** le remboursement du crédit (nominal + intérêts) se fait selon un échéancier établi lors de sa mise en place. Les modalités de remboursement (remboursement *in fine*, remboursement par amortissement constant ou annuités constantes) doivent alors être spécifiés. L'agent de crédit doit rester en contact permanent avec le client pour s'assurer de la régularité des versements et ainsi prévenir la détérioration du portefeuille du client.

Le respect scrupuleux des échéances de remboursement d'un crédit et de ses conditions d'attribution concourent grandement à son éventuel renouvellement.

1.2.3. Exigences réglementaires liées au taux de crédit bancaire

Tous les crédits s'accompagnent d'intérêts à payer ; c'est-à-dire que l'emprunteur rembourse une somme d'argent en complément du montant initial emprunté. Le taux d'intérêt lié à un crédit trouve sa justification dans :

- ❖ le risque pris par la banque: en cas de défaillance, les intérêts servent à couvrir les pertes ;
- ❖ le fait que la banque doit rémunérer le service qu'elle fournit aux bénéficiaires des crédits octroyés ;

- ❖ l'érosion temporelle de la valeur de l'argent (première raison d'être d'un taux d'intérêt).

Le taux d'intérêt est fixé après prise en compte d'une part, du taux de référence de la BCEAO : Taux de Base Bancaire (TBB)⁷ et, d'autre part, d'un taux maximal appelé "taux d'usure". Ce dernier est passé de 17% à 15% depuis août 2013⁸. Le taux d'intérêt d'un crédit bancaire peut être :

- ❖ fixe : décidé au début du contrat et valable pour toute la durée du prêt ;
- ❖ variable : indexé à un taux de référence (exemple du taux interbancaire) ;
- ❖ révisable périodiquement : variable mais avec des limitations pour éviter que le taux d'intérêt dérive vers des niveaux d'insolvabilité de l'emprunteur.

En zone UEMOA, les conditions générales de banques doivent être clairement affichées de même que le TEG (Taux Effectif Global). Le TEG permet d'établir une comparaison entre les taux d'intérêt pratiqués dans plusieurs banques. Le TEG est le taux définissant le coût final pour l'emprunteur. Il comprend : les frais de dossiers, les diverses commissions, le montant des garanties particulières. Le TEG peut être considéré comme le "taux réel du crédit". En zone UEMOA le taux a oscillé entre 8,7% et 8,8% pendant la période 2006-2010 (*Banque de France, Rapport annuel de la Zone franc, 2012 : 116*).

1.3. Intérêts et enjeux du prêt à taux « 0 »

1.3.1. Intérêts du prêt à taux « 0 »

Les intérêts du prêt à taux 0 diffèrent selon qu'on soit client, entreprise partenaire ou banque initiatrice du projet.

Les clients peuvent disposer de biens de qualité, avoir la possibilité de jouir pleinement du bien en le payant à crédit. Le prêt à taux 0 permet aux clients de ne supporter explicitement de taux d'intérêt à la différence des crédits classiques liés à la consommation ni d'épargner avant de prétendre disposer du bien désiré.

Les entreprises partenaires auront l'assurance d'écouler rapidement leur marchandise. Avec ce partenariat, leurs centrales d'achat fonctionneront tout comme des surfaces de grande distribution (exemple d'un supermarché). Leurs coûts de stockage et leur besoin en fonds de roulement seront considérablement réduits. Les entreprises ont intérêt à s'engager dans ce genre de partenariat avec la banque, parce qu'il leur donne la possibilité de propulser la vente

⁷ <http://banque.comprendrechoisir.com/comprendre/banque-centrale>

⁸ www.bceao.int

de leurs biens et donc de renoncer à une marge unitaire. Ainsi, elles maximisent leur revenu à travers des économies d'échelles. En d'autres termes, le pourcentage que les entreprises perdent sur les ventes unitaires est répercuté sur le volume important de marchandises vendues et compensé aussi par la suppression des coûts de stockage et d'éventuels frais de publicité qu'elles auraient supportés. Leur résultat global peut même être plus satisfaisant qu'en situation de ventes au détail.

Pour la banque initiatrice du projet, le crédit à la consommation à taux 0% en imposant la domiciliation de salaire irrévocable des bénéficiaires (au moins sur la durée du prêt) permet de fidéliser la quasi-totalité de la clientèle ayant souscrit le crédit. Cette fidélisation par la suite pourrait déboucher sur une offre plus large de produits et services (les opérations de crédit documentaire, d'engagements de financement...). Le prêt à taux 0 offre, en outre à la banque la possibilité d'élargir son portefeuille de clientèle "*corporate*". La banque ouvrira des comptes aux entreprises partenaires (RAMCO, COMFORTIUM, TMB, CFAO⁹...) qui fourniront les biens de consommation faisant l'objet du crédit. Aussi, le prêt à taux 0 fournit une assurance à la banque sur le non détournement de l'objet du crédit et lui permet d'améliorer son PNB (Produit Net Bancaire) à travers la réalisation de marge.

1.3.2. Enjeux du prêt à taux « 0 »

Pour investir dans une nouvelle activité ou un nouveau produit, la banque peut mobiliser des ressources en internes. Etant donné que le crédit à la consommation est en général un produit de très court terme, la banque peut emprunter sur le marché interbancaire à un taux légèrement supérieur à celui du guichet de prêt marginal de la BCEAO qui est de 3,50%¹⁰. La banque à son tour prête cet argent aux particuliers sous forme de crédit à la consommation et réalise une marge commerciale. Elle peut utiliser le taux normal de crédit classique à la consommation comme référence pour la négociation de la marge. La négociation pourra aussi prendre en compte la remise¹¹. Nous pouvons dire que le taux d'intérêt est implicite, c'est-à-dire inclus dans le prix auquel le bénéficiaire achètera le bien.

❖ **Hypothèse sans le partenariat avec la banque :** Prenons l'exemple de l'entreprise X partenaire de la banque B qui réalise des ventes unitaires mensuelles de 100 machines à

⁹ Entreprises fournisseurs de biens d'équipement, bien électroménagers et automobiles présentes au TOGO.

¹⁰ BCEAO: www.bceao.int (consulté le 16 septembre 2013).

¹¹ Lorsque l'acquéreur paie comptant un bien proposé en crédit gratuit par un commerçant, il doit bénéficier d'une *remise*. Et comme c'est la banque qui paie l'entreprise au comptant dans ce cas, c'est elle qui en bénéficie.

Ainsi le client ne peut réclamer aucune remise à l'entreprise commerciale.

laver au prix unitaire de 250 000 francs CFA et qui supporte un coût de stockage estimé à 5 000 francs CFA par machine augmenté des charges fixes de publicité s'élevant à 300 000 francs. Ceci, lui donne un bénéfice net mensuel de :

$$(250\ 000 \times 100) - [(5\ 000 \times 100) + 300\ 000] = 24.200.000 \text{ F CFA}$$

❖ **Hypothèse en cas de partenariat avec la banque :** avec le partenariat que nous proposons l'entreprise X vendra plus machines via l'économie d'échelle qui lui permet de proposer un prix unitaire plus bas. Supposons donc que l'entreprise X accepte de concéder 9% de sa marge à la banque B et que l'entreprise X accroît sa vente de 15%. On aura donc :

$$\text{Chiffre d'affaires} = [(100 * (1+15\%)) * [250\ 000 * (1-9\%)]] = 26.162.500$$

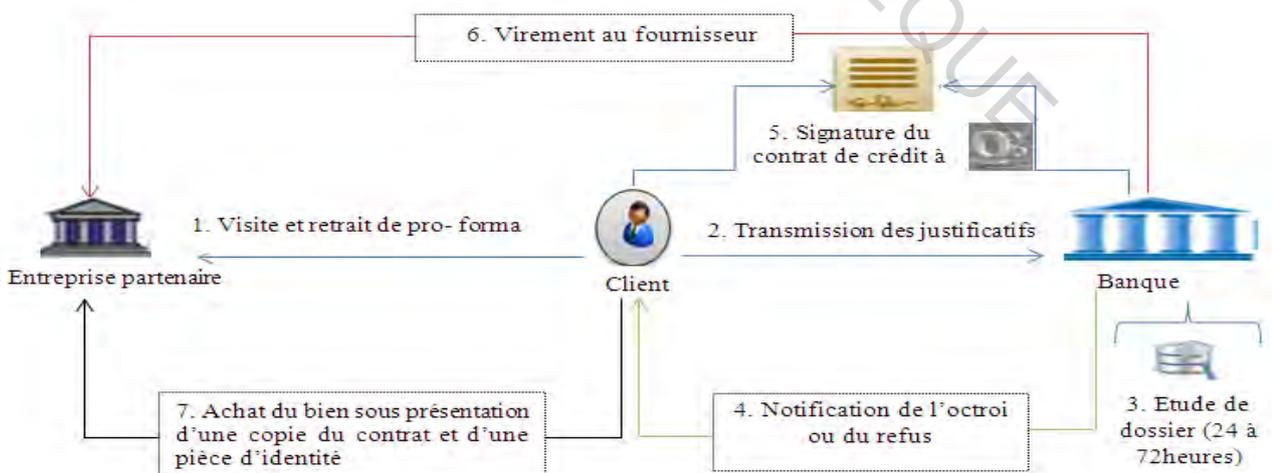
$$\text{Bénéfice net} = 26.162.500 - [(5\ 000 \times 115) + 300\ 000] = 25.287.500$$

Nous pouvons conclure que dans le cas du partenariat envisagé entre la banque et l'entreprise partenaire du projet, l'entreprise accroît son bénéfice de **1.087.500** franc CFA pour 15 machines supplémentaires vendues.

1.3.3. Le processus d'octroi du crédit à taux 0

Le processus d'octroi du prêt à taux 0 peut se résumer en 7 phases selon le schéma ci-dessous.

Figure 4: Processus d'octroi du prêt à taux 0



Source : nous-même

Avant de développer un produit sur un marché il faut avoir des connaissances sur l'évolution du secteur approprié et connaître les exigences réglementaires. Ce premier chapitre nous a permis donc d'y parvenir et d'avoir une vision plus clair des enjeux que présente le crédit à taux 0 pour la banque, les potentiels partenaires et les consommateurs.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 2 : GESTION DU CREDIT A LA CONSOMMATION A TAUX 0 ET MODELE ECONOMIQUE

La gestion des engagements requiert une étude de marché préalable, à laquelle sera consacrée la première section. Dans la deuxième section, nous présenterons les stratégies liées aux différentes étapes du marketing dans la mise en place d'un nouveau produit bancaire sur un marché. La troisième section sera consacrée au modèle économique du projet.

2.1. Etude préalable de mise en place du prêt à taux 0

Avant d'élaborer le plan marketing du projet, il est souhaitable de faire une étude de marché en termes de produits existants, de *benchmarking* avec une banque ayant déjà expérimenté le projet et faire une analyse approfondie de la cible.

2.1.1. Identification des produits existants

Suite aux différents entretiens effectués avec certaines banques togolaises, il apparaît qu'une gamme variée de crédits à la consommation est proposée à la clientèle de particuliers, notamment les salariés. Parmi ces crédits, les plus fréquents sont les crédits scolaires, les crédits automobiles... Nous pouvons citer par exemple :

- ❖ le crédit scolaire d'Orabank au taux de 18,50% remboursable sur 11 mois ;
- ❖ *Ora'conso*¹² sur 36 mois TBB+ 2,5% aux fonctionnaires et salariés du privé ou d'organismes publiques ;
- ❖ crédit automobile d'UTB pour l'achat de véhicule neuf ou d'occasion à usage personnel à un taux déterminé en fonction de chaque salarié ;
- ❖ crédit scolaire de la BTCI au taux de 12% remboursable sur 9 mois.



Aucune banque togolaise ne propose à ce jour encore un crédit à la consommation à taux 0. Toutefois, il faut tout de même noter que le type de partenariat que nous envisageons entre les

¹² www.orabank.com : consulté le 25 avril 2013

banques et les fournisseurs de biens a récemment vu le jour sous une autre forme. En effet, CFAO Motors¹³ a lancé des "journées crédit automobile" pendant la période mai - juin 2013 pour faciliter l'achat de véhicules neufs à la clientèle des particuliers, salariés, des PME/PMI. Au total, quatre banques installées au Togo sont partenaires de l'opération et ont à cet effet, la charge des dossiers de crédit des clients. Il s'agit de : la Banque Togolaise de Commerce et d'Industrie (BTCI), Orabank-Togo, Ecobank-Togo et Diamond Bank Togo. L'opération lancée par CFAO Motors était assortie d'une remise de 25% pour un taux de crédit de l'ordre de 7 à 9%¹⁴.

2.1.2. Benchmark avec UT Bank Ghana

Au Ghana, UT Bank, en collaboration avec des partenaires¹⁵ représentant les marques de renommées mondiales d'appareils électroniques, électroménagers, numériques et les maisons de décoration, offre le produit *Consumer Finance Scheme* aux salariés. Le crédit est accordé dans 24 heures sous réserve du respect des conditions prévues à cet effet. *Consumer Finance Scheme* vise à accroître le pouvoir d'achat des salariés disposant de faibles revenus en leur donnant la possibilité des biens neufs de la maque qu'il désire. Les salariés paient le produit au même prix que celui affiché par le commerçant : "what you see is what you pay". Les conditions spécifiques d'accès à ce type de crédit sont les suivantes :

- ❖ achat minimal¹⁶ : Gh¢500.00 (500 Ghc \simeq 100.000 XOF)¹⁷
- ❖ DSR (Debt Service Ratio) \leq 50%. Ceci signifie que le montant de remboursement mensuel du bénéficiaire du prêt n'excède pas 50 % du revenu mensuel net ;
- ❖ être solvable : le niveau de solvabilité est propre à chaque demandeur de crédit est déterminé en interne par les analystes crédit de UT Bank ;
- ❖ pour les salariés sous CDD (Contrat à Durée Déterminée) la période du prêt ne doit en aucun cas excéder celle du CDD.

Pour avoir accès au *Consumer Finance Scheme*, le client doit faut fournir les documents suivants :

¹³ CFAO Motors, filiale togolaise du groupe CFAO (1er réseau automobile présent dans 31 pays en Afrique et dans 7 Collectivités et Territoires d'Outre-Mer) installée au Togo depuis 1920 est essentiellement spécialisée dans l'activité automobile. CFAO Motors est l'importateur et le distributeur exclusif des marques Toyota, Citroën, Brigestone et Yamaha au sein du pays.

¹⁴ <http://www.republicoftogo.com/Toutes-les-rubriques/Societe/Credit-auto-acces-plus-facile-promet-la-CFAO> (consulté le 11 mai 2013).

¹⁵ Les partenaires d'UT Bank sont **Electroland, Orca Deco, GI Computers, Charlsie Ghana, It Salat, Compu-Ghana, Rlg Communication, Multichoice (Dstv)**

¹⁶ Ce plancher est fixé uniquement par le partenaire Orca Deco qui estime qu'un achat en dessous de ce montant ne lui permettra pas de réaliser de marge sur l'opération.

¹⁷ 1 Cedis Ghanéen (Gh¢) = 199.26 (XOF franc CFA) au 30 janvier 2014 : www.coinmill.com

- ❖ un formulaire de demande dûment complété, daté et signé;
- ❖ une photo passeport ;
- ❖ une pièce d'identité valide (passeport, carte d'électeur, permis de conduire...);
- ❖ 3 récents bulletins de paie.

Le remboursement du *Consumer Finance Scheme*, se fait, soit par prélèvement automatique sur le compte du bénéficiaire en cas de domiciliation du compte chez UT Bank ou soit par chèques post datés. Pour un remboursement par prélèvement automatique, en plus des documents listés plus haut le demandeur de crédit doit remplir les conditions supplémentaires ci-après :

- ❖ une lettre d'engagement de son employeur attestant que son salaire sera viré sur le compte qui doit faire l'objet du prélèvement pendant toute la durée du prêt;
- ❖ la signature d'un aval lorsque le compte est ouvert depuis moins d'un an.

En cas de remboursement par chèques postdatés, il faut respecter les exigences ci-après :

- ❖ le revenu net mensuel doit être au moins égal à Ghç500 ;
- ❖ un relevé de compte retraçant des mouvements d'au moins 6 mois ;
- ❖ des chèques post datés d'égale valeur que le bien acheté et correspondant au montant de chaque échéance ;
- ❖ une inspection résidentielle requis pour le total des achats \geq Ghç1 000,00.

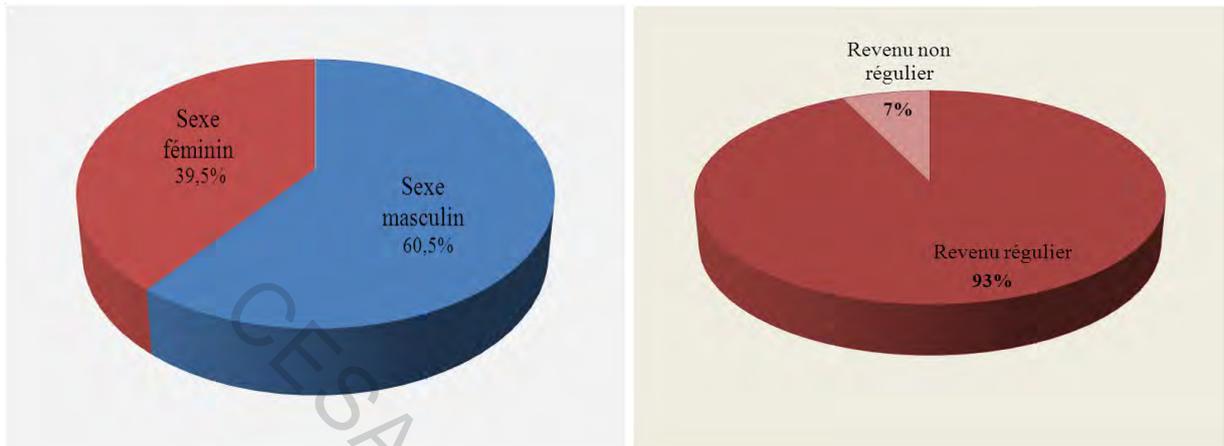
2.1.3. Analyse de la cible (les salariés)

Pour analyser notre cible de salariés, nous avons conçu un questionnaire (annexe D). Le questionnaire permet de connaître le niveau de revenu et les relations qu'entretiennent les clients avec les banques. Le questionnaire nous donne une idée sur la perception qu'ont les clients de l'assurance, sur leur attitude face à l'argent. Par ailleurs, à travers ce questionnaire, nous pouvons savoir comment les clients perçoivent le crédit et l'importance du rapport qualité prix d'un produit (notamment les biens de consommation). Nous avons administré 100 questionnaires à différents employés de vingt entreprises des secteurs industriel, commercial et financier choisies de manière aléatoire. Nous avons eu un retour de 86 questionnaires soit un taux de réponse de 86%. 60,5% de cette population est de sexe masculin et 39,5% de sexe féminin. Les résultats de l'analyse montrent que 93,0% des individus disposent d'un revenu régulier¹⁸. Ce revenu se présente soit sous la forme des commissions sur vente, des activités

¹⁸ Le revenu régulier est défini selon la BCEAO comme « toute somme égale ou supérieure à 50000 F CFA dont est capable de justifier: une personne physique salariée sur une période mensuelle, une personne physique non salariée ou une personne morale sur une période bimestrielle, trimestrielle voire annuelle».

de négoce ou encore de salaire mensuel. Les informations collectées montrent aussi que 76,7% d'individus disposent de revenus réguliers de type salaire. Ce pourcentage est plus ou moins satisfaisant étant donné que nous nous intéressons à la cible des « salariés ».

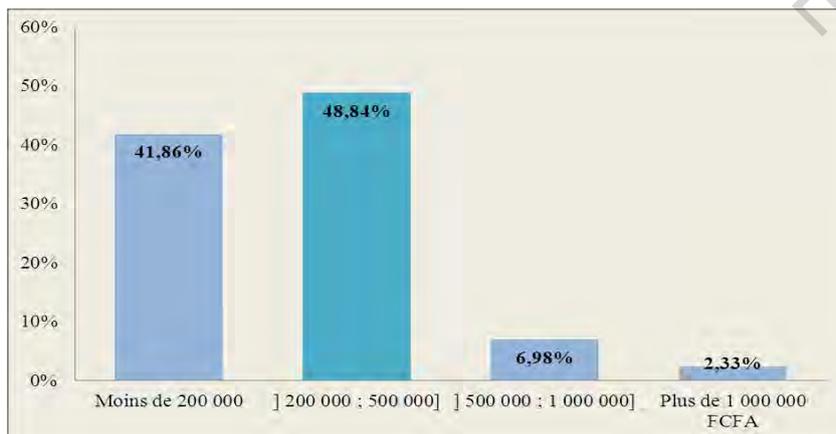
Figure 5 : Identification du consommateur et nature du revenu



Source : données issues du questionnaire

Quasiment la moitié de la population étudiée a un revenu régulier compris entre 200 000 et 500 000 FCFA. Toutefois, une partie considérable de la population (41,86%) a un revenu inférieur à 200 000 FCFA. On peut alors conclure que le niveau de revenu observé est relativement faible.

Figure 6 : Niveau de revenu des consommateurs



Source : données issues du questionnaire

Si le revenu régulier correspond à un salaire mensuel, la rémunération doit être effectuée par un des modes de paiement obligatoires : chèque, virement ou autre instrument scriptural de

paiement. Le tableau suivant nous présente le mode de perception des salaires des consommateurs.

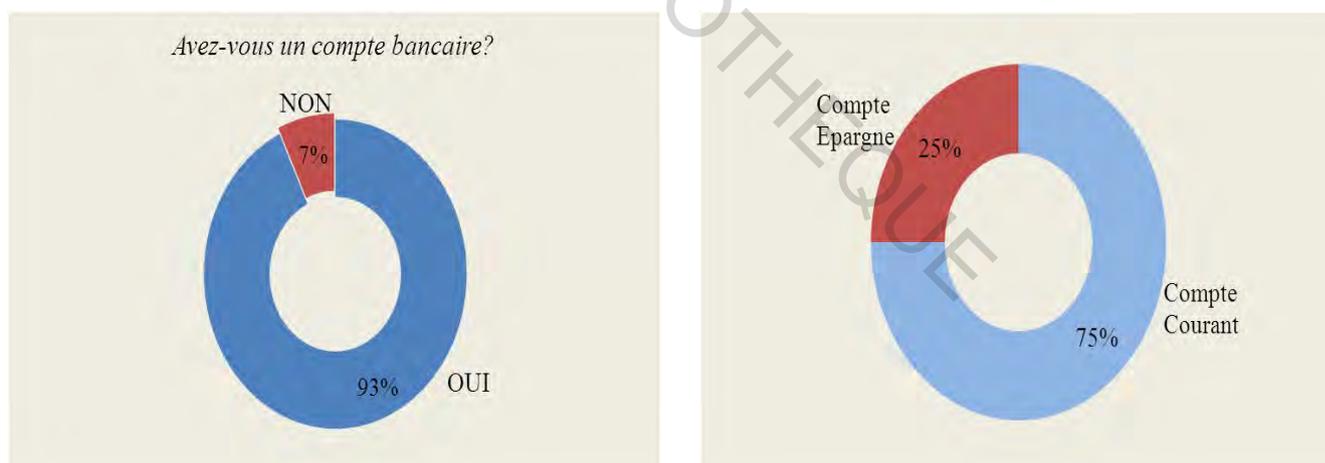
Tableau 5 : Mode de paiement des salaires

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Virement	60	69,8%	69,8%
Chèque	10	11,6%	81,4%
Espèce	16	18,6%	100,0%
Total	86	100,0%	

Source : données issues du questionnaire

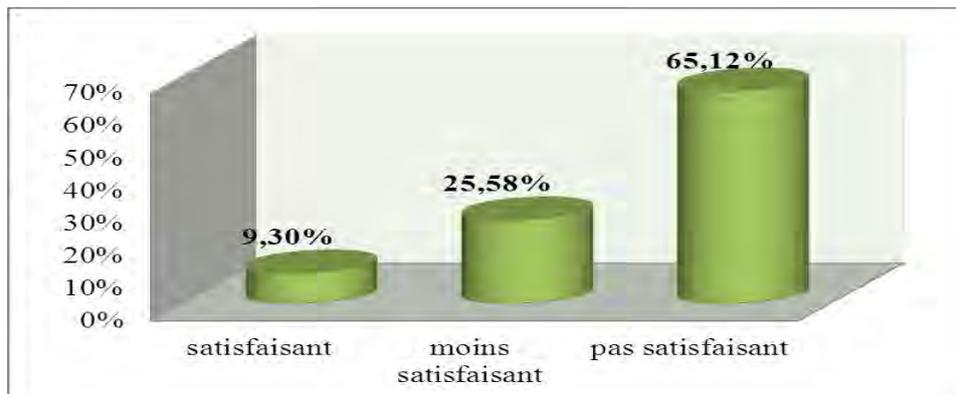
Lorsque nous avons demandé aux consommateurs s'ils disposent de compte bancaire 93% ont répondu "oui". 75% de ceux qui disposent un compte bancaire ont des comptes courants et 25% des comptes épargnes. Ces comptes sont domiciliés essentiellement à la BTM, à l'UTB, à Ecobank, à Banque Atlantique et à Diamond Bank, compte tenu principalement des opportunités que ces banques leur offraient ou encore par pur hasard. Il n'y a que 7% des consommateurs qui ne disposent donc pas de compte bancaire.

Figure 7 : Compte bancaire



Source : nous-même

Malgré le faible niveau de connaissance des consommateurs vis-à-vis des produits bancaires il ne leur arrive presque jamais de demander des renseignements ou des conseils à leur banque. Ils peuvent donc passer à côté d'opportunités intéressantes.

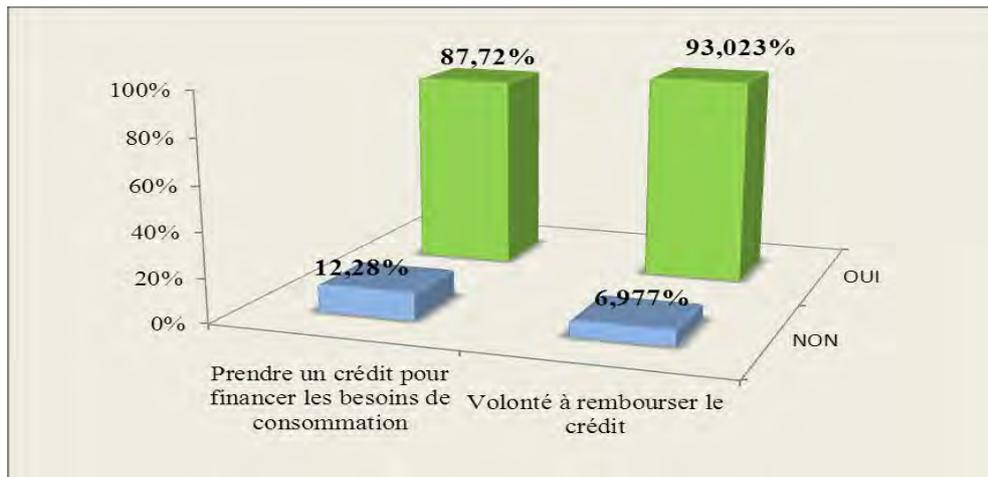
Figure 8 : Niveau de connaissance des produits bancaires

Source : données issues du questionnaire

53,5% des consommateurs ont souscrit un contrat d'assurance essentiellement chez les compagnies d'assurance. Si avec la bancassurance, les banques sont amenées à proposer des contrats d'assurance à leur clientèle, celle-ci reste tout de même frileuse quant à la souscription de ces contrats chez une banque. Parmi les 46,5% qui n'ont pas de contrat d'assurance, 64% ont évoqué entre autres, l'insuffisance de revenus pour payer les primes.

En termes d'attitudes face à l'argent, nous sommes en présence de consommateurs qui sont plutôt prévoyants (53,488%) et économes (20,93%).

Les consommateurs sont prêts à épargner en moyenne 32 381 FCFA sur une durée moyenne de 8 ans. 75,588% consacreront leur épargne à l'acquisition d'un logement. 20,93% affecteront leur épargne à l'achat d'une voiture et une infime partie (3,19%) utilisera son épargne pour acheter des équipements à usage personnel. Les consommateurs ne sont donc pas véritablement dans l'optique d'épargner pour acheter des biens de consommation. Un crédit proposé à cet effet pourrait donc les intéresser. Notre argument est vérifié par les réponses obtenues en posant la question : "accepteriez-vous de prendre un crédit pour financer vos besoins de consommation (meubles, appareils électroménagers...) ?". A cette question 87,72% ont répondu "oui" et 12,28% ont répondu "non". Parmi ceux qui acceptent de financer leur bien de consommation par crédit la majorité, c'est-à-dire 93,023% manifeste leur volonté à rembourser le crédit.

Figure 9 : Perception du crédit

Source : données issues du questionnaire

93% des consommateurs estiment que la qualité est déterminante pour eux dans l'achat d'un bien et 45% sont disposés à acheter un bien de qualité sans se soucier du prix.

2.2. Lancement et gestion du prêt à taux 0

Pour toute banque qui se veut compétitive, l'innovation dans les produits ou service est très importante. La banque pour accroître sa rentabilité et avoir un avantage concurrentiel sur les autres doit mettre en place des stratégies pour réussir le lancement et la gestion du prêt à taux 0.

2.2.1. Stratégie de lancement du produit

Notre cible étant déjà identifiée et analysée, la banque doit pratiquer des stratégies bien adaptées afin de faire face au comportement qu'affiche le « crédit à taux 0 » en phase de lancement. Le lancement d'un produit est l'étape primaire qui détermine son efficacité, c'est en effet, une initiative transversale. La banque doit donc associer d'une manière ou d'une autre tous les services mais elle va devoir identifier des personnes responsables de la bonne commercialisation du nouveau produit. L'une des clés de réussite de la phase de lancement est de se mettre d'accord sur un certain nombre de facteurs.

❖ Quels sont les objectifs du lancement (vendre combien de ce nouveau produit en combien de temps) ? Il faut que la banque se dote d'indicateurs de mesures. En dehors du chiffre d'affaires ou du nombre de nouveaux produits vendus, la banque peut utiliser des

indicateurs de performance intermédiaires : nombre de prospects générés, nombre de visiteurs sur le site, nombre de d'engagement souscrit...

❖ Avons-nous suffisamment de personnel possédant les compétences nécessaires ? Aurait-il besoin de formation ? Il faut veiller à faire circuler dans la banque une note d'information interne sur les spécificités et avantages du « prêt à taux 0 » afin de tenir un langage harmonieux à l'égard des prospects.

❖ Combien allons-nous investir dans ce projet et où allons-nous trouver les ressources nécessaires ?

L'objectif marketing en phase de lancement est surtout de développer la demande globale notamment en favorisant les connaissances des caractéristiques du produit. Un accent particulier doit être mis sur le contrôle de la qualité, sur la mise au point technique et commerciale des biens sous-jacents au crédit à taux 0. Il très important pour la banque d'étudier et d'analyser les variables d'ajustement du marketing mix lors du lancement du prêt à taux 0.

❖ **La distribution et la force de vente :** la banque en partenariat avec les entreprises doivent utiliser une stratégie de distribution massive pour réaliser des économies d'échelles. La force de vente doit préparer des argumentaires de vente qui précisent les avantages à mettre en valeur ainsi que la place du prêt sans taux d'intérêt dans la gamme des prêts à la consommation présents sur le marché.

❖ **La communication et la promotion :** ce sont les stratégies de pointes dont la banque et ses entreprises partenaires devraient faire bon usage car grâce à la publicité, on connaît l'existence du produit, et sa notoriété s'accroît. Le consommateur n'a pas à se poser trop de question sur le crédit à taux nul, son utilité doit être une évidence. On pourrait penser à une journée porte ouverte dédié exclusivement au lancement du nouveau produit en présence des médias sociaux pour une plus grande visibilité. Pour faire connaître son nouveau crédit à la consommation, la banque peut aussi utiliser des flyers, des affiches dans les endroits clés que fréquentent les consommateurs (supermarchés, centres commerciaux...). Il faut être concis dans la diffusion du message.

Dans le cas de ce prêt, le prix (composante essentielle du marketing mix) ne peut pas être considéré comme une variable parce que le prix auquel le consommateur achète le bien par l'intermédiaire du crédit demeure celui affiché par le partenaire en boutique.

2.2.2. Positionnement du produit par rapport aux produits existants

Aujourd'hui il est presque impossible d'imposer sur un marché un produit ou un service qui ressemble aux autres. Le positionnement doit permettre d'être à la fois distinctif et attractif. Pour trouver le positionnement du prêt à taux 0, la banque devrait réfléchir à trois principales interrogations.

- ❖ Quelles sont les caractéristiques du prêt à taux 0? (annexe E)
- ❖ A qui s'adresse-t-il ? (au segment de particuliers salariés)
- ❖ Et pourquoi vos clients doivent le préférer à d'autres ? Il s'agit pour la banque de lister les points forts du nouveau crédit à la consommation et ce qui le différencie de ceux qui existent déjà.

Le tableau ci-contre illustre les principales raisons d'acheter les biens de consommation avec le crédit à taux 0. Ces raisons ne sont pas exhaustives.

Tableau 6 : Crédit à la consommation classique / crédit à la consommation à taux 0

	Produits existants (crédits conso classique)	Nouveau produit (Crédit à la consommation à taux 0)
Remboursement	Paiement du bien avant consommation	Paiement du bien après consommation
Taux d'intérêt	12%	0%
Qualité des biens proposés	Moyenne	Forte
Durée de l'étude de la demande	1 semaine	72 heures

Source : nous-même

La banque doit formuler le positionnement du prêt à taux 0 de manière claire et concise. Il s'agit de dire ce qu'elle offre, à qui et pourquoi on devrait préférer son produit. Par exemple: "je suis l'une des banques les plus performantes du Togo animée d'une volonté de satisfaire sans cesse les besoins de mes clients particuliers. En partenariat avec des entreprises, j'offre la possibilité à ma clientèle de salariés, l'opportunité de se procurer des biens de très haute gamme de leur choix et de très bonne qualité via un crédit à la consommation. A la différence des autres crédits à la consommation, celui-ci est sans taux d'intérêt".

2.2.3. Identification des entreprises partenaires et conditions du contrat

Le point critique d'une négociation consiste à identifier clairement la position à défendre tout en gardant à l'idée le souci de rentabilité de la banque. Dans la négociation du prix d'achat des biens avec les partenaires, la banque doit avoir au préalable déterminé trois seuils significatifs selon BARTHELEMY (2002: 119). Il s'agit du :

- ❖ seuil de compétitivité : déterminé en fonction du marché, de la situation concurrentielle, c'est le seuil auquel on estime que les fournisseurs de biens ne seraient pas du tout tentés d'entamer une quelconque négociation ;

- ❖ seuil de crédibilité : il représente la position recherchée, il intègre par exemple le pourcentage de baisse de taux envisageable, tout en restant compréhensible et crédible vis-à-vis de notre interlocuteur ;

- ❖ seuil non négociable : il représente la position planché. Le seuil non négociable se fixe en fonction de règles définies par l'entreprise qui nous mandate (en intégrant le seuil de rentabilité et le minimum de marge recherchée). Le seuil non négociable permet de disposer d'un signal d'alarme afin d'être averti suffisamment tôt, avant que le contenu de l'accord envisagé soit en passe de devenir défavorable.

Etant donné que notre crédit vise les produits d'électroménagers, les biens d'équipement et les produits comme les ordinateurs, les smartphones, les tablettes... voici une liste de fournisseurs que nous avons identifiés. La plupart d'entre eux sont connus pour la qualité des biens vendus de même que leur garantie et pour le service après-vente qu'ils offrent à leurs clients.

Tableau 7 : Partenaires stratégiques

TYPES DE PRODUITS	PARTENAIRES STRATEGIQUES	ADRESSE
APPAREILS ELECTROMENAGERS	PROMOSTORE DECO	Bld du 13 Janvier, près du Commissariat Central BP 13704 Lomé - Togo
	BLUE STONE	34, Rue Kamine (Rue de France) BP 12050 Lomé - Togo
	RAMCO SA	Av. du 24 Janvier, Immeuble CFAO BP 3467 Lomé - Togo
ORDINATEURS, SMARTPHONES & TABLETTES	GALERIE 2000	Av de la Libération BP 13 724 Lomé - Togo
	CENTRAL COMMUNICATIONS	1101, Av. Maman N'danida BP 2385 Lomé – Togo
	NEACOM PS	BP. 61913 - LOME - TOGO
	CAFÉ INFORMATIQUE	07 BP. 12596 - LOME - TOGO
AMEUBLEMENT & MOBILIERS	GALERIE CONFORTIUM	840, Bd. du 13 Janvier, Nyékonakpoè BP 3112 Lomé – Togo
	TMB (TOGO METAL ET BOIS)	4 et 6 Bd. de la Paix BP 146 Lomé - Togo
	SAIMEX TOGO MEUBLE	295, Bd. du 13 Janvier 4 ^{ème} Zone BP 19 Lomé - Togo

Source : www.lespagesjaunesafrique.com

Un partenariat, doit être gagnant / gagnant c'est-à-dire qu'il doit présenter des avantages pour chaque partie prenante. Ainsi la banque de son côté doit prendre les engagements suivant vis-à-vis des partenaires stratégiques :

- ❖ s'engager à octroyer le crédit de consommation à taux 0 à tout salarié qui remplirait les conditions prévues à cet effet une fois que celui-ci en fait la demande ;
- ❖ mettre à disposition du partenaire le prix du bien sollicité par le bénéficiaire du crédit en valeur monétaire (avant la livraison du bien) ;

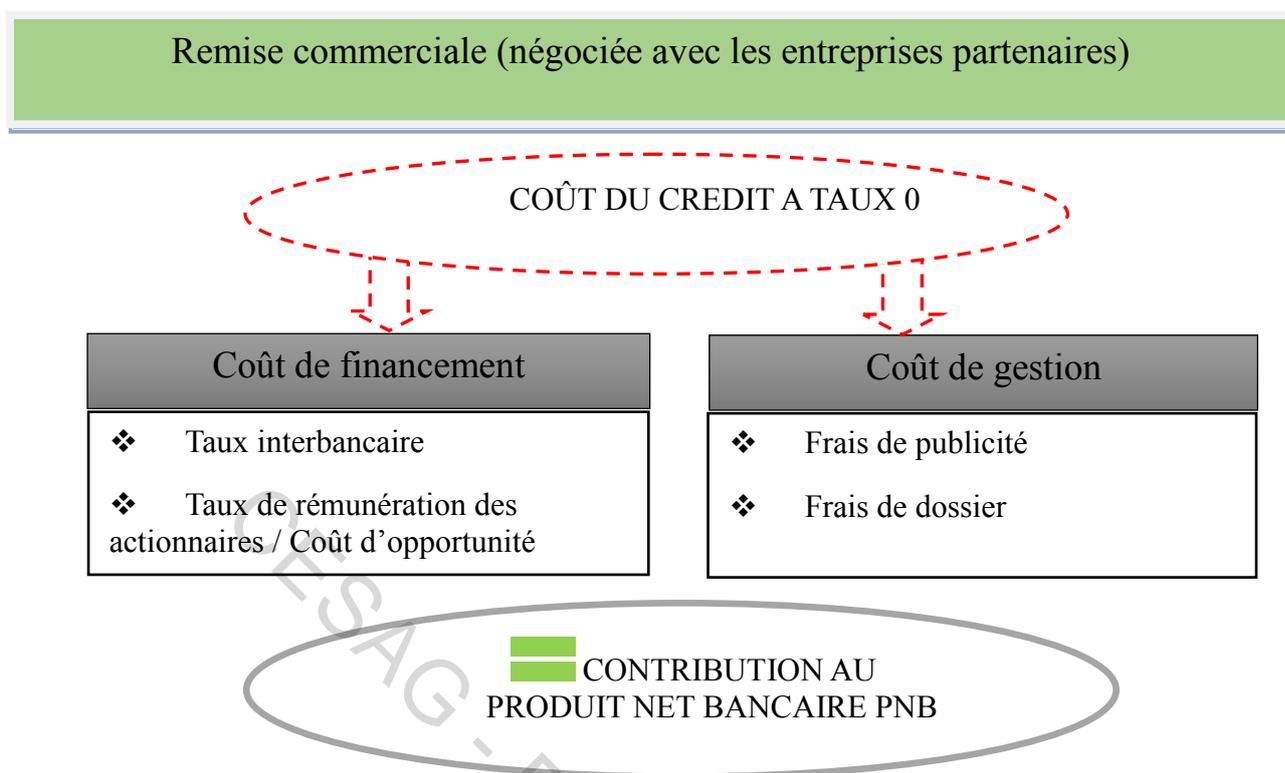
- ❖ garantir aux partenaires certains services comme le crédit documentaire à l'importation ;
- ❖ faire la communication au tour du nouveau crédit ;
- ❖ respecter le délai d'études de la demande de crédit (48 à 72h) ;

Si la banque a des obligations à remplir, les partenaires aussi en ont. Suite aux entretiens que nous avons effectué avec ces partenaires et les banques leurs engagements se résument essentiellement en :

- ❖ l'obligation de la livraison du bien une fois que la banque aura versé le prix d'achat du bien (déduction faite de la marge pré négociée) ;
- ❖ l'obligation de commercialiser des biens de qualité avec garantie ;
- ❖ la prestation d'un Service Après-Vente (SAV) ;
- ❖ l'obligation d'ouvrir un compte courant à la banque ;
- ❖ l'obligation de domicilier l'essentiel des recettes issues des ventes du partenariat dans la banque.

2.3. Modèle économique

La figure ci-contre montre un aperçu du modèle économique que nous allons présenter. Ce modèle met en exergue essentiellement les différentes sources de financement, le coût du crédit à taux 0 et la contribution de ce crédit au Produit Net Bancaire PNB.

Figure 10 : Modèle économique

Source : nous-même

2.3.1. Identification et évaluation des sources de financement

Comme pour la plupart des entreprises, pour financer leurs activités, les banques ont généralement recours au financement par endettement ou à l'autofinancement (ressources internes propres à la banque). Suite aux entretiens que nous avons eus avec quelques banques en se servant de notre guide à l'annexe C, en cas de recours à l'endettement elles ont deux possibilités.

❖ **Le recours au marché interbancaire** : les banques commerciales interviennent sur le marché interbancaire pour échanger des actifs financiers (emprunter ou prêter) entre elles. C'est un marché à très court terme¹⁹. Vu que la durée du crédit à la consommation à taux 0 va de 12 à 36 mois la banque peut bien solliciter les ressources sur ce marché. Trois principales variables ont été retenues par la BCEAO pour déterminer le niveau cible du taux interbancaire dans l'UEMOA. La première variable, la plus significative, est la tension sur le marché monétaire de l'UEMOA, mesurée par l'évolution du taux des appels d'offre d'injection de liquidité ; la deuxième variable à considérer pour la détermination du niveau cible est le coût d'opportunité de la détention des ressources par les banques offreuseuses de liquidités, mesuré par le taux interbancaire international ; la troisième

¹⁹ Le très court terme du marché interbancaire va de 1 jour à 1an

variable devant être prise en compte dans la détermination du niveau cible est le risque lié à l'inflation et la croissance économique. Le taux interbancaire moyen est de 4,23% du 11 au 17 février 2014.

Tableau 8 : Opérations par maturités effectuées sur le marché interbancaire de l'UEMOA (semaine du 11 au 17 février 2014)

	UN JOUR		UNE SEMAINE		DEUX SEMAINES		UN MOIS		TROIS MOIS		SIX MOIS		NEUF MOIS		DOUZE MOIS		TOTAL	
	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts	Prêts	Emprunts
BENIN	2 000	2 000	3 500	4 000	2 000	0	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8 500	6 000
BURKINA	3 000	2 000	0	40 000	200	0	2 000	4 000	0	0	0	0	0	0	0	0	5 200	46 000
COTE D'IVOIRE	0	0	49 700	250	12 550	3 550	5 000	1 000	0	0	2 700	0	0	0	0	0	69 950	4 800
GUINEE-BISSAU	0	0	0	0	0	0	4 500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4 500	0
MALI	4 000	0	0	0	3 000	5 000	7 500	3 500	0	0	0	0	0	0	0	0	14 500	8 500
NIGER	0	0	0	450	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	450
SENEGAL	0	0	4 400	8 900	4 000	9 200	2 500	3 500	2 000	2 000	0	0	0	0	0	0	12 900	23 600
TOGO	0	5 000	2 000	6 000	6 000	10 000	2 200	12 700	0	0	0	2 700	0	0	0	0	10 200	36 400
UEMOA	9 000	9 000	59 600	59 600	27 750	27 750	24 700	24 700	2 000	2 000	2 700	2 700	0	0	0	0	125 750	125 750
Taux moyen pondéré	3,04%		3,32%		5,26%		5,41%		0,50%		5,00%						4,23%	
Taux minimum	3,04%		2,50%		4,50%		4,50%		0,50%		5,00%						2,50%	
Taux maximum	3,04%		5,75%		0,00%		0,00%		0,50%		5,00%						0,50%	

Source : www.bceao.int (Direction des Opérations de Marché, Service du Marché Monétaire, 2014)

❖ **Le recours au guichet de prêt marginal de la BCEAO :** le taux du guichet de prêt marginal est de 3,50% depuis le 16 septembre 2013. Pour avoir accès aux guichets de la Banque Centrale les banques secondaires doivent disposer des titres à mettre en pension. Selon l'article 14 de la Revue Economique et Monétaire de la BCEAO (2012, 66) les titres dématérialisés admis au guichet de prêt marginal, doivent être virés au profit de la Banque Centrale, dans ses livres ou auprès d'un dépositaire agréé par celle-ci. Les autres valeurs admises sont remises endossées en blanc à la Banque Centrale qui en vérifie la matérialité. Aucune mention faisant référence de leur passage à la banque Centrale ne doit figurer sur les valeurs. Le rachat des valeurs intervient dans un délai maximum de 7 jours. Il peut être effectué à l'initiative de la contrepartie cédante à tout moment, vingt-quatre (24) heures après leur prise en pension par la BCEAO. En cas d'amortissement d'un titre pris en pension par la BCEAO, la pension est dénouée à hauteur du montant remboursé. La prise en pension d'effets ou de titres de créances sur le guichet de prêt

marginal est effectuée à l'appui d'un bordereau dont le modèle figure en annexe F. L'article 15 lui, dispose que : « le taux d'intérêt légal pour une année est égal à la moyenne des taux de guichet de prêt marginal de l'année (n-1) pondéré par les durées correspondantes ».

Etant donné que le crédit à la consommation n'est pas admis aux guichets de la BCEAO, cette option dans la recherche des sources de financement du projet n'est pas envisageable.

Les ressources internes que l'entreprise pourrait solliciter peuvent paraître gratuites. Toutefois, elles ont un coût qui peut être mesuré soit par le taux exigé par les actionnaires, soit par le coût d'opportunité²⁰. Ces ressources internes peuvent émaner des reports à nouveau créditeurs et des réserves non obligatoires.

2.3.2. Détermination du coût du crédit

Le coût du crédit proviendra essentiellement de la combinaison du coût d'approvisionnement des ressources et des coûts de gestion du crédit à taux 0. Parmi les banques avec lesquelles nous avons fait des entretiens 3 d'entre elles nous ont confiées qu'elles ne pouvaient pas investir plus de 2% du montant total des encours de crédit d'équipement (30,5 milliards) et des encours de crédit à la consommation (54,8 milliards)²¹ dans ce projet pour la première année. Nous pouvons donc faire nos estimations avec $2\% * (54,8+30,5)$ milliards = 17 060 000 FCFA.

Pour parvenir à la détermination du coût du crédit nous émettons les hypothèses suivantes :

- ❖ taux de rémunération exigé par les actionnaires ou coût d'opportunité = 6%
- ❖ frais de publicité = 5% des ressources de financement
- ❖ frais de dossier = 1% du montant du concours (d'après les conditions générales de banque au Togo)

²⁰ Le coût d'opportunité pourrait être représenté par le gain qu'aurait la banque si elle décidait de faire des placements avec ce surplus de ressources.

²¹ BCEAO (2011, 53) : les données de 2012 ni de 2013 ne sont pas accessibles.

Tableau 9 : Coût du financement (en kilos franc)

ELEMENTS	MONTANTS	ELEMENTS	MONTANTS
Montant du financement (M) = 17, 060			
1. Coût du financement			
Intérêts sur emprunt (4,23%*M)	721.638	Rémunération des actionnaires (6% *M)	1, 023.6
2. Coûts de gestion			
Frais de publicité (5%*M)= 853.00			
Frais de dossier (1%*M) = 170.600			
Coût du crédit à taux 0 (4,23+5+1)%*M soit 10,23% M	1, 745.238	Coût du crédit à taux 0 (6+5+1)%*M soit 12%*M	2, 047.2

Source : nous-même

Etant donné que le taux d'endettement sur le marché interbancaire est moins coûteux à la banque il est préférable parce qu'il permettra à la banque de bénéficier d'un effet de levier positif. Une fois le coût du crédit déterminé, il est nécessaire de voir sa contribution au résultat de l'entreprise notamment au PNB.

2.3.2. Contribution du crédit au Produit Net Bancaire

Le produit net bancaire ou (PNB) est la somme de la marge d'intermédiation et des commissions nettes. Le principe de calcul du PNB consiste à soustraire du chiffre d'affaires composé principalement des intérêts reçues des clients et des commissions perçus le montant des intérêts payés par la banque pour financer les ressources. Etant donné que la banque se retrouve avec un coût de 10, 23% si elle veut que sa marge sur ce nouveau crédit soit plus ou moins égale à celle obtenue en cas de crédit classique à la consommation (11% environ) elle devrait négocier au moins 21, 23% de remise avec les entreprises partenaires. Mais si elle veut réellement améliorer son PNB sa négociation doit aller au-delà des 21,23%. On peut donc fixer cette marge à 25%.

Tableau 10 : Produit Net Bancaire prévisionnel

ELEMENTS	MONTANTS
Intérêts reçus 14,77% *M	2 519 762
+ Commissions négociées avec le partenaire 25%*M	4 265 000
- Charges sur opérations interbancaires (4,23%*M)	721 638
= CONTRIBUTION AU PNB	6 063 124
- Charges (hors amortissement)	1 023 600
<i>frais de publicité 5%M</i>	<i>853 000</i>
<i>frais de dossier 1%M</i>	<i>170 600</i>
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	5 039 524

Source : nous-même

Le crédit à la consommation apporte une contribution de 6 063 124 F CFA au PNB de la banque.

A l'issu de ce chapitre nous pouvons conclure que la banque financera ce projet grâce à un emprunt court terme sur le marché interbancaire. De plus, nous avons pu déterminer ce que coûtera ce projet à la banque. Au regard de nos estimations et prévisions nous avons pu dégager la contribution du projet au PNB.

CHAPITRE 3 : RISQUES LIES AU PRET A TAUX 0 ET CONDITIONS DE REUSSITE

Le risque est un facteur inhérent à l'activité d'intermédiation. Ainsi le banquier ne peut pas l'éviter mais le maîtriser. La réglementation bancaire qu'elle soit nationale (Commission Bancaire de l'UEMOA) ou internationale (Les accords de Bâle) impose à la banque de mettre en place des outils de gestion des différents types de risques bancaires²² afin de préserver la stabilité du système bancaire voire financier et de protéger les déposants. La bonne maîtrise des risques constitue donc pour tout établissement de crédit un élément essentiel dans l'organisation et les procédures qu'il met en place et un enjeu important. Cependant face à cette panoplie de risques, la difficulté réside dans le développement des outils quantitatifs de mesure de ces risques. De nos jours les banques accordent de plus en plus d'importance aux structures d'ALM²³ qui à travers différents modèles d'évaluation assurent une gestion efficace des risques. Ce chapitre sera donc consacré à l'évaluation des risques liés au crédit à taux 0 et à l'identification des facteurs contribuant au succès de ce type de crédit.

3.1. Evaluation des risques liés au prêt à taux 0

3.1.1. Risques liés à l'octroi du crédit à la consommation à taux 0

a. Le risque de contrepartie

Il existe un risque pour la banque dès lors qu'elle se met en situation d'attendre une rentrée de fonds de la part d'un client ou d'une contrepartie de marché. « Le risque de contrepartie ou le risque de crédit est le premier risque auquel est confronté un établissement de crédit. Le risque de contrepartie désigne le risque de défaut des clients, c'est-à-dire, le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur face à ses obligations » (Joël BESSIER : 1995). Le risque de crédit lié au crédit à la consommation est donc le risque que l'emprunteur²⁴ fasse défaut ou que sa situation économique se dégrade au point de dévaluer la créance que la banque détient sur lui. L'évaluation des risques de crédit aux particuliers se fait essentiellement à partir des méthodes de *score* ou *credit scoring*. Celles-ci reposent sur

²² On distingue le risque de crédit ou de contrepartie, le risque de liquidité, le risque de taux d'intérêt, le risque de change, le risque de marché et les risques opérationnels.

²³ ALM (Asset & Liabilities Management) qui veut dire gestion actif / passif

²⁴ Le salarié togolais

l'utilisation des modèles économétriques de PROBIT et LOGIT²⁵, et des modèles statistiques d'analyse des données. Pour attribuer un *score* (une note) aux salariés souscripteurs du contrat, il est nécessaire de se baser sur l'histoire des performances passées ou sur celle des prêts qui leur ont été octroyés le cas échéant. Cela permet à la banque de faire une distinction entre les bons et les mauvais payeurs. Toutefois la banque doit être vigilante pour éviter le problème d'anti-sélection ou de sélection adverse. La sélection adverse est un phénomène statistique et économique qui joue un rôle important notamment dans la gestion du risque, par lequel une offre faite sur un marché aboutit à des résultats inverses de ceux souhaités, à cause d'asymétries d'information²⁶. Le problème de la sélection adverse dans le cadre du crédit à taux 0 est essentiellement basé sur l'incertitude concernant le type de l'agent. Les individus ne disent pas toujours ce qu'ils savent et ne tiennent pas forcément leur promesse. Ainsi, la banque doit mettre à profit l'outil KYC²⁷ afin d'avoir toutes les informations qu'elles souhaitent sur les emprunteurs.

b. Le risque opérationnel

Le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le "risque de pertes provenant de processus internes inadéquats ou défaillants, de personnes et systèmes ou d'événements externes". Il doit être regardé de plus près dans ce cas. Vu que la banque garantit de traiter la demande du crédit à la consommation à taux 0 en 72 heures maximum, le comité de crédit doit prendre des mesures pour ne pas passer à côté d'informations importantes pouvant compromettre la décision d'accord ou de refus du crédit. A cet effet, les agents intervenants dans le processus d'octroi du crédit doivent limiter les erreurs humaines, détecter les fraudes et malveillances dans la constitution du dossier de crédit, sinon ceci peut coûter très cher à la banque.

c. Le risque lié à la garantie

La garantie prémunit la banque contre le risque pour l'emprunteur de ne plus pouvoir payer les échéances de son prêt en cas d'accident de la vie (maladie, décès, invalidité, chômage...). En cas de défaillance²⁸ du salarié, avec la garantie la banque pourra recouvrer au moins une partie de la somme prêtée. Le risque lié à la garantie concerne soit la caution, soit le contrat d'assurance. Lorsque la caution de l'emprunteur lui-même n'est pas solvable en cas de défaut la banque ne pourra pas rentrer en possession de ses fonds. Pour être sûre de la validité du

²⁵ Modèle de régression linéaire multiple permettant de déterminer la probabilité de défaut (PD), de l'emprunteur

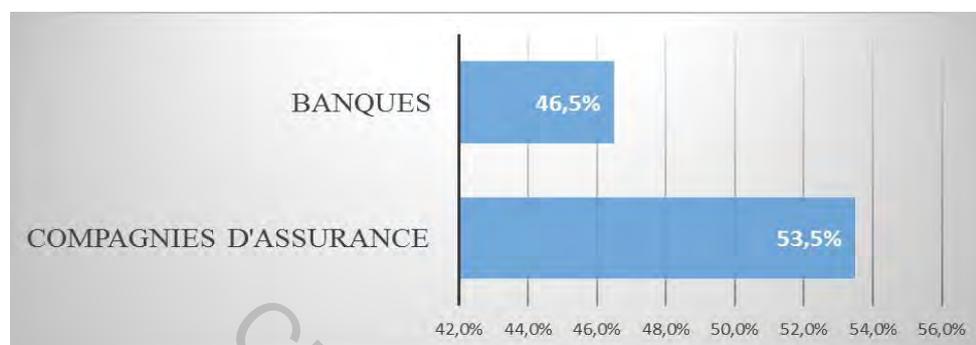
²⁶ G. Akerlof (1970, 488-500)

²⁷ KYC : Know Your Customer

²⁸ On parle de défaillance d'un point de vue juridique mais de défaut dans le jargon bancaire

contrat d'assurance chômage ou d'invalidité adossé à ce prêt, la banque doit convaincre la quasi-totalité de ses clients à souscrire ce contrat chez elle. D'après notre enquête, il n'y a que 46,5 % qui ont souscrit des contrats d'assurance auprès des banques.

Figure 11 : Souscription aux contrats d'assurance



Source : données issues du questionnaire

d. Risque de taux d'intérêt, de change et de liquidité

Le fait que la banque transforme les ressources à court terme empruntées sur le marché interbancaire en emplois long terme (crédit consommation de 36 mois par exemple) implique un risque de taux d'intérêt et un risque de liquidité. Le crédit à la consommation à taux 0 ne présente pas en réalité de risque de taux d'intérêt pour la banque car si elle devrait le financer par emprunt sur le marché interbancaire ce serait à un taux fixe. Le risque adviendrait si on était en présence d'un taux variable. Nous ne sommes pas non plus en présence d'un risque de change car ce crédit est octroyé en monnaie locale (Franc CFA) et non en devises.

3.1.2. Risques liés au remboursement anticipé et à la mauvaise distribution du crédit

Le remboursement du crédit suivra un plan d'amortissement ou un tableau d'amortissement où les échéances sont mensuelles et prélevées automatiquement par la banque aux dates convenues. L'emprunteur peut, à l'occasion d'une rentrée d'argent imprévue, par exemple, décider de rembourser, avant le terme de son contrat, une partie ou la totalité de son prêt. Les pénalités de remboursement anticipé vont de 0,75 % à 1% de l'encours (d'après les informations recueillies auprès des banques de la place). Le fait que l'emprunteur rembourse par anticipation engendre un manque à gagner par la banque et des efforts supplémentaires pour chercher d'autres clients.

Dans la recherche de l'accroissement du volume de ses concours et l'obtention d'un maximum de profit, la banque peut, avec une mauvaise prévision dans l'évolution de la distribution des crédits, engendrer un déficit commercial.

3.2. Conditions de succès du prêt à taux 0

Dans cette section nous étudierons la viabilité du projet à travers sa rentabilité du projet et émettrons quelques recommandations pour que notre projet soit un succès pour la banque.

3.2.1. Viabilité du projet

L'innovation dans le domaine bancaire n'est pas durable parce que les produits bancaires ne sont pas brevetables. Donc si une banque lance ce projet, il existe une probabilité que ses concurrents lui emboîtent le pas comme ce fut d'ailleurs le cas du Ghana avec le *Consumer Finance Scheme*. Nous étudierons donc la rentabilité de notre projet sur une durée de trois ans correspondant à la durée maximale du contrat. En outre, pour simplifier les calculs nous faisons abstraction du BFR (Besoin en Fonds de Roulement) qui pourrait naître de cet investissement. Le tableau ci-après retrace les cash-flows attendus de ce projet. Le capital investi dans ce projet, prêté aux salariés fera l'objet d'un remboursement constant.

Tableau 11 : Flux Nets de Trésorerie (FNT) prévisionnels

PERIODES ELEMENTS	P0	P1	P2	P3
Décaissement (Investissement initial)	- 17 060 000	-	-	-
Encaissements	-	8 206 429	8 206 429	8 206 429
Nominal de l'emprunt	-	5 686 667	5 686 667	5 686 667
Intérêts payés sur emprunt ²⁹	-	2 519 762	2 519 762	2 519 762
FNT	- 17 060 000	8 206 429	8 206 429	8 206 429

Source : nous-même

Sur la base de ces FNT évaluons la rentabilité du projet à travers l'un des critères le plus utilisé qu'est la VAN (Valeur Actuelle Nette).

$$VAN = -I_0 + \frac{FNT}{i} [1 - (1+i)^{-n}]$$

²⁹ En réalité ce crédit contient un taux d'intérêt implicite qui est de 14,77% (25%-10,23%)

- ❖ I_0 représente le montant de l'investissement initial (ou encore du financement du projet : 17 060 000 FCFA)
- ❖ n correspond à la durée du projet : 3 ans
- ❖ i , le taux d'actualisation correspond au taux d'acquisition des ressources financières qui n'est rien d'autre que le taux interbancaire dans les hypothèses que nous avons retenu précédemment. ($i = 4,23\%$)

$$VAN = -17\,060\,000 + 8\,206\,429 \frac{1 - (1 + 4,23\%)^{-3}}{4,23\%}$$

VAN = 5 386 680,08 F CFA

Lorsqu'on utilise la VAN, le critère de décision repose sur le fait qu'on ait une valeur négative ou positive. Vu que nous avons une VAN positive nous pouvons conclure que le crédit à la consommation à taux 0 est rentable pour la banque.

Le cumul des cash-flows actualisés nous permettra de définir le temps nécessaire à la banque pour récupérer son investissement appelé couramment DR (Délai de Récupération).

Tableau 12 : Cash-flows actualisés

FLUX ACTUALISES (au coût du financement)	MONTANTS	CUMUL DES FLUX
1	7 873 385	7 873 385
2	7 553 857	15 427 242
3	7 247 296	22 674 538

Source : nous-même

Par interpolation linéaire nous avons :

$$\begin{array}{l}
 2 \longrightarrow 15\,427\,242 \\
 \mathbf{DR} \longrightarrow \mathbf{17\,060\,000} \\
 3 \longrightarrow 22\,674\,538
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{l} 2 \\ DR \\ 3 \end{array}} \right\} \longrightarrow \mathbf{DR-2} = \frac{17\,060\,000 - 15\,427\,242}{22\,674\,538 - 15\,427\,242}$$

DR = 2,225292092

Il faut donc 2 ans 2 mois et 21 jours à la banque pour faire un retour sur son investissement.

3.2.2. Recommandations pour rentabiliser le prêt

Au terme de ce projet, nous recommandons un certain nombre de mesures afin d'assurer une gestion performante du crédit à la consommation à taux 0.

❖ L'identification d'un formulaire KYC pour mieux connaître le profil du client. Nous avons mis en annexe G un modèle de KYC pour avoir une idée de son contenu. Celui que nous vous présentons est d'une banque canadienne car les banques togolaises estiment confidentiel leur formulaire de KYC. En clair nous n'avons pas eu accès à cela.

❖ La mise en place d'un système de *rating* des emprunteurs afin de quantifier le risque de crédit de façon efficace. Grâce à la notation interne la gestion du risque de crédit permettra un avantage compétitif ou une différenciation pour la banque qui l'aura mis en place.

❖ La mise en avant des techniques de négociation pour convaincre les fournisseurs sur une remise commerciale très avantageuse pour elle.

❖ La mise en place d'un système de suivi permanent pour s'assurer de la régularité des remboursements.

Selon les projections financières, nous pouvons conclure que ce projet est un projet viable mais pour qu'il puisse présenter un réel avantage à la banque, celle-ci ne doit pas perdre de vue la gestion des risques inhérents au crédit à la consommation. La mise en place d'une gestion efficace des engagements bancaires n'est pas une mission aisée, donc il serait aussi souhaitable que la banque prenne en compte nos recommandations pour la réussite du projet.

CONCLUSION

Les banques, tout comme les entreprises adoptent des stratégies orientées vers la rentabilité. Sur la base de cet objectif primordial, la gestion du crédit est un enjeu très important parce qu'elle permet d'atteindre ce fameux cercle vertueux synonyme de réussite. La pression de la concurrence notamment liée au désencadrement du crédit, oblige les banques à innover et à adapter leurs stratégies au regard d'une clientèle dont les comportements sont évolutifs. Les banques qui n'arrivent pas à opérer de changement voient leur part de marché s'effriter.

L'analyse des données issues des questionnaires confirme le besoin d'un crédit pour financer l'acquisition des équipements ou appareils électroménagers de qualité. Les entretiens avec les banques et les potentiels partenaires ressortent une volonté de coopérer ensemble pour lancer ce nouveau type de crédit vu les avantages qu'il procure à toutes les parties prenantes.

Notre projet professionnel basé sur le prêt à « taux 0 » répond à nos impératifs académiques ainsi qu'à l'intérêt que nous portons au domaine bancaire. Il a pour but d'apporter notre contribution en termes d'action marketing concrète pour élargir la clientèle des particuliers et améliorer le PNB des banques de la place togolaise.

Au-delà de tout, ce projet nous a permis d'élargir notre périmètre de connaissance personnelle dans l'évolution du secteur bancaire togolais, dans le marketing bancaire et dans la gestion de crédit.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

1. AKERLOF George (1970), *The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism*, in *Quarterly journal of Economics*, n° 84, pp.
2. BARTHEMEY Christian, CATHO Yves et Jean-Marie MAISONNEUVE (2002) *Méthode de vente pour les banques à réseaux*, Revue Banque, édition 18, 127 pages.
3. BERNARD Jean Jacques, GAUTHIER Jean-Claude, NORMAND Bernard, (2002) *Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels*, Revue Banque, 269 pages.
4. BESSIER Joël, (1995) *Gestion des risques et gestion actif-passif des banques*, édition DALLOZ, 574 pages.
5. GISCARD D'ESTANG Roland, (2006), *Une vision du marketing en France et à l'étranger*, Revue Banque, 68 pages.
6. ZOLLINGER Monique & LAMARQUE Eric (2009), *Marketing et stratégie de la banque*, 5^{ème} édition Dunod, 327 pages.

Autres

7. Banque de France (2012), *Rapport annuel de la Zone franc*.
8. BCEAO (2012), *Rapport sur l'évolution des conditions de banque dans l'UEMOA au cours des cinq dernières années (2007-2012)*, 55 pages.
9. Commission Bancaire (2012), *Rapport annuel*, 175 pages.
10. BCEAO (2012), *Revue Economique et Monétaire*, 110 pages.

Webographie

11. <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/pays/afrique-de-louest/togo/>
12. <http://www.republicoftogo.com>
13. http://www.utbankghana.com/utb/dot_product_subcat_select.cfm?tblNewsCatID=85&productID=7&prodcID=2
14. www.bceao.int
15. www.orabank.com
16. www.uemoa.int

ANNEXES

Annexe A : Banques présentes au Togo et taux de bancarisation*Tableau 1 : Banques présentes au Togo*

1.	Banque Atlantique Togo BATG
2.	Bank of Africa Togo BOA-TG ³⁰
3.	Banque Internationale pour l'Afrique au Togo BIA-TG
4.	Banque Populaire pour l'Epargne et le Crédit BPEC
5.	Banque Régionale de Solidarité Togo BRS-TG
6.	Banque Sahélo Saharienne pour l'Investissement et le Commerce Togo BSIC-TG
7.	Banque Togolaise de Développement- BTD
8.	Banque Togolaise pour le Commerce et l'Industrie- BTCI
9.	Diamond Bank Togo (succursale bancaire)
10.	Ecobank Togo
11.	ORABANK Togo (ex Financial Bank Togo FBT)
12.	Société Interafricaine de Banque-SIAB
13.	Union Togolaise de Banque UTB

Source : nous-même inspirés de BCEAO (2013)³¹

Tableau 2: Répartition du taux de bancarisation estimatif par pays

	Bénin	Burkina	Côte d'Ivoire	Guinée Bissau	Mali	Niger	Sénégal	Togo	UEMOA
Nombres de comptes des particuliers	690.496	836.775	2.703.810	62.954	1.145.512	292.209	975.592	561.525	7.268.873
Populations en millions d'habitants	9,6	16,3	22,7	1,5	15,4	15,7	14,1	6,0	101,3
Taux de bancarisation estimatif	7,2%	5,1%	11,9%	4,2%	7,4%	1,9%	6,9%	9,4%	7,2%

Source : Rapport annuel de la Commission Bancaire (2012 : 25)

³⁰ Les statistiques de la BCEAO en date du 30 avril déclarent 12 banques installées au Togo. Toutefois nous avons jugé utile d'y joindre Bank of Africa Togo (filiale du groupe BMCE) qui a obtenu son agrément courant 2013 (<http://www.infomediaire.ma>, consulté le 20 mai 2013).

³¹www.bceao.int

Annexe B : Guide d'entretien avec les entreprises partenaires

DATE :	Nom de l'entreprise :
Nature et type de biens fournis par l'entreprise	

1. Vos clients paient-ils au comptant ou à crédit? Donnez-nous une estimation du pourcentage de clients qui paient à crédit et au comptant.

.....

2. Quelles sont vos conditions de remise ou de rabais dans le cas d'un achat au comptant?

.....

.....

3. A combien estimez-vous le coût lié à la gestion de vos stocks?

.....

.....

4. Quels sont les moyens de communication que vous utilisez pour vous faire connaître et faire connaître vos produits?

.....

.....

5. Quels sont les types de clients qui consomment vos produits?

.....

.....

6. Vos clients sont-ils sensibles à la qualité ou plutôt au prix de vos produits?

.....

.....

7. Quelles relations entretenez-vous avec les banques? (avez-vous un compte bancaire au nom de votre société ? consommez-vous les produits de la banque tels que les découverts, les crédits documentaires dans l'achat éventuel de vos biens venant de l'extérieur ?)

.....

.....

.....

8. Pourriez-vous nous donner une liste des marques des produits vendus? Pourquoi avoir choisi de commercialiser ces marques?

9. Comment se passe l'offre de SAV (Service Après-Vente à vos clients) chez vous?

10. Comment percevez-vous un éventuel partenariat entre vous et une banque pour vendre vos produits aux clients que vous démarcherez ensemble avec votre banquier ? Quels seront les termes du contrat entre la banque et vous dans ce cas ?

11. Seriez-vous prêt à renoncer aux marges unitaires pour vendre en grande quantité et bénéficier de l'effet d'économie d'échelle et du coût d'opportunité lié au non stockage de vos marchandises ?

Annexe C : Guide d'entretien avec les banques

DATE :

Nom de la banque :

1. Quels biens de consommation êtes-vous prêt à financer ?

2. Disposez-vous de la capacité à financer un tel produit ?

3. Quelle est la durée et le coût des capitaux à investir dans ce produit?

4. Offrez-vous des crédits à la consommation à votre clientèle ? Quels sont les types de crédits dont vous disposez et leurs caractéristiques (taux, durée de remboursement, garantie...)?

5. Comment percevez-vous l'idée de faire un partenariat avec des centrales d'achat pour financer les biens de consommation dont ont besoin vos clients ?

6. Quelle marge seriez-vous alors prêt à accepter et quelles sont les éventuelles conditions de ce partenariat ?

7. Quelle est votre durée de recouvrement d'un crédit à la consommation ?

Annexe D : Évaluation du comportement du consommateur**Identité du consommateur**

Sexe	<input type="checkbox"/> F	<input type="checkbox"/> M		
Situation familiale	<input type="checkbox"/> Célibataire	<input type="checkbox"/> Marié (e)	<input type="checkbox"/> Veuf (ve)	<input type="checkbox"/> Divorcé(e)
Nombre d'enfant à charge	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1-2	<input type="checkbox"/> 2-5	<input type="checkbox"/> 5et plus
Secteur d'activité:	<input type="checkbox"/> Financier	<input type="checkbox"/> Industriel	<input type="checkbox"/> Commercial	
Nom de l'entreprise :				

Niveau de revenu et relations avec les banques

1. Disposez-vous d'un revenu régulier?

Oui Non

Si oui lequel ?

2. Quel est votre niveau de revenu (en Franc CFA)?

Moins de 200 000 200 001 – 500 000 500 001 – 1 000 000

Au-delà de 1 000 000

3. Par quel moyen percevez-vous votre revenu ?

Virement Chèque Espèces

4. Avez-vous un compte bancaire ?

Oui Non

Si oui, précisez la nature du compte : Compte courant Compte épargne

5. Dans quelle banque avez-vous ouvert votre compte ?

6. Pourquoi avez-vous choisi cette banque ?

Hasard ou opportunité Meilleur taux de crédit Qualité du service

7. Quelle image avez-vous des banques présentes au Togo ?

Satisfaisante  Moins satisfaisante  Pas satisfaisante 

8. Vous arrive-t-il de demander des renseignements à votre banque ou des conseils sur ses produits ?

Jamais De temps en temps Au moins 1 fois/an

9. Comment percevez-vous votre niveau de connaissance des produits bancaires ?

Satisfaisant  Moins satisfaisant  Pas satisfaisant 

10. Etes-vous disposé à recommander votre banque à vos connaissances ?

Oui Non

Perception de l'assurance

11. Détenez-vous un contrat d'assurance ?

Oui Non

Si oui, préciser le type d'assurance : _____

Si non, pourquoi ? _____

12. Chez qui seriez-vous prêt à souscrire à une police d'assurance ?

Compagnie d'assurance Banque

Attitudes face à l'argent

13. Si vous devriez décrire votre rapport à l'argent, vous diriez que vous êtes avant tout ... ?

Prévoyant(e) Econome Dépensier (ière) Indifférent(e)

14. Combien seriez-vous disposez à épargner par mois ?

F CFA / mois sur : an(s)

15. Quelle sera l'affectation de votre épargne ?

Préparer l'achat d'un équipement
Préparer l'achat d'une voiture
Préparer l'achat d'un logement

Rapport qualité – prix

16. La qualité est-elle un facteur déterminant pour vous dans l'achat d'un bien ?

Oui Non

17. Etes-vous disposé à acheter un bien de qualité sans vous soucier du prix ?

Oui Non

Perception du crédit

18. Accepteriez-vous de prendre un crédit pour financer vos besoins de consommation (meubles, voitures, appareils électroménagers...)?

Oui Non

19. Etes-vous disposé à rembourser un crédit

Oui Non

Si non pourquoi ?

.....

Annexe E: Caractéristiques du prêt à taux 0

- ❖ Clientèle concernée : les particuliers salariés
- ❖ Durée de remboursement : 12 à 36 mois maximum
- ❖ Domiciliation irrévocable du salaire avec attestation de l'employeur
- ❖ Copie du contrat de travail : si c'est un CDD (Contrat à Durée Déterminée) l'échéance doit aller au-delà de la durée du prêt.
- ❖ Quotité cessible : dans la limite de 30% du salaire du client.
- ❖ Taux d'intérêt : 0%
- ❖ Dossier à fournir :
 - ✚ les trois derniers bulletins de paie
 - ✚ photocopie de pièce d'identité valide
 - ✚ le plan du domicile
- ❖ Garanties :
 - ✚ Caution
 - ✚ Souscription à une assurance perte d'emploi ou invalidité
- ❖ Modalité de remboursement : Virement

ANNEXE G : Formulaire Know Your Customer



Group-Savings-Plan Brokerage Firm
Cabinet de courtage en épargne collective
589 Marshall Avenue, Suite 100
Donval, Québec
H9P 1E1

KNOW YOUR CLIENT FORM

CLIENT INFORMATION

TITLE _____ SALUTATION _____ DATE OF BIRTH (m/d/y) _____ LANGUAGE ENGLISH
FIRST NAME _____ S.I.N. _____ FRENCH
LAST NAME _____

ADDRESS _____ HOME TELEPHONE () _____-_____
HOME FAX () _____-_____
CITY _____ BUSINESS TELEPHONE () _____-_____
PROVNC _____ BUSINESS FAX () _____-_____
POSTAL CODE _____ COUNTRY _____ E-MAIL AT HOME _____
PREFER MAIL AT HOME AT WORK E-MAIL AT WORK _____
PREFER CALLS AT HOME AT WORK

EMPLOYMENT INFORMATION

OCCUPATION _____
EMPLOYER NAME _____
ADDRESS _____

FAMILY INFORMATION

MARITAL STATUS Single Married Divorced Widowed
SPOUSE FIRST NAME _____
LAST NAME _____
MAIDEN NAME _____
S.I.N. _____
DATE OF BIRTH _____
NUMBER OF DEPENDANTS _____ Please see reverse

IDENTIFICATION

CITIZENSHIP _____ (I.D.'s are required for security regulations with insurance companies)
ID#1(Driver's licence) _____ ID#2 (medicare card) _____

FINANCIAL INFORMATION

GROSS ANNUAL INCOME (\$)	NET WORTH (\$)	INVESTMENT KNOWLEDGE	RANGE OF INVESTMENTS
<input type="checkbox"/> UNDER \$25,000	<input type="checkbox"/> under \$50,000	<input type="checkbox"/> SOPHISTICATED	<input type="checkbox"/> BONDS
<input type="checkbox"/> \$25,000 - \$49,000	<input type="checkbox"/> \$50,001 to \$100,000	<input type="checkbox"/> GOOD	<input type="checkbox"/> MORTGAGES
<input type="checkbox"/> \$50,000 - \$74,999	<input type="checkbox"/> \$100,001 to \$200,000	<input type="checkbox"/> FAIR	<input type="checkbox"/> STOCKS
<input type="checkbox"/> \$75,000 - \$99,999	<input type="checkbox"/> \$200,001 to \$500,000	<input type="checkbox"/> NOVICE	<input type="checkbox"/> MUTUAL FUNDS
<input type="checkbox"/> \$100,000 - \$124,999	<input type="checkbox"/> \$500,001 to \$1,000,000		<input type="checkbox"/> TERM DEPOSITS/GIC'S
<input type="checkbox"/> \$125,000 - \$199,000	<input type="checkbox"/> \$1,000,001 to \$2,500,000		<input type="checkbox"/> REAL ESTATE
<input type="checkbox"/> OVER \$200,000	<input type="checkbox"/> \$2,500,001 to \$5,000,000		<input type="checkbox"/> LIMITED PARTNERSHIPS
	<input type="checkbox"/> over \$5,000,000		<input type="checkbox"/> SEGREGATED FUNDS

INVESTMENT INFORMATION

INVESTMENTS OBJECTIVES	LIQUIDITY (YEARS)	VOLATILITY	RISK TOLERANCE
<input type="checkbox"/> RETIREMENT PLANNING	<input type="checkbox"/> NONE <input type="checkbox"/> 1-3	<input type="checkbox"/> LOW	<input type="checkbox"/> LOW
<input type="checkbox"/> SAFETY	<input type="checkbox"/> 3-5 <input type="checkbox"/> 5-10	<input type="checkbox"/> MODERATE	<input type="checkbox"/> MEDIUM
<input type="checkbox"/> BALANCED	<input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 20+	<input type="checkbox"/> HIGH	<input type="checkbox"/> MEDIUM HIGH
<input type="checkbox"/> AGGRESSIVE GROWTH			<input type="checkbox"/> HIGH
<input type="checkbox"/> SHORT TERM SAVINGS			
<input type="checkbox"/> TAX SAVINGS			
<input type="checkbox"/> INCOME			
<input type="checkbox"/> GROWTH			
<input type="checkbox"/> SPECULATION			

SIGNATURES

CLIENT SIGNATURE _____ DATE _____
JOINT CLIENT SIGNATURE _____ DATE _____
REPRESENTATIVE _____ CODE 9848-_____
REPRESENTATIVE SIGNATURE _____ DATE _____
SIGNATURE OF AUTHORIZED OFFICER _____ DATE _____

PLEASE COMPLETE REVERSE SIDE ➔

TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS	i
DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
LISTE DES FIGURES	v
LISTE DES TABLEAUX	v
INTRODUCTION.....	7
CHAPITRE 1 : GENERALITES SUR L'OFFRE DE CREDIT EN ZONE UEMOA ET AU TOGO.....	10
1.1. Aperçu de l'environnement bancaire	10
1.1.1. Paysage bancaire de l'UEMOA	10
1.1.2. Place du secteur bancaire dans l'économie togolaise.....	12
1.1.3. Situation des banques togolaises et perspectives d'avenir	13
1.2. Offre de crédit bancaire.....	15
1.2.1. Définition et typologie du crédit bancaire.....	15
1.2.2. Processus de mise en place d'une ligne de crédit.....	17
1.2.3. Exigences réglementaires liées au taux de crédit bancaire	19
1.3. Intérêts et enjeux du prêt à taux « 0 »	20
1.3.1. Intérêts du prêt à taux « 0 »	20
1.3.2. Enjeux du prêt à taux « 0 ».....	21
1.3.3. Le processus d'octroi du crédit à taux 0.....	22
CHAPITRE 2 : GESTION DU CREDIT A LA CONSOMMATION A TAUX 0 ET MODELE ECONOMIQUE	24
2.1. Etude préalable de mise en place du prêt à taux 0	24
2.1.1. Identification des produits existants.....	24
2.1.2. Benchmark avec UT Bank Ghana.....	25
2.1.3. Analyse de la cible (les salariés)	26
2.2. Lancement et gestion du prêt à taux 0.....	30
2.2.1. Stratégie de lancement du produit.....	30
2.2.2. Positionnement du produit par rapport aux produits existants.....	32
2.2.3. Identification des entreprises partenaires et conditions du contrat	33
2.3. Modèle économique	35

2.3.1. Identification et évaluation des sources de financement.....	36
2.3.2. Détermination du coût du crédit.....	38
CHAPITRE 3 : RISQUES LIES AU PRET A TAUX 0 ET CONDITIONS DE REUSSITE	41
3.1. Evaluation des risques liés au prêt à taux 0.....	41
3.1.1. Risques liés à l'octroi du crédit à la consommation à taux 0	41
3.1.2. Risques liés au remboursement anticipé et à la mauvaise distribution du crédit	43
3.2. Conditions de succès du prêt à taux 0	44
3.2.1. Viabilité du projet.....	44
3.2.2. Recommandations pour rentabiliser le prêt.....	46
CONCLUSION	47
BIBLIOGRAPHIE.....	48
ANNEXES	50
TABLE DES MATIERES	61