



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Master en Banque et Finance (MBF)

Année académique : 2013 – 2014

Option :

Gestion bancaire et maîtrises des risques



## ***Projet professionnel***

**CREATION D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES  
MONETIQUES EN COTE D'IVOIRE :  
« SkiasCard SA »**

Présenté par :

**Esaïe KESSIE**

*13eme promotion*

Encadré par :

**M. Hugues Oscar LOKOSSOU**

*Enseignant associé au CESAG*

Dakar, Sénégal

---

## DEDICACE

*« Oui, le bonheur et la grâce m'accompagneront Tous les jours de ma vie, Et j'habiterai dans la maison de l'Éternel Jusqu'à la fin de mes jours ». Psaumes 23 v.6*

A **Dieu le tout-puissant**, créateur de l'univers et détenteur de toutes destinées. Père, je te remercie pour ma vie et pour cette grâce qui se renouvelle chaque jour. Tu es si bon envers moi.

A mon très cher PAPA Emmanuel KESSIE, ma MERE feu Ruth Taiwo OJO, ma belle-mère Elisabeth KESSIE, ma sœur Elisabeth KESSIE, Salomon KESSIE, Lydie KESSIE, Anne KESSIE, Ruth KESSIE et John beloved KESSIE pour leur soutien. Je rends grâce à Dieu pour cette famille unique qu'il m'a donnée, sans laquelle je n'en serais certainement pas là. Merci Papa, merci Maman pour cet amour inconditionnel que vous m'avez donné et pour m'avoir guidé, instruis et protégé depuis mes premiers pas. Voyez tous dans ce travail le fruit de vos efforts. Je vous aime.

---

## REMERCIEMENTS

Au terme du Master en banque et Finance, mes remerciements vont à l'endroit de toute l'Administration du CESAG et particulièrement à la coordination du Programme MBF, à travers :

- ✓ le Professeur Boubacar BAIDARI, Directeur Général et ancien coordonnateur du PMBF, pour les conseils et l'attention qu'il a toujours accordée aux préoccupations de l'ensemble des stagiaires du MBF ;
- ✓ pr Alain KENMOGNE SIMO, coordonnateur du PMBF, pour le guide qu'il est pour nous ;
- ✓ mlle Chantal OUEDRAOGO, chargée de programme, pour sa disponibilité, sons sens d'accompagnement, ses conseils ;
- ✓ tous les professeurs et experts qui sont intervenus dans le cadre de cette formation, pour leurs enseignements de qualité qui ont été déterminants dans la production du présent travail.

Aussi mes remerciements vont :

- ✓ à mon encadreur Monsieur Hugues Oscar LOKOSSOU pour sa grande contribution et sa disponibilité à la rédaction de ce projet ;
- ✓ à mes chers amis Herbert TOKPA, David SEUGBEU pour leur soutien durant la rédaction de ce projet ;
- ✓ à mon ami feu Serges ACHOU, que la terre te soit légère ;
- ✓ à monsieur José GNANGNON contrôleur de gestion du GIM-UEMOA, monsieur Pacôme ADUFU, tout le personnel de la direction financière et du budget de GIM-UEMOA ainsi qu'à l'ensemble du personnel du GIM pour leur disponibilité ;
- ✓ à Linda SAKANDE, Marcel TCHATO, Rachidate ZEBA, Nadège ADJAKPA, Aida KONE, à la 13ème promotion MBF, la chorale du Temple Evangélique, le groupe de louange, à tous mes amis et connaissances qui ont contribué à rendre mes 3 années au Sénégal agréable.

---

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

### TABLEAUX

<i>Tableau 1: Les services et produits</i> .....	23
<i>Tableau 2 : Analyse Swot de SkiasCard SA</i> .....	31
<i>Tableau 3 : L'investissement initial « SkiasCard SA »</i> .....	33
<i>Tableau 4 : Soldes intermédiaires de gestion « SkiasCard SA »</i> .....	33
<i>Tableau 5 : Tableau des cash-flows de SkiasCard SA</i> .....	34

### FIGURES

<i>Figure 1 « architecture d'un système porte-monnaie électronique à sept (7) acteurs »</i> .....	7
<i>Figure 2 Flux interbancaire GIM</i> .....	12
<i>Figure 3 Evolution des transactions de 2007-2011</i> .....	13
<i>Figure 4: Architecture du système de règlement avec GIM-mobile</i> .....	16
<i>Figure 5: nombre de personnes disposant d'une carte bancaire</i> .....	17
<i>Figure 6: Dépense journalière</i> .....	17
<i>Figure 7: utilisation des services</i> .....	18
<i>Figure 8 : achat dans les grandes surfaces</i> .....	18
<i>Figure 9: moyen de paiement préféré</i> .....	19
<i>Figure 10: utilisation des services de la carte par les personnes possédant déjà une carte bancaire</i> .....	19
<i>Figure 11: règlement des opérations journalières</i> .....	20
<i>Figure 12: acceptation de la carte</i> .....	21
<i>Figure 13: PIB ivoirien 2008-2013</i> .....	28
<i>Figure 14: Organigramme de SkiasCard SA</i> .....	28

---

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ACU : Acquisition Commerçant Unique  
AFD : Agence Française de Développement  
BCEAO : Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest  
BIAO-CI : Banque Internationale pour l’Afrique Occidentale  
BIC: Bank Identifier Code  
BOAD : Banque Ouest-Africaine de Développement  
BRVM : Bourse Régionale des Valeurs Mobilières  
DAB : Distributeur Automatique de Billets  
DAME : Distributeur de Monnaie Electronique  
FCFA : Franc des Communautés Financières d’Afrique  
FMI : Fonds Monétaire International  
GIM-UEMOA : Groupement Interbancaire Monétique de l’UEMOA  
IBAN: International Banking Account Number  
IMF : Institutions de Microfinance  
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement  
PIB : Produit Intérieur Brut  
PROPARCO: Promotion et Participation pour la Coopération économique  
SFD : Systèmes Financiers décentralisés  
SICA-UEMOA : Système Interbancaire de Compensation Automatisé de l’UEMOA  
STAR-UEMOA : Système de Transfert Automatisé et de Règlement dans l’UEMOA  
SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication  
SWOT: Strength Weakness Opportunities Threat  
TIP: Titre Interbancaire de Paiement  
TPE : Terminal de Paiement Electronique  
TRI : Taux de Rentabilité Interne  
UEMOA : l’Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine  
VAN : Valeur Actuelle Nette

---

## SOMMAIRE

DEDICACE.....	I
REMERCIEMENTS .....	II
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	IV
SOMMAIRE .....	V
Introduction.....	1
Chapitre 1. LES SERVICES MONETIQUES .....	4
I. Monnaie électronique : principes et fonctionnement .....	4
II. Le GIM-UEMOA .....	9
III. L'Acquisition Commerçant Unique (ACU).....	11
Chapitre 2. PRESENTATION DE LA SKIASCARD ET DES RESULTAT DES ENQUETES .....	14
I. Présentation de la SkiasCard .....	14
II. Présentation des résultats de l'enquête et de la stratégie marketing.....	16
Chapitre 3. ANALYSE DU PROJET SKIASCARD.....	26
I. Etude organisationnelle, diagnostic stratégique et plan marketing .....	26
II. Diagnostic stratégique .....	29
CONCLUSION .....	36
Annexes.....	38
Annexe 1: <i>Description de Poste</i> .....	39
Annexe 2 : <i>Etats financiers prévisionnels</i> .....	40
Annexe 3 : <i>Les questionnaires</i> .....	48
BIBLIOGRAPHIE .....	50
TABLE DES MATIERES.....	51

---

## INTRODUCTION

Les moyens de paiement, littéralement les "moyens pour payer", sont l'association d'une unité de compte (l'unité monétaire notamment) et d'un instrument de paiement, c'est-à-dire le moyen effectif de déplacer les avoirs proposés en paiement.

Les moyens de paiement sont également utilisés pour des opérations qui ne sont pas des paiements à proprement parler, comme les dons, les virements entre comptes d'un même titulaire, ou les chèques remplis à titre de dépôt de garantie mais non débité. Les moyens de paiement répondent à l'une des fonctions les plus importantes de la monnaie à savoir être un moyen d'échange.

On distingue deux grandes familles: la monnaie fiduciaire et la monnaie scripturale. La monnaie fiduciaire est représentée par les espèces, billets et pièces. La monnaie scripturale donne lieu à une écriture sur un compte par le biais du chèque, du virement ou de la carte bancaire. La carte bancaire, permet notamment des paiements de proximité grâce à la simplicité d'usage, à l'acceptabilité généralisée et à la richesse des services associés. Une troisième famille a récemment vu le jour, celle de la monnaie électronique. La monnaie électronique est toute valeur monétaire stockée sur un support électronique et émise contre un montant dont la valeur est inférieure ou égale au crédit alloué par la banque émettrice. Celle-ci correspond, en fait, aux émetteurs de porte-monnaie prépayé dont les paiements sont initiés, traités et reçus électroniquement (au moyen de la puce).

Depuis plusieurs années déjà, « l'électronisation » des flux monétaires dans le contexte de systèmes de paiement reste un défi majeur et un projet important pour la sous-région. En revanche, à l'international ou dans la sous-région, les analyses économiques relatives aux évolutions technologiques dans le cadre des paiements de détail ont peu fait l'objet d'étude comme si, a priori, ceux-ci ne posaient pas de problèmes sérieux sinon celui de l'efficacité des systèmes de paiement de détail. Le système apparaissant comme une solution est la monétique.

La monétique est l'ensemble des technologies mises en œuvre pour l'utilisation des cartes bancaires. Elle permet les échanges « d'argent » de manière dématérialisée. En effet, l'heure de la numérique impose que la monétique soit de plus en plus vulgarisée pour devenir un levier incontournable dans la dématérialisation de la monnaie. Une simple carte bancaire suffira pour faire l'essentiel des opérations bancaires (retrait, dépôt, solde, virement, paiement de facture, etc.) favorisant aussi bien une souplesse pour l'accès au compte et une sécurisation de la liquidité.

---

De ce fait, la monétique offre des services à la fois rapides et efficaces pour encourager les populations à ouvrir des comptes bancaires. Ainsi, l'enjeu majeur consiste pour les établissements financiers à bâtir et proposer une offre monétique compétitive aux populations africaines de plus en plus jeunes et exigeantes. Cela passera nécessairement par une maîtrise des coûts d'investissement et d'exploitation qui sont relativement élevés. Ainsi, dans la zone UEMOA, le Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA (GIM-UEMOA) avec la carte bancaire de la sous-région, répond à un objectif principal de mutualisation des investissements par l'adoption d'une stratégie sous régionale. Il a permis l'interopérabilité des transactions monétiques permettant aux établissements financiers d'offrir des services de proximité de qualité et à moindre coût.

Face à ce constat symbolisant toute une léthargie en matière de croissance économique, la BCEAO a adopté un certain nombre de réformes accompagnées de plusieurs mesures. Parmi celles-ci, on note une vaste sensibilisation à l'endroit des banques, et aussi des Institutions de Microfinance (IMF) pour l'intégration de la monétique dans leur système de fonctionnement. La microfinance a joué et continue de jouer un rôle primordial dans la mobilisation de cette épargne locale, puisque c'est par elle que le compte "bancaire" est rentré dans la culture des populations à faible revenu dans les zones rurales et périurbaines où cette ressource jusque-là était insoupçonnée.

Toutefois, la seule bancarisation au sens strict ne suffit pas, puisque les disponibilités bancaires, qui constituent une partie de la masse monétaire, doivent, pour une meilleure circulation, s'accompagner d'une utilisation massive au possible des moyens scripturaux de paiement tels que le chèque, la carte de paiement, le porte-monnaie électronique, etc.

Il est en effet avéré qu'une utilisation massive de la monnaie fiduciaire constitue un facteur bloquant de la circulation monétaire que seule la bancarisation ne peut remédier et améliorer. C'est la raison pour laquelle le règlement 15/2002/CM/UEMOA du 19 septembre 2002 sur les systèmes et moyens de paiement en son article 131 implique fortement les organismes relevant des systèmes financiers décentralisés (SFD) dans le développement des moyens scripturaux de paiement, en les habilitant à les promouvoir.

Le secteur bancaire intègre peu à peu déjà les procédés de paiement électronique, ce qui n'est pour l'instant pas le cas pour la majorité des IMF qui sont les premières en contact avec la population de l'économie informelle. La plupart d'entre elles aimeraient bien se lancer dans cette

---

innovation financière, mais se retrouvent freiner par plusieurs difficultés que nous énumérerons tout au long de notre développement.

L'apport de la monétique dans la dématérialisation de la monnaie ne fait plus l'ombre d'un doute mais face aux nombreux défis, la problématique majeure est : « quel est le rôle de la monétique dans la réduction de l'utilisation de la monnaie fiduciaire ? »

Notre projet consiste à la création d'une entité « *SkiasCard SA* » qui proposera une carte bancaire rattachée ou non à un compte bancaire. Spécifiquement, le projet vise à offrir des cartes bancaires sans compte aux particuliers. Il s'agit particulièrement de l'accès de la monétique aux personnes au sein de l'économie informelle à travers les Institutions de Microfinance avec des offres de cartes bancaires rattachées ou non aux comptes des clients. Des exemples similaires de notre projet existent dans la sous-région à savoir Ferlo SA, mais nous pensons que l'offre de services peut-être améliorée.

Les intérêts de ce projet sont multiples, il permettra d'inculquer la culture bancaire à la population et de leur permettre de se familiariser avec les services financiers offerts. Pour les IMF, il permettra d'offrir des services à moindre coût, d'accroître la proximité avec sa clientèle et d'augmenter leur performance. Enfin, il nous permettra d'approfondir nos connaissances en monétique et de mettre en pratique les connaissances acquises tout au long de notre formation afin d'offrir un produit adapté et approprié au système financier ivoirien.

Pour parvenir au bout de notre étude, nous appliquerons un questionnaire qui sera administré à une tranche de la population scolarisée ou évoluant dans le secteur informel et à des Institutions de Microfinance permettra d'estimer l'attraction de la population pour le produit et d'évaluer la demande. De plus, nous aurons des entretiens avec les membres du GIM-UEMOA pour connaître les conditions requises pour la connexion à la plateforme. De plus, nous ferons de la recherche documentaire.

Notre travail sera présenté en trois (3) chapitres. Le premier traitera des services monétiques, le deuxième est associé aux traitements des résultats de notre enquête et enfin le troisième sera dédié à la présentation et analyse du projet SkiasCard.

---

## **Chapitre 1. LES SERVICES MONETIQUES**

La monétique désigne l'ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées. Depuis plusieurs années déjà, « l'électronisation » des flux monétaires dans le contexte de systèmes de paiement reste un défi majeur et un projet important pour la sous-région. En revanche, à l'international ou dans la sous-région, les analyses économiques relatives aux évolutions technologiques dans le cadre des paiements de détail ont peu fait l'objet d'étude comme si, a priori, ceux-ci ne posaient pas de problèmes sérieux sinon celui de l'efficacité des systèmes de paiement de détail. Toutefois, dans le contexte actuel de l'application des technologies de l'information de paiement de détail, une évolution particulièrement semble contrarier ce constat : la monnaie électronique.

La monnaie électronique est toute valeur monétaire stockée sur un support électronique et émise contre un montant dont la valeur est inférieure ou égale au crédit alloué par la banque émettrice.

Mais ce terme est employé de façon instable et peut s'appliquer à des réalités différentes, qui, elles-mêmes, sont en pleine évolution. La BCEAO a donc entrepris un vaste chantier de modernisation des systèmes de paiement dont la monnaie électronique afin de promouvoir la monnaie scripturale au détriment de fiduciaire à travers l'offre de services monétiques.

C'est dans cette dynamique que ces sont inscrits les établissements, c'est-à-dire sur le chemin de la dématérialisation de la monnaie.

### **I. Monnaie électronique : principes et fonctionnement**

#### **1. Les principes**

La monnaie électronique est toute valeur monétaire stockée sur un support électronique et émise contre un montant dont la valeur est inférieure ou égale au crédit alloué par la banque émettrice (David Bounie, 2000, p71). La monnaie électronique est véhiculée à travers deux nouveaux instruments de paiement : le porte-monnaie électronique et le porte-monnaie virtuel.

Le porte-monnaie électronique a pour objet l'automatisation des paiements de petits montants dans le commerce de proximité par le biais d'une carte à microprocesseur chargée de valeurs électroniques réelles qui peuvent être transférés directement entre agents électroniques . Cet

---

instrument de paiement est conçu comme un substitut des pièces et billets de banques et vise réduire les coûts de collecte et de stockage des monnaies divisionnaires<sup>1</sup>.

Le principe du porte-monnaie virtuel est sensiblement le même que le porte-monnaie électronique à la différence près que des unités électroniques sont chargées sur un logiciel – porte-monnaie virtuel – stocké sur le disque dur. Le porte-monnaie virtuel a alors pour objet le paiement de petits montants à distance sur internet. Ces valeurs électroniques sont alors transmises sur le réseau pour le règlement des obligations financières entre les internautes et les e-marchands.

Les pièces et billets sont les premiers instruments apparus pour régler des transactions entre agents économiques. En dépit de leurs avantages significatifs (anonymat, commodité, gratuité, etc.) ceux-ci se révèlent aujourd'hui de moins en moins adaptés à l'environnement du payeur qui impose progressivement des paiements automatisés (factures, restaurant, péage routiers, etc.). De même les instruments de paiements scripturaux, dont les traitements peuvent être à l'instar de la carte bancaire ne sont pas toujours proposés aux consommateurs en raison des coûts marginaux de transaction élevés de ces instruments. Il résulte donc de ce constat qu'il n'existe aucun instrument de paiement automatisé conçu pour le paiement de petits montants. C'est dans cette perspective que le projet de paiement baptisé porte-monnaie électronique a vu le jour dans le monde et dans ces dernières années dans notre sous-région.

## **2. Le fonctionnement**

Le porte-monnaie électronique est une carte à microprocesseur multicommercant préchargée de valeurs électroniques et destinée à automatiser les paiements de petits montants dans le commerce de proximité. Il existe ces variétés, trois phases génériques peuvent être distinguées dans le cadre d'un échange sécurisé d'unités électroniques<sup>2</sup> (Paillès et al, 1994, p54). La première concerne le chargement des unités électroniques sur le porte-monnaie électronique entre un consommateur et un émetteur de monnaie électronique. La deuxième a trait au paiement entre le consommateur et

---

1 Monnaie divisionnaire : La monnaie divisionnaire correspond à l'ensemble des pièces de métalliques en circulation.

2 Cette présentation est en partie tirée de Paillès et al. (1994) ainsi que les spécifications techniques sur les PME au rang desquelles le Common Electronic pures

---

le marchand. Enfin, la troisième phase procède du crédit commerçant. Cette architecture fait intervenir trois (3) acteurs<sup>3</sup>.

Le chargement des unités monétiques est effectué à partir de distributeurs spécifiques de valeurs électroniques baptisés pour la circonstance distributeur de monnaie électronique (DAME). Ces distributeurs sont la réplique des distributeurs automatiques de billets (DAB). Les DAME permettent en contrepartie d'un paiement par carte bancaire sur l'automate de provisionner le porte-monnaie électronique. Une deuxième possibilité existe néanmoins pour le rechargement du porte-monnaie électronique en permettant à des dispositifs commerçants de pour voir les initier. A la fin de cette procédure le porteur du porte-monnaie électronique est à mesure de réaliser des micropaiements.

Le porte-monnaie électronique constitue donc un nouvel instrument qui permet le transfert immédiat de titres de créances pour régler les dettes contractées. Dans ces circonstances, les porte-monnaie-électronique et porte-monnaie virtuel représentent bien une évolution dans la gamme des instruments que l'on peut qualifier de moyens de paiement au côté des traditionnels moyens des règlements et de moyens d'échanges.

En somme, nous avons montré que le porte-monnaie électronique qui assure la circulation des valeurs électroniques constitue une nouvelle catégorie d'instruments de paiement à côté des traditionnels moyens de règlement (pièces et billets) et des moyens d'échanges (chèque, carte bancaire). Aussi, nous avons établi que les valeurs électroniques transmises entre les agents économiques par l'intermédiaire du porte-monnaie électronique constituent bien une nouvelle forme de monnaie, la monnaie électronique. La monnaie électronique a alors été définie comme une créance inscrite sur une mémoire d'un microprocesseur ou sur mémoire d'un micro-ordinateur. Les supports de la monnaie ont donc évolué et coexistent à côté des traditionnelles monnaie fiduciaire et monnaie scripturale dont les créances respectives sont inscrites sur du papier ou en compte.

---

3 Les architectures d'émission de monnaie électronique sont en règle générale plus complexes et peuvent atteindre sept (7) acteurs avec des établissements financiers en charge de l'émission des PME, des terminaux, etc.

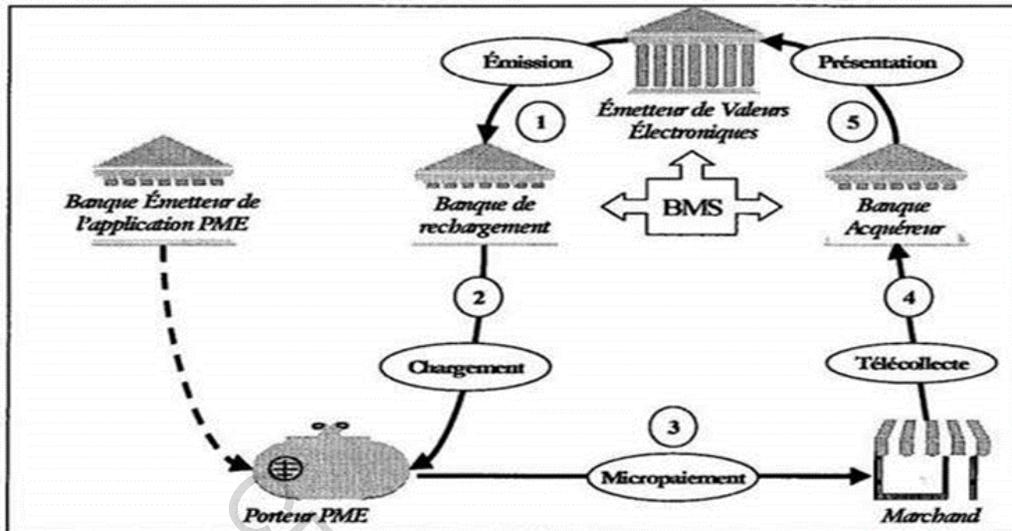


Figure 1 « architecture d'un système porte-monnaie électronique à sept (7) acteurs »

Source : David Bounie, *la finance électronique*, p88.

Les systèmes interbancaires permettent l'échange et, éventuellement, la compensation des moyens de paiements entre les établissements de crédit ou les établissements de paiement. Le développement de ce processus entre les moyens de paiement et les systèmes interbancaires est permis à travers la monnaie électronique émise par l'intermédiaire de la monétique. Nous avons deux systèmes interbancaires dans notre zone UEMOA à savoir SICA-UEMOA et STAR-UEMOA

Le SICA-UEMOA est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse c'est-à-dire les petits montants, sous forme de virement, de chèque ou d'effets de commerce, entre établissements participants au niveau national et régional . SICA-UEMOA se compose de neuf systèmes de compensation, un système national pour chacun des états membres de l'UMOA et un système de compensation régional. Les participants à SICA-UEMOA sont les établissements financiers, la poste et la Banque centrale.

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

- ✓ les délais d'échange et de règlement des valeurs à support papier (nationales et entre les pays de l'UEMOA), avec comme innovation l'acceptation de toutes les valeurs qu'elles soient « déplacés » ou « hors place » (c'est-à-dire que l'encaissement se fera dans une autre ville que celle de l'émetteur) à tous les points d'accès de compensation (PAC) permettant la réduction des délais d'encaissement de plusieurs semaines à un jour au plus ;

- 
- ✓ les risques et les couts liés à ces délais et aux procédures manuelles de manipulation des valeurs et leur transport ;
  - ✓ les besoins de trésorerie nécessaires aux opérations de compensation par la détermination d'un solde de compensation de toutes les opérations nationales d'un participant.

Le SICA-UEMOA s'est renforcé avec l'entrée de la télécompensation<sup>4</sup> sous régionale pour les échanges inter-pays.

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

Ses objectifs sont :

- ✓ assurer la célérité des paiements ;
- ✓ réduire le cout de gestion des opérations ;
- ✓ favoriser le développement et l'intégration des marchés de capitaux régionaux.

Avant la mise en place du système, les instructions de paiement sous régional transitaient par les comptes courants de la BCEAO à travers leurs différentes agences nationales. Le délai de traitement des opérations était de J+1 en cas de validation immédiate, à J+2 ou J+5 en cas de défaillance dans la transmission de l'ordre.

Avec la mise en production de STAR-UEMOA, le délai moyen de dénouement des opérations inter-pays s'est établi à 41 secondes.

STAR-UEMOA permet aux établissements affiliés :

- ✓ la réduction des intermédiaires et la célérité du système ;
- ✓ des échanges bancaires en temps réels ;
- ✓ de réduire les risques opérationnels liés au paiement et de rendre les transactions fluides ;
- ✓ réduire le délai de des transferts intra-UEMOA ;
- ✓ régler les soldes de compensation dans un délai plus court.

STAR-UEMOA est un système central auquel les participants sont connectés via les réseaux SWIFT<sup>5</sup> ou privé de la BCEAO. Les participants au système sont : la BCEAO, les banques et les

---

4 Télécompensation : opération qui vise à mettre à jour les comptes bancaires après virements ou prélèvements sur un compte ; il s'effectue grâce à un réseau dédié.

5 Swift : C'est un outil de transmission des ordres de paiement, une messagerie électronique que tous les participants utilisent tout au long de la journée pour effectuer tous leurs mouvements titres et espèces.

---

établissements financiers, le Dépositaire central/banque de règlement de la bourse régional des valeurs mobilières (BRVM), le GIM-UEMOA (le Groupement interbancaire monétique) et la banque ouest africaine de développement (BOAD).

On distingue deux modes de participation au système :

- ✓ la participation directe : le participant est raccordé au système depuis une plateforme installée dans ses locaux et gère lui-même l'émission de ses ordres dans le système et le suivi de sa position ;
- ✓ la participation indirecte : le participant accède au système via un servie installé dans les locaux de l'agence principale de la BCEAO.

Il est important de noter une appropriation du système par les utilisateurs, se matérialisant par une participation active des membres affiliés, un accroissement en valeur et en nombre des échanges effectués dans le système et l'amélioration continue des performances du système.

L'un des acteurs de ces systèmes est le GIM-UEMOA qui assure les flux de paiement électroniques dans la sous-région.

## **II. Le GIM-UEMOA**

Le GIM-UEMOA est le Groupement Interbancaire Monétique de l'union économique et monétaire de l'Afrique de l'ouest. Il a été institué en février 2003, sous forme de GIE (Groupement d'Intérêt Economique) et est devenu en 2004 un « organisme international » suite à l'accord de siège provisoire signé avec le Sénégal.

Le groupement regroupe actuellement cent six (106) membres qui sont des banques et des établissements financiers, postaux, de monnaie électronique ainsi que des institutions de microfinance de l'UEMOA.

### **1. Les missions et objectifs du GIM-UEMOA**

Le GIM-UEMOA a pour mission d'assurer la gestion monétique interbancaire dans toutes ses dimensions règlementaires et opérationnelles. A ce titre, il est chargé de :

- ✓ la définition et le suivi de la réglementation bancaire ;
- ✓ la définition et le suivi des normes techniques de l'interbancaire ;
- ✓ l'élaboration de la tarification bancaire ;
- ✓ la représentation des membres auprès des partenaires internationaux (Visa, MasterCard, ...);
- ✓ la promotion du système monétique interbancaire ;

- 
- ✓ la veille technologique ;
  - ✓ la formation des membres.

Ces missions ont pour but de faire de la carte bancaire relié à la plateforme GIM-UEMOA, le premier instrument de paiement dans la zone UEMOA.

Le Groupement s'est donc fixé pour objectifs de :

- ✓ promouvoir des services de paiement à forte valeur ajoutée ;
- ✓ développer des moyens de paiements électroniques ;
- ✓ faciliter une large acceptation et utilisation de la carte bancaire de la zone UEMOA ;

Le GIM-UEMOA est donc chargé de l'interopérabilité monétique, de services délégués et des services complémentaires.

## **2. L'interopérabilité monétique**

L'interopérabilité est le principe qui permet à un utilisateur d'un moyen de paiement électronique d'effectuer des transactions de retrait et de paiement indépendamment de sa banque. Il s'agit de s'assurer de l'interopérabilité nationale, sous régionale et internationale pour les différentes transactions. Ceci est un atout majeur pour le consommateur qui voit lever une barrière importante pour ses transactions.

## **3. La délégation**

C'est la sous-traitance de tout ou d'une partie de la monétique d'un membre par le GIM-UEMOA. Elle peut être permanente, partielle ou occasionnelle en cas de dysfonctionnement ou d'indisponibilité des moyens du membre.

Les services complémentaires comprennent :

- ✓ le paiement électronique par les TPE : il s'agit du réseau GIM de paiement par carte TPE (terminal de paiement électronique). le GIM se charge des installations et de la gestion des terminaux ;
- ✓ les cartes prépayées : il permet au membre d'offrir dans l'immédiat aussi bien à une clientèle de particuliers et d'entreprises aussi bien qu'aux non-bancarisés, des cartes de recharges pré-chargés pour effectuer des opérations bancaires dans des GAB, DAB, commerçants, etc. ;
- ✓ le GIM-Mobile : c'est un service qui permet à tout membre désireux d'offrir des produits et services bancaires à partir d'un téléphone mobile à sa clientèle ;

- 
- ✓ le GIM-online : c'est la solution de paiement via internet. Il permet de résoudre les problématiques liées à la sécurisation des transactions via l'internet.

La dynamique de développement de ses services a vu l'obligation de la naissance de l'ACU (Acquisition Commerçant Unique)

### **III. L'Acquisition Commerçant Unique (ACU)**

#### **1. Le dispositif**

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

Cette disposition favorise :

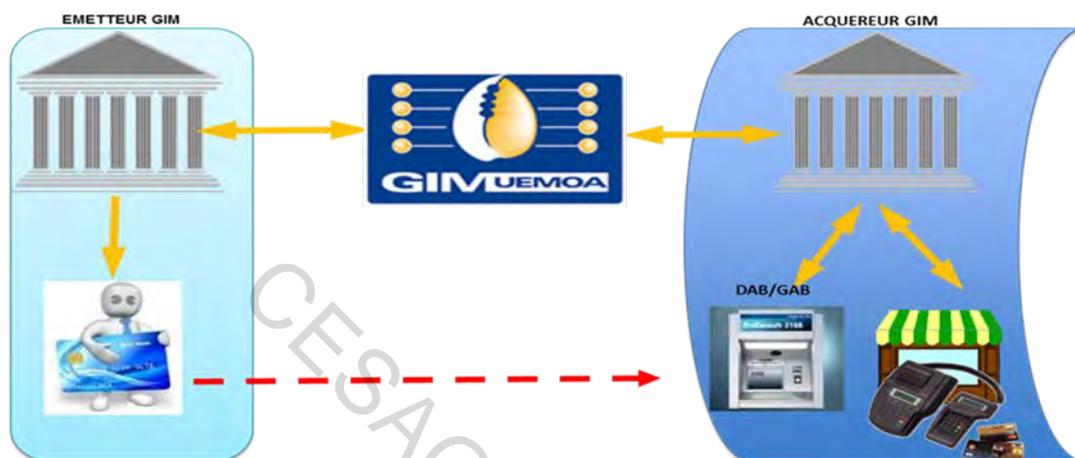
- ✓ l'organisation uniforme de l'activité Acquisition Commerçant de sorte à favoriser une concurrence saine ;
- ✓ la mutualisation des coûts d'investissement et de fonctionnement ;
- ✓ la maîtrise du risque et la gestion de la fraude.

#### **2. Modalités de mise en œuvre**

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

- ✓ acquiert et installe les TPE
- ✓ forme les commerçants
- ✓ assure la maintenance des TPE
- ✓ assure l'assistance, la télécollecte et le traitement des flux de paiement par la mise en place d'un centre de traitement des commerçants
- ✓ produit les statistiques
- ✓ centralise la gestion du risque

Figure 2 Flux interbancaire GIM



Source : GIM-UEMOA

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

- ✓ Membre émetteur : 15%
- ✓ Membre domiciliaire : 10 %
- ✓ GIM-UEMOA : 75%

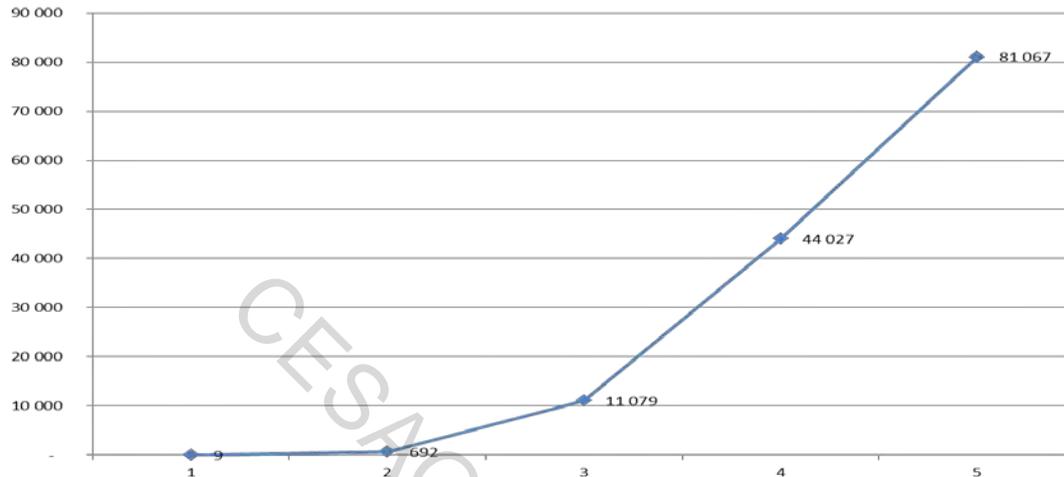
Au regard de ce qui précède, nous remarquons que l'adoption de la monnaie électronique évite à la banque centrale des charges liées à l'entretien des billets et monnaies s'élevant à des milliards. De plus, les systèmes de paiements modernes restreignent les opérations frauduleuses et de même permettent la gestion de risques de vols, incendies, etc.

Aujourd'hui, la BCEAO s'emploie à inscrire progressivement ces systèmes de paiements dans les habitudes dans l'intention de réduire l'utilisation de la monnaie fiduciaire.

Le nombre des banques interconnectées à la plateforme du GIM-UEMOA est passé de 5 en 2007 à 79 en 2012.

En 2012, le GIM-UEMOA a traité plus de 2 288 440 transactions pour un total de plus de 148 254 000 000 CFA contre 1 169 623 pour un total de 81 067 000 000 CFA en 2011, soit un accroissement de 95,66% en nombre de transactions et de 82,88% en montant. De 2007 à 2011, l'évolution des transactions s'illustre comme suit :

Figure 3 Evolution des transactions de 2007-2011



Source : GIM-UEMOA

Nous constatons une croissance des transactions effectués avec la monétique ce qui constitue un marché attrayant et un secteur porteur dans la sous-région. Aussi selon le rapport annuel de la BCEAO 2012 (p56), il ressort que les Administrations publiques financières ainsi que les IMF ont de réels besoins de modernisation de leurs services de paiement (bourses, pensions, salaires, taxes, impôts, etc.). Les secteurs public et privé, représentés par diverses entreprises du domaine des télécommunications, de la distribution d'eau et d'énergie, de l'enseignement, de la santé et des hydrocarbures, ont également manifesté une forte demande à l'égard de la monétique.

C'est dans cette lancée, que l'on remarque que plusieurs incitatives d'émission de monnaie électronique se sont développées dans la zone UEMOA. Ces initiatives visent notamment à tirer profit des opportunités offertes par les nouvelles technologies, dont la monétique, pour offrir des services financiers compétitifs aux populations. D'une manière générale dans l'UEMOA, l'activité de la monétique est gérée par la plateforme GIM-UEMOA à laquelle sont connectés plus de 100 établissements financiers.

C'est dans ce contexte que nous inscrivons notre projet de création d'une entreprise de services monétique le SkiasCard SA.

---

## Chapitre 2. PRESENTATION DE LA SKIASCARD ET DES RESULTAT DES ENQUETES

Dans le cadre de la création de notre entité, nous avons élaborés deux questionnaires pour deux segments distincts que sont les particuliers et les entreprises. Dans ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps les produits et les services offerts par SkiasCard SA, ensuite les résultats de notre enquête pour finir par la stratégie marketing adoptée découlant des résultats que nous avons obtenus.

### I. Présentation de la SkiasCard

Les missions de SkiasCard sont:

- ✓ d'exploiter une plateforme de paiement électronique mutualisée destinée aux institutions de micro finance en Côte d'Ivoire ;
- ✓ de promouvoir l'utilisation de la carte à puce et le téléphone mobile comme moyen de paiement moderne en Côte d'Ivoire ainsi que dans les pays de l'UEMOA ;
- ✓ de fournir des services financiers et non financiers étroitement liés à l'émission de monnaie électronique ;
- ✓ le stockage de données sur le support électronique pour le compte d'autres entreprises ou institutions publiques.

Les produits et les services que nous comptons commercialiser sont de deux ordres, les produits classiques et nos innovations. Les produits dits classiques sont ceux offerts déjà sur le marché de la monétique. Ce sont les cartes Skiaslunch et Skiaschool. Les produits innovants comprennent Skiasmobile, SkiasDebit Card et une passerelle de paiement internet.

#### 1. Les cartes prépayées

Les cartes prépayées sont des cartes bancaires prépayées rechargeables. Cette carte permet à son titulaire d'effectuer des opérations de retrait d'espèces dans les distributeurs automatiques de billets (DAB/GAB) de toutes les banques et établissements membres du GIM-UEMOA, MasterCard, Visa en Côte d'Ivoire et de la sous-région et aussi dans les caisses des équipées d'un TPE . Elle permet également de régler tous les achats de biens ou prestations de service aux commerçants et prestataires affiliés au GIM- UEMOA, MasterCard, Visa et d'effectuer des transferts d'argent

---

### **1.1.La carte Skiaslunch**

Elle est une carte de paiement électronique qui est exclusivement dédiée au paiement de services de restauration chez les restaurateurs qui seront affiliés au réseau SkiasCard. Ce produit sera proposé aux entreprises pour leurs salariés. La carte aura une validité d'un (1) an. Les cartes des employés sont chargées en monnaie électronique une fois que le compte de SkiasCard est crédité par le virement de l'entreprise. Le paiement peut alors s'effectuer à partir de la carte au niveau des TPE installés chez les commerçants.

### **1.2.La carte Skiaschool**

Elle est une carte de paiement uniquement utilisée pour effectuer des opérations dans des réseaux fermés par exemple au sein des lycées avec internat, des cités universitaires (paiement des chambres, restauration, bourse, bibliothèque, etc.).

## **2. Les innovations**

Notre innovation se situe dans les services que nous offrirons à notre clientèle. Nous proposons comme produits innovants la SkiasDebit card, la SkiasMobile et une passerelle de paiement internet.

### **2.1. La SkiasDebit card**

Elle permettra aux titulaires d'effectuer des achats à crédit plutôt que de puiser immédiatement dans leur compte courant ou leur compte d'épargne. Toute IMF qui offre des lignes de crédit à ses clients, peut avoir recours à ce genre de carte pour mieux gérer ce service ou tout salarié qui acceptera de domicilier son compte sur la carte. Cette carte donnera droit à son utilisateur de bénéficier non seulement des avantages que lui confie une carte ordinaire Skiascard mais aussi de pouvoir être débiteur au niveau du solde de la carte. Le détenteur devra seulement utiliser la carte pour la domiciliation de son salaire et ainsi pourra utiliser jusqu'à la quotité saisissable de son salaire. Pour les non-salariés, ils devront justifier de transactions régulières avec leurs cartes afin de bénéficier du produit.

### **2.2. La Skiasmobile**

La Skiasmobile est une solution informatique destinée à faciliter l'utilisation du mobile dans les transactions. Une application sera développée dans le but de relier la carte bancaire au téléphone portable. Ainsi le client n'aura plus deux comptes mais un seul compte qui lui permettra de

---

pouvoir faire ses transactions courantes à savoir retrait, solde, Mini-relevé, Paiement commerçant, E-Recharges etc.

Nous offrirons une passerelle de paiement internet qui traitera les paiements entre les commerçants, les banques et les systèmes de cartes, facilitera une large gamme de types de paiement et sécuriser toutes les transactions effectuées avec Skiascard SA.

Figure 4: Architecture du système de règlement avec GIM-mobile



Le partenariat entre SkiasCard SA et les institutions de microfinance constituera la principale activité de l'entreprise pour permettre à celles-ci de proposer pour leur adhérent des cartes prépayées « cobrandées » (les logos personnalisables) GIM-UEMOA et d'accepter pour des transactions cash advance, des cartes VISA, MasterCard et GIM-UEMOA.

## II. Présentation des résultats de l'enquête et de la stratégie marketing

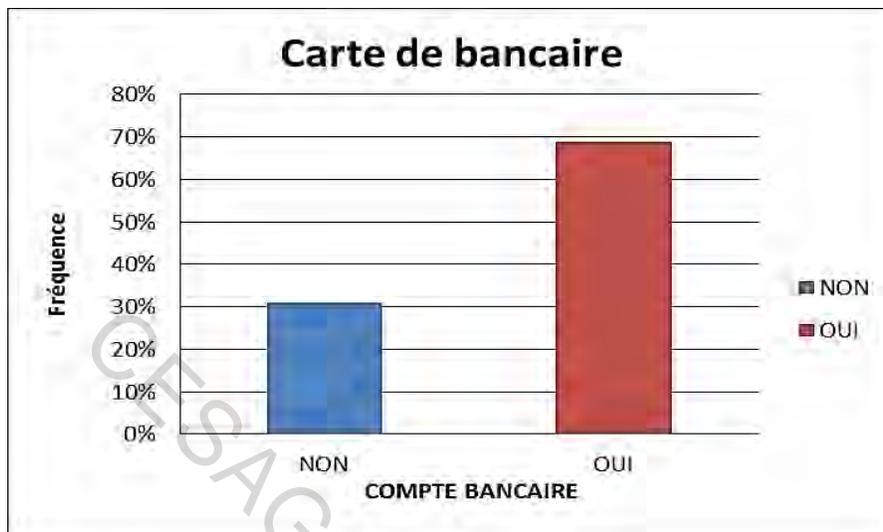
### 1. Les résultats de l'enquête

Le nombre de personnes ayant répondu à notre questionnaire s'élève à 119 personnes. Cet échantillon hétérogène est composé d'étudiants, salariés et clients des institutions de microfinance. Les résultats obtenus ont été traités avec le logiciel « sphynx ». L'objectif de ce questionnaire est de recueillir, des avis sur le dispositif de paiement électronique et son utilité pour la population afin de sonder le marché.

SkiasCard serait une carte magnétique qui confèrera certains avantages avec laquelle ils pourraient épargner, payer leurs factures, payer leurs repas au restaurant, faire des achats dans les supermarchés et éventuellement recevoir ou envoyer de l'argent directement sur un compte, soit

un envoi par western ou autres. Les résultats obtenus sont données ci-dessous sous forme de graphes que nous commenterons.

Figure 5: nombre de personnes disposant d'une carte bancaire



Il nous a paru important de pouvoir recueillir le nombre de personnes possédant une carte de paiement pour évaluer la familiarité de la population à ce service. De ce fait, il est ressorti que 70% de la population questionnée possède une carte bancaire, on peut en déduire une connaissance des produits de services financiers même si il n'est pas opportun de penser à une propagation des services financiers.

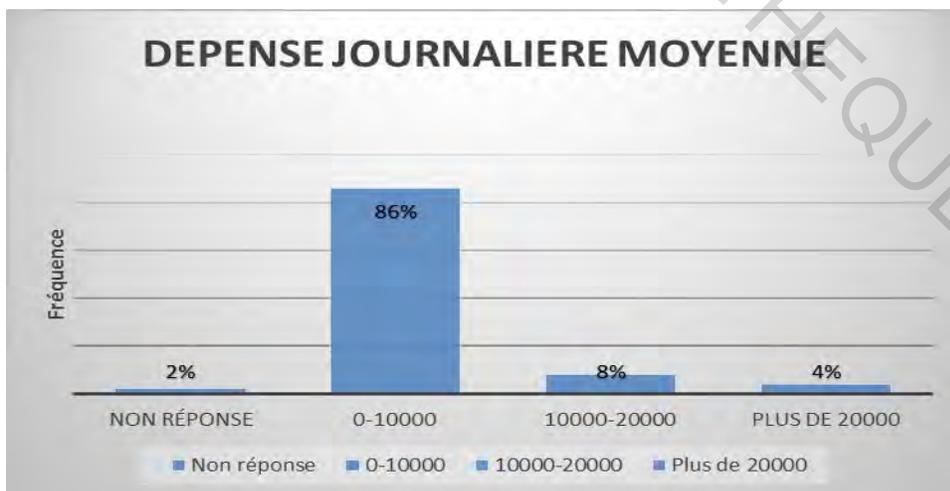


Figure 6: Dépense journalière

Il nous a semblé pertinent de savoir quel serait le niveau des dépenses journalières de nos prochains clients afin de déterminer le montant des transactions et connaître le niveau de

rentabilité de notre activité. Il en est ressorti comme le montre le graphe ci-dessous que les dépenses journalières de notre échantillon se situe entre 0-10000 FCFA. Cette information nous permet de savoir qu'il nous faudra engranger un volume important de transactions pour rentabiliser notre activité tout en restant compétitif.

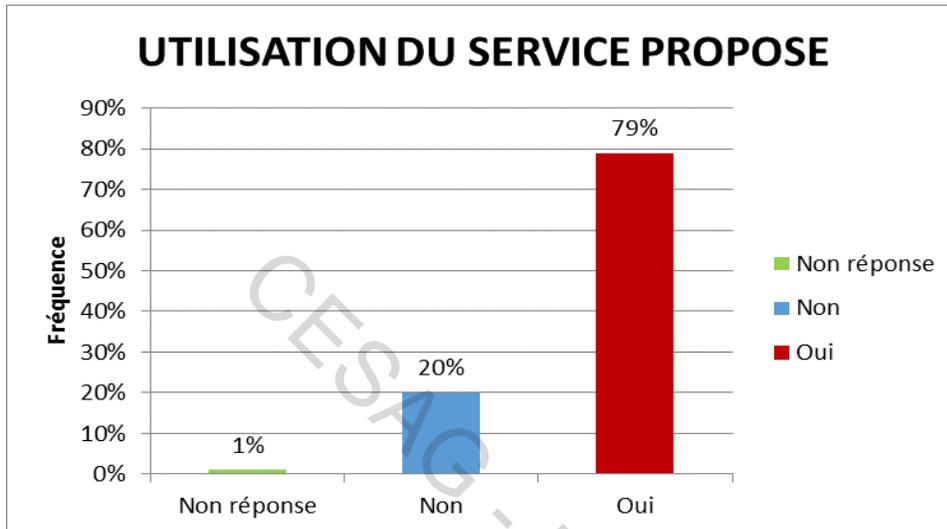


Figure 7: utilisation des services

Les services proposés par la Skiascard sont l'épargne, règlement des factures, transfert d'argent, etc. Selon le graphe ci-dessous, près de 80% de l'échantillon utiliserait les différents services proposés par carte, cette information nous permet de conclure de l'existence d'un marché potentiel.

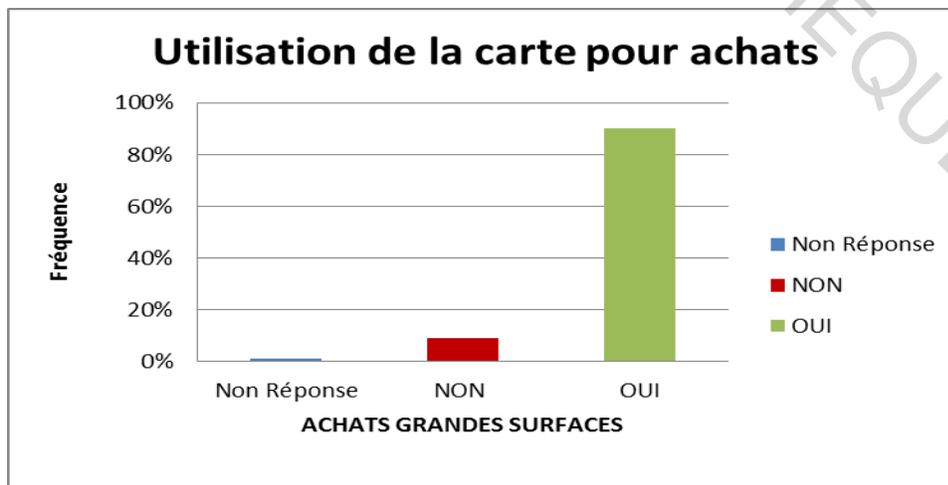


Figure 8 : achat dans les grandes surfaces

L'un des services proposés par la SkiasCard est la possibilité de faire des achats avec sa carte en toute sécurité sans utilisé la monnaie fiduciaire.

90% de notre échantillon aimerait utiliser ce service offert par la SkiasCard.

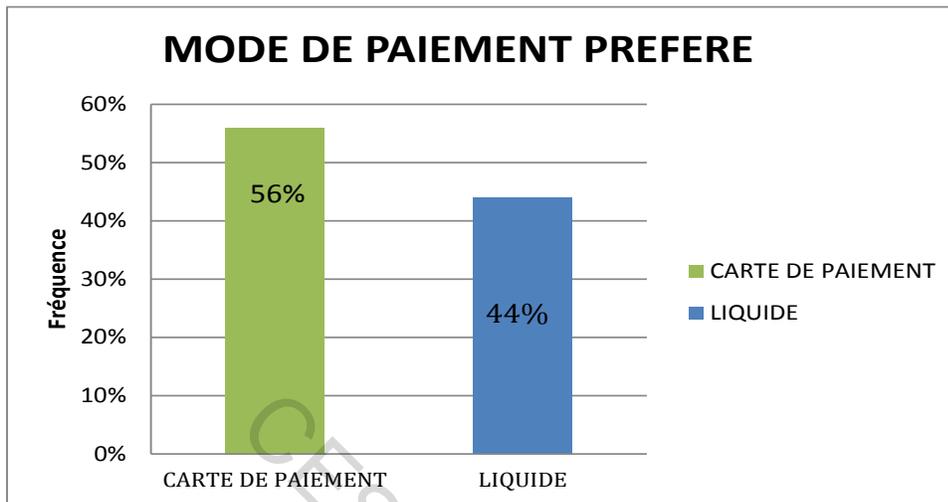


Figure 9: moyen de paiement préféré

Nous constatons sur le graphe ci-dessus que 56% de l'échantillon préféreraient régler leurs transactions avec une carte de paiement contre 44 % qui opterait pour le liquide. Nous notons une grande partie de la population est encore attaché au mode de règlement traditionnel. Les raisons évoquées sont multiples mais celles qui sont récurrentes sont la sécurité et la fiabilité de la transaction. Nous pourrions assurer ces diligences dans l'implémentation de notre activité et ainsi accroître notre marché.

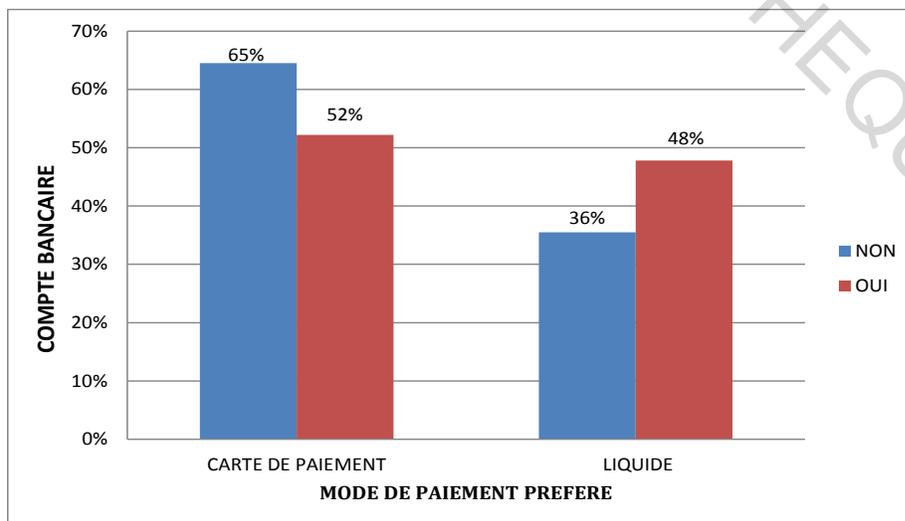


Figure 10: utilisation des services de la carte par les personnes possédant déjà une carte bancaire

En croisant le mode de paiement préféré de l'échantillon et les personnes possédant déjà les écarts bancaires pour connaître la préférence au dénouement d'une transaction commerciale, nous remarquons que près de 65% de la population étudié préférerait utiliser une carte de paiement.

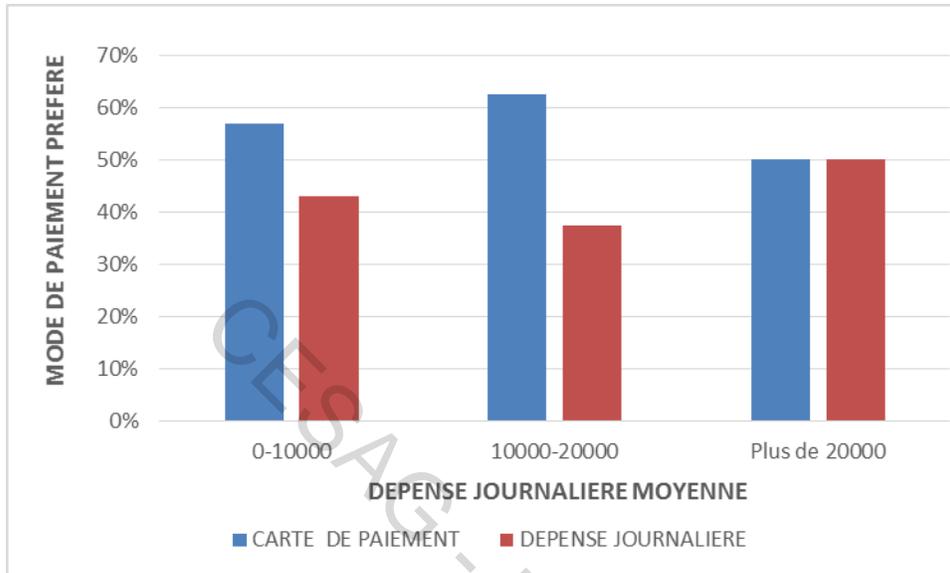


Figure 11: règlement des opérations journalières

En croisant les variables « mode de paiement » et « dépenses journalières », nous constatons les résultats suivants :

- ✓ près de 58% des personnes ayant une dépense moyenne journalière se situant entre [0,10000 FCFA] [préfèrerait dénouer leur transactions une carte de paiement ;
- ✓ plus de 62% des personnes ayant une dépense moyenne journalière se situant entre [10000fcfa ; 20000fcfa] préférerait dénouer leur transactions une carte de paiement ;
- ✓ près de 50% des personnes ayant une dépense moyenne journalière de plus de 20 00fcfa préférerait dénouer leur transactions une carte de paiement.

Nous déduisons de ce croisement l'existence d'un marché potentiel mais aussi une frilosité relative à l'importance des montants. Cette frilosité est causée par le risque de fraude des données disponible sur la carte. Nous comptons déléguer pendant les premières années la tâche à une institution spécialisée afin de limiter ce risque.

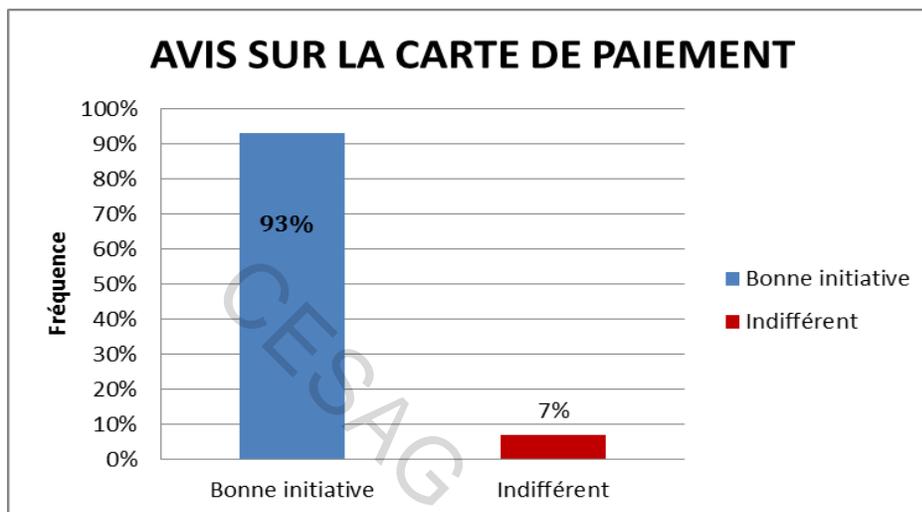


Figure 12: acceptation de la carte

En recueillant l'avis de l'échantillon sur l'initiative de la carte de paiement et de son utilité dans leurs transactions courantes, plus de 93% de la population étudiée a pensé que la carte de paiement serait une bonne initiative pour faciliter leurs transactions courantes.

## 2. Stratégie marketing

Une stratégie marketing d'entreprise est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise. Dans cette section, nous déterminerons la cible de notre offre, les prix proposés et le mode de commercialisation mettant en exergue nos canaux de distribution pour acquérir des parts de marché.

### 2.1. Clientèle cible

Le projet vise le public suivant :

- ✓ les particuliers ;
- ✓ les établissements scolaires et universitaires ;
- ✓ les institutions de microfinance : ce seront nos principaux partenaires.

---

Les avantages de ce dispositif sont nombreux aussi bien pour le particuliers que pour les institutions de microfinance. Pour le client, les avantages sont les suivants :

- ✓ une capacité à retirer rapidement de l'argent auprès des DAB;
- ✓ la limitation du transport physique d'argent pour la réalisation de transactions ;
- ✓ la possibilité de faire des dépôts d'espèces ou des remboursements d'échéance dans l'ensemble des caisses de l'institution équipées d'un terminal (y compris celles situées dans d'autres régions du pays) et non plus seulement dans la caisse qui tient son compte ;
- ✓ le bénéfice d'une avance de trésorerie lorsque la carte est créditée automatiquement par l'IMF. Ce service s'avère très utile dans le cas d'une émission de carte au profit d'un tiers, par exemple la mère de famille pour ses dépenses mensuelles.

Du point de vue de l'IMF :

- ✓ le système de prépaiement électronique diminue les risques de fraude et d'erreurs dans la mesure où les opérations manuelles et les transactions physiques d'argent sont réduites ;
- ✓ la présence de terminaux de paiement électronique dans les grosses caisses permet de désengorger les guichets notamment là où les files d'attente sont importants et deviennent une contrainte pour les clients ;
- ✓ les charges de gestion sont réduites et l'IMF gagne en efficacité opérationnelle et financière ;
- ✓ Une plate-forme mutualisée de paiement électronique.

Vis-à-vis de sa clientèle, l'IMF améliore la gamme de ses services, ce qui peut être précieux dans un environnement fortement concurrentiel. Dans le cas de PAMECAS par exemple, ce système a favorisé la domiciliation de salaires et permis une meilleure sécurisation des crédits

En partenariat avec des banques, les particuliers que nous visons sont une population déjà bancarisée ou instruite comme les étudiants et salariés. La cliente la plus difficile à atteindre est celle non-bancarisée et évoluant dans l'économie informelle. Mais nous comptons les faire

adhérer à notre système de paiement électronique par le biais des institutions de microfinance qui sont premiers en interaction avec cette population.

## 2.2.Prix et conditions

Les prix que nous comptons appliqués sur nos produits seront dans un premier temps en deçà de ce que propose le marché afin de le pénétrer puis en fonction de l'évolution du marché et des offres de services que nous proposerons, les prix s'y adapteront. Concernant la tarification des produits de nos innovations, elle sera effectuée sur la base des coûts supportés, de la mesure du risque et de la marge que nous souhaiterons dégagés, tout ceci en offrant le service au moindre coût possible à nos clients.

Tableau 1: Les services et produits

Types de produits	Intervalle de nos prix	Prix moyen appliqué sur le marché
Les opérations de versements	Gratuit	Gratuit
Les opérations de retrait	Tarif appliqué par le GIM-UEMOA (500 FCFA)	Tarif appliqué par le GIM-UEMOA
Les opérations de transferts	2% du montant transféré <sup>6</sup>	Par tranche
Les opérations de paiements de factures	400 CFA	500 FCFA
Virement de carte à carte	300 CFA	500 FCFA
Achat sur la passerelle	Gratuit*	-
SkiasDebit Card	9900 FCFA / validité 2 an	-
SkiasSchool	4900 FCFA / validité 1 an	-
SkiasLunch	5900 FCFA / validité 2 an	-
Skiasmobile	10 FCFA / transactions	-

\*les frais seront supportés par le fournisseur

6 A partir de 1 000 0000 FCFA

---

Au regard des services et des prix que nous proposons, notre stratégie sera dans un premier d'être agressif sur la marché par nos prix dans l'optique d'obtenir des parts de marchés rapidement. Cette stratégie vise surtout les clients qui sont sensibles au prix et pourrait interpellé ceux exclus du système financier classique. La baisse des prix n'est donc pas un facteur négligeable si l'on tient compte de l'environnement économique actuel de la Côte d'Ivoire.

### **2.3. Mode de commercialisation**

Pour l'atteinte de l'optimum dans la commercialisation de notre produit, nous utiliserons deux principaux canaux : la distribution et la publicité.

#### **2.3.1. La distribution**

Le réseau de distribution constitue une étape essentielle à l'offre de nos services. Il permettra d'atteindre les couches éloignées, plus les agents commerciaux ne sont nombreux et qualifié plus vite notre part de part s'accroitra. Notre réseau comptera des points agréés et agences dédiées. ;

Pour notre stratégie de commercialisation, nous comptons avoir comme partenaires marchandes (les grandes surfaces, les marchés les pharmacies, les agences de l'administration publique, les différentes cités universitaires, les stations de services, etc.)

#### **2.3.2. La publicité**

Un nouveau produit ne saurait se vendre sans campagne publicitaire. Donc, pour pallier à cela nous comptons lancer nos différents produits par la voie des medias, d'affiches, messages publicitaires avec les partenaires opérateurs télécoms, surtout via les réseaux sociaux et notre site web.

Au-delà de la stratégie défini supra et dans l'optique d'incentiver nos partenaires et nos agents, nous verserons un pourcentage des transactions faits avec nos cartes aux commerçants et distributeurs (1% CA) et offrirons des primes sur le nombre de cartes vendues à nos commerciaux (force de vente : 0.5%).

En somme, le projet s'inscrit dans une dynamique de réduction d'utilisation de monnaie fiduciaire dans le dénouement des transactions commerciales des consommateurs. Aussi, les résultats obtenus grâce à l'enquête nous prouvé l'existence d'un marché. Il s'agira d'avoir une stratégie de distribution optimale afin d'élargir au fil des années notre réseau de distribution pour

---

engranger des parts de marché. Nous aborderons dans le chapitre suivant l'analyse de la rentabilité du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

### Chapitre 3. ANALYSE DU PROJET SKIASCARD

La monnaie électronique est l'une des meilleures innovations de ce siècle en Afrique de l'Ouest car malgré le retard que nous avons accumulé dans le développement des réseaux de télécommunications, les supports de la monnaie électronique c'est-à-dire la carte à puce reste prisée en Afrique de l'ouest (voir figure 4, p 26).

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressés à la création d'une entreprise de services monétiques (monnaie électronique) en Côte d'Ivoire. Afin de mieux concevoir la stratégie d'implantation de notre projet, il conviendrait de faire dans un premier temps :

- ✓ l'étude environnementale du pays d'implantation, où nous montrerons que la Côte d'Ivoire possède les bases nécessaires à la mise en place d'un tel projet ;
- ✓ une étude organisationnelle où nous décrirons l'organisation de notre entreprise. ;
- ✓ un diagnostic stratégique pour jauger la concurrence.

Et dans un deuxième temps, nous ferons l'analyse de la rentabilité du projet qui sera fonction de des états prévisionnels.

#### **I. Etude organisationnelle, diagnostic stratégique et plan marketing**

Nous aborderons dans un premier l'environnement et l'organisation de notre structure, le plan marketing et nous ferons le diagnostic stratégique.

##### **1. Etude environnementale et organisationnelle**

Nous débuterons par l'analyse de l'environnement de notre pays d'implantation qui est la Côte d'Ivoire pour ensuite faire l'étude organisationnelle.

Deuxième économie d'Afrique de l'Ouest et parmi les plus grands exportateurs de cacao et de noix de cajou, la Côte d'Ivoire dispose d'un énorme potentiel économique. Avec une contraction de 5.9% du PIB réel en 2011, l'économie ivoirienne a fortement ressenti les effets négatifs de la crise postélectorale et, les niveaux appréciables de croissance de l'économie projetés (8.6% et 5.5% respectivement pour 2012 et 2013) dépendent de la consolidation de la paix et de la restauration de l'appareil productif. La Côte d'Ivoire se relève donc d'une longue période de stagnation économique, aussi suite à l'achèvement du cycle électoral, le pays s'est réunifié au

---

niveau de l'administration et l'insécurité a été réduite. Les efforts pour faire avancer la réconciliation politique et restaurer la cohésion sociale continuent.

Au plan social, la Côte d'Ivoire a pris du retard en matière de réalisation de la plupart des Objectifs de développement pour le Millénaire (ODM), et presque tous les indicateurs ont stagné ou se sont dégradés. Néanmoins, le gouvernement fait des efforts pour promouvoir la réconciliation et la reconstruction, notamment à travers la création d'emplois pour la jeunesse. Les perspectives d'emploi se sont améliorées pour les nouveaux diplômés et les anciens combattants. Le développement de l'infrastructure et les services sociaux de base comme l'assainissement, la santé et l'entretien des routes, secteurs touchés par le conflit doivent être revitalisés.

Mais sa performance macroéconomique en 2013 au plan économique est impressionnante, avec un taux de croissance aux alentours de 8,7%<sup>7</sup>. L'inflation reste modérée à 2.5%. Les perspectives macroéconomiques pour 2014 demeurent positives, compte tenu de l'anticipation d'un taux de croissance vigoureux et d'un faible taux d'inflation selon le rapport de la Banque Mondiale (2013).

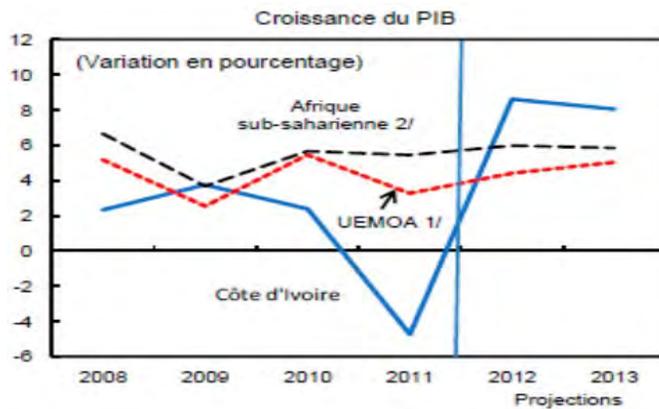
Cette croissance est toutefois conditionnée à une hausse des investissements privés d'une part et à un financement externe adéquat permettant aux investissements publics d'augmenter jusqu'à 8% du PIB, en conformité avec le taux prévu par le plan national de développement 2012-2015.

La poursuite d'une forte performance macroéconomique ainsi qu'une accélération des réformes structurelles sont nécessaires afin de soutenir la croissance du PIB, améliorer les conditions de vie des populations vulnérables et faciliter la transition de l'économie ivoirienne vers une économie émergente.

---

7 Source : <http://www.banquemondiale.org/fr/country/cotedivoire/overview>

Figure 13: PIB ivoirien 2008-2013



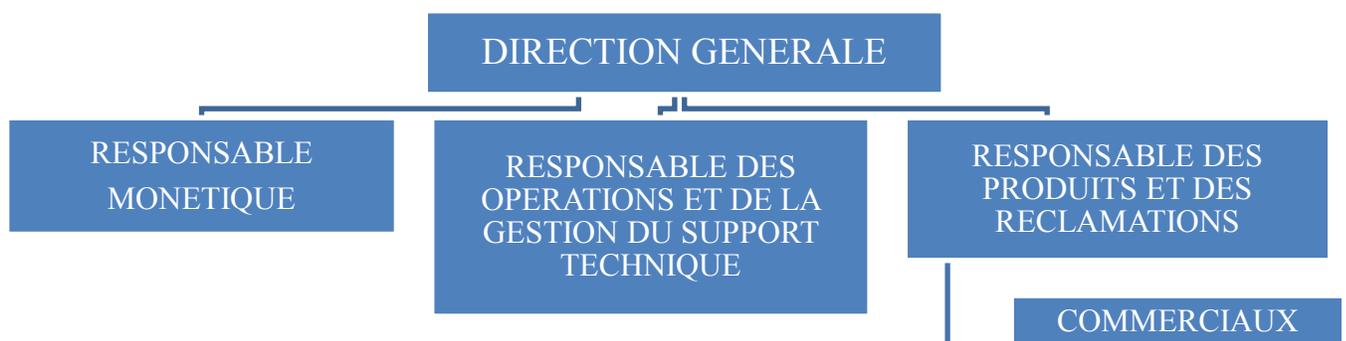
Source : Rapport FMI : Perspectives de l'économie mondiale

Des progrès notables ont été réalisés récemment dans la mise en œuvre des réformes structurelles, notamment pour améliorer le climat des affaires, comme l'indique l'amélioration du classement de la Côte d'Ivoire dans l'édition 2014 du rapport « Doing Business » de la Banque mondiale. Des retards ont toutefois été enregistrés dans certains domaines, et la mission accueille favorablement l'engagement du gouvernement de finaliser et d'adopter prochainement une stratégie de maîtrise à moyen terme de la masse salariale, un plan de restructuration des banques publiques, et des mesures pour renforcer la gestion des finances publiques. La poursuite de performances macroéconomiques fortes et des réformes structurelles est nécessaire pour soutenir la croissance du PIB, améliorer le niveau de vie, y compris des populations les plus vulnérables, et permettre à la Côte d'Ivoire de se transformer en une économie émergente.

## 2. Présentation de l'organigramme

L'organigramme de la société se présente selon la figure 14 ci-après.

Figure 14: Organigramme de SkiasCard SA



---

L'organigramme présenté ci-dessus met en cohésion 4 principaux postes et cela dans l'optique de diminuer les coûts et éviter d'avoir des postes inactifs. Sur le court terme, les responsables devront être capables de cumuler des fonctions, des recrutements saisonniers seront effectués en fonction des campagnes publicitaires et de la croissance de l'activité.

En somme, nous pouvons dire que l'environnement d'implantation de notre entreprise est favorable aussi le projet entend s'inscrire dans le cadre de la réforme des systèmes de paiement initié par la BCEAO depuis 2003. Au-delà des aspects purement commerciaux, l'utilisation par un plus grand nombre d'IMF d'une telle plateforme serait un élément fort de la modernisation du secteur financier ouest africain. SkiasCard SA ambitionne d'être le pionnier et le leader dans les services de paiements électroniques pour les Institutions de Microfinance en Côte d'Ivoire.

Dans cette section, nous parlerons de la clientèle que nous visons et des produits que nous mettrons en place en vue d'avoir des parts de marchés et pouvoir jouer un rôle de levier dans la bancarisation . Nous aborderons aussi notre mode de commercialisation en mettant en exergue nos canaux de distributions ainsi que nos campagnes publicitaires en vue de capturer des parts de marchés.

## **II. Diagnostic stratégique**

Dans cette section, nous arborerons une analyse concurrentielle dans laquelle nous procéderons à la présentation des concurrents du secteur de la monétique. Dans un second temps, nous ferons l'analyse SWOT de notre activité en vue de connaître les forces et les faiblesses quasi de savoir les opportunités et les menaces par rapport à l'environnement des affaires en Côte d'Ivoire.

### **1. Analyse concurrentielle**

Le secteur de la monnaie électronique en Côte d'Ivoire, est en pleine croissance et représente une nouvelle opportunité de marché pour les banques, institutions financières et même les opérateurs téléphoniques pour conquérir une nouvelle clientèle pour la satisfaire. Ainsi, nos principaux concurrents sont CELPAID et QASH SERVICES.

#### **1.1.CELPAID**

CELPAID est une plateforme intégrée de transactions électroniques qui offre le transfert d'argent, le paiement par téléphone portable, le paiement via Internet et de nombreux avantages à ses porteurs ou clients, tout comme à ses accepteurs. Créée dans le quatrième trimestre de l'année

---

2007, elle est la toute première entreprise de paiement par téléphone portable en Côte d'Ivoire, mais a obtenu son agrément en tant que Etablissement de monnaie électronique le 30 avril 2010.

Elle est en partenariat avec la Banque Atlantique Cote d'Ivoire par qui elle offre ses services. Sa mission est de faire du téléphone portable, le moyen de paiement généralement utilisé dans tous les commerces. Le réseau national de points de vente et d'agents agréés dont il dispose fait de lui un concurrent sérieux mais nous constatons que l'offre de ses services est limité vu le seul support utilisé dans la transaction à savoir la puce électronique.

### **1.2.QASH SERVICES**

Qash Services est un opérateur d'argent mobile présent dans les pays de l'UEMOA avec plus de 600 employés, des bureaux de change, 120 agences en Côte d'Ivoire et 50 agences dans l'UEMOA. Qash Services détient l'agrément de monnaie électronique obtenu en 2013 et les ressources humaines compétentes qui lui permettent d'offrir ses services financiers sur les téléphones mobiles de façon interopérable.

Elle est en partenariat avec la BIAO-CI par laquelle elle offre des cartes prépayées VISA et MasterCard. Même si, elle est nouvelle dans le secteur, elle représente un concurrent sérieux.

Il est à noter qu'aucune de ces deux entités n'est en partenariat avec les institutions de microfinance, segment sur lequel nous comptons nous positionner. Aussi une des limites de notre analyse est l'absence de donnée sur les parts de marché de nos concurrents.

Après avoir fait une brève présentation de nos concurrents nous allons procéder à l'analyse swot de notre activité.

### **2. Analyse swot**

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

Tableau 2 : Analyse Swot de SkiasCard SA

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bonne connaissance de l'environnement</li> <li>✓ Logiciel et équipements à la fine pointe</li> <li>✓ Bon rapport qualité/prix</li> <li>✓ Mise en place de partenariats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Faible notoriété</li> <li>✓ Nouveaux produits</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Secteur en croissance</li> <li>✓ Quasi inexistence d'une entreprise concurrente sur le segment des IMF</li> <li>✓ Promotion du secteur par les autorités monétaires</li> <li>✓ Développement des TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nouvel entrant</li> <li>✓ Barrière à l'entrée (capital minimum élevé)</li> <li>✓ Adaptation de l'offre à la concurrence</li> <li>✓ Piratage informatique</li> </ul>

Nous avons relevé nos forces qui seront axées sur un gain en coût d'opportunités c'est-à-dire la mise en place de la stratégie qui nous permettra d'avoir un grand nombre d'agence distributeurs et accepteurs des offres proposés et relaisser des opérations avec nos clients à distance. Pour faire la différence par rapport à nos concurrents, nous comptons nous orientés et nous spécialisés sur le segment de la clientèle de la microfinance et celle du milieu scolaire et universitaire. Mais , étant de nouveaux entrants sur le marché nous risquons d'avoir des barrières à l'entrée avec les deux concurrents déjà présents sur le marché , l'adaptation de notre offre au marché , mais la menace la plus grande serait d'avoir des hackers qui pirateraient nos logiciels mais nous comptons y remédier en compter la sécurité de nos transactions a une entité qui a de l'expérience dans le domien à savoir le GIM-UEMOA d'où notre choix de nous connecter à leur plateforme .

D'un point de vue externe le fait notre marque soit inconnu consisterait un risque de non rentabilité du service, aussi le capital minimum requis. Parmi nos forces nous avons fait déjà ébauche sur notre stratégie marketing qui consiste à offrir des produits existants mais avec des

---

offres de service plus innovantes adaptés aux besoins de la clientèle (gain de temps, facilité, sécurité, etc.) Nous aurions, pour se faire besoin d'un grand réseau de distribution que nous comptons obtenir à travers la clientèle des institutions de microfinance.

### **3. Analyse financière du projet**

La mise en place de notre projet requiert des prévisions financières en vue d'avoir une vision plus précise sur les couts générés et les gains à obtenir, mais surtout dans l'idée de clarifier l'allure que prendra notre activité et comme nous comptons-nous y prendre pour réaliser des profits qui nous permettront d'assurer la rentabilité et la pérennité de notre entreprise. Apres avoir montré comment nous comptons être rentable, nous ferons une présentation des risques encourus dans l'exercice de notre activité et des mesures que nous comptons prendre pour les maîtriser.

#### **3.1.L'investissement initial**

Au vu de la réglementation (l'instruction n°01-2006 - SP du 31 juillet 2006), notre entité est un établissement « émetteur de monnaie électronique » et le capital minimum requis pour exercer est de 300 millions de FCFA. Notre entreprise sera constitué sous forme de société anonyme (SA) pour favoriser l'entrée des bailleurs de fonds et aura pour dénomination « SkiasCard SA ». Ainsi notre actionariat se présente comme suit :

- ✓ Fonds propres : 50 000 000 FCFA.
- ✓ Bailleurs de fonds (AFD, BOAD, PROPARCO,...) : 250 000 000 FCFA avec prise d'actions dans le capital pour un retrait progressif à terme ;

Ce projet est un projet de développement qui pourvoira de l'emploi et accroitra la richesse créée au sein de la Côte d'Ivoire, les différents bailleurs de fonds que nous avons mentionnés ont déjà accompagnés plusieurs projets de développement viable dans la sous-région (Orbus, le guichet unique, etc.

L'investissement initial se présente comme suit :

Tableau 3 : L'investissement initial « SkiasCard SA »

Rubriques	Montant
Connexion à la plateforme GIM	500 000 00 FCFA
Frais sur emission des cartes	5 000 000 FCFA
Frais d'implémentation	5000000 FCFA
Matériel et mobilier de bureau	3 260 000 FCFA
Acquisitions , installations etc,	7 350 000 FCFA
Matériel de transport	4 000 000 FCFA
Frais d'établissement	1 461 100 FCFA
Autres immobilisations incorporelles	2 000 000 FCFA
<b>Investissement initial</b>	<b>78 071 100 FCFA</b>

Le chiffre d'affaire a été estimé sur la base du formulaire que nous avons introduit et de l'analyse que nous avons faite, l'échantillon est de 119 personnes. Le traitement des données recueillies grâce au questionnaire a été faite avec le logiciel sphinx.

Le compte de résultat prévisionnel de notre activité sur les 5 premières années d'exploitation se présente comme suit :

Tableau 4 : Soldes intermédiaires de gestion « SkiasCard SA »

ELEMENTS - en FCFA	2014	2015	2016	2017	2018
<b>CA HT</b>	136 100 000	169 430 000	214 945 000	279 650 300	376 146 010
Valeur ajoutée	112 508 500	140 263 550	181 333 325	241 605 296	331 433 645
Exédent brut d'exploitation	43 586 500	41 837 150	36 897 375	69 196 906	122 797 305
Résultat d'exploitation	41 133 447	39 384 097	34 444 322	68 077 186	122 205 085
Résultat Financier	5 000 000	4 000 000	3 000 000	2 000 000	1 000 000
Résultat activités ordinaires	36 133 447	35 384 097	31 444 322	66 077 186	121 205 085
Résultat courant avant impôt	36 133 447	35 384 097	31 444 322	66 077 186	121 205 085
<b>Resultat Net</b>	<b>36 133 447</b>	<b>26 350 735</b>	<b>22 598 298</b>	<b>58 216 105</b>	<b>104 685 788</b>

### 3.2.Calcul de la VAN

La Van est un indicateur de rentabilité pour un projet d'investissement, le calcul de la VAN nous montre une  $VAN > 0$  quand nous actualisons les cash-flows futurs a un taux de 13% ce qui signifie que le projet est rentable. Ce tableau ci-dessous nous montre l'évolution des cash-flows actualisés de la SkiasCard SA.

Tableau 5 : Tableau des cash-flows de SkiasCard SA

ELEMENTS - en FCFA		2014	2015	2016	2017	2018
Resultat Net	-	45 134 947	35 802 310	38 885 345	74 189 267	125 450 899
Dotations aux amortissements	-	2 453 053	2 453 053	2 453 053	1 119 720	592 220
Emprunt	-	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Variation BFR			- 424 400	- 7 593 550	20 894 160	23 752 430
Investissement	78 071 100		-	10 000 000	-	-
CAF	-78 071 100	37 588 000	28 679 763	28 931 948	44 414 827	92 290 689
Actualisation $(1+i)^{-n}$ avec $i=15\%$ , $n=[0;4]$	-	1,00	0,8850	0,7831	0,6931	0,6133
Cash-flow actualisés	-	37 588 000	25 380 322	22 657 959	30 781 703	56 603 608
Cash-flow actualisés cumulés	-	37 588 000	62 968 322	85 626 281	116 407 984	173 011 592
		<b>VAN</b>	<b>94 940 492</b>	<b>TRI</b>	<b>42%</b>	

Ce taux de 13% a été retenu selon une hypothèse de croissance modérée puisque la Côte d'Ivoire sort d'une crise sociopolitique. En moyenne, le taux d'emprunt moyen en Côte d'Ivoire est de 10%. Le taux de rentabilité interne (TRI) est également positif et dépasse très largement le taux d'actualisation (13%). Il est de 42 %. Dans une hypothèse pessimiste, le TRI atteint 24% (cf. annexes 12) et dans un horizon optimiste 73% (cf. annexe 13).

#### 4. Analyse du risque

Les banques centrales et superviseurs bancaires témoignent d'une grande convergence de vues quant aux risques spécifiques dont sont porteurs ces nouveaux dispositifs de paiements électroniques sur réseaux ouverts. Trois grands risques sont identifiés : opérationnel, juridique et en termes d'image. Ces risques sont communs aux produits d'accès et à la monnaie électronique mais peuvent prendre des formes spécifiques selon la logique sous-jacente au paiement. Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte lié à l'inadéquation ou à la défaillance des procédures, des hommes ou des systèmes, ou lié à des événements extérieurs. Concrètement, les principales menaces opérationnelles sont la fraude et la contrefaçon. La monnaie électronique, qui reproduit la logique fiduciaire, est soumise à des risques apparentés à ceux qui affectent les billets, à savoir la contrefaçon, mais à une échelle sans commune mesure. En effet, avec la monnaie électronique, la contrefaçon peut potentiellement prendre une dimension sans précédent dans l'histoire des systèmes monétaires, et dont les conséquences peuvent être d'emblée systémiques. Ce risque est particulièrement fort dans les systèmes qui garantissent l'anonymat,

---

car la non-traçabilité des transactions monétaires est une garantie d'impunité pour les contrefacteurs. Pour les produits d'accès, le risque opérationnel prend plutôt la forme de la fraude. Des informations confidentielles sur les clients peuvent être interceptées et utilisées à des fins frauduleuses : des fonds peuvent ainsi être détournés. Cette vulnérabilité au risque de contrefaçon et de fraude rend les émetteurs sensibles à de graves crises de confiance. La divulgation publique de brèches significatives dans les systèmes de sécurité d'un fournisseur de dispositifs de paiement électronique peut miner la confiance du public dans ces systèmes. Ainsi, risque opérationnel et risque d'image sont interdépendants.

Les mesures que l'on mettrait en place au sein de notre entité afin de gérer le risque sont :

- ✓ mettre en place un manuel de procédures qui devra prendre en compte tous les paramètres liés aux risques opérationnels en vue de systématiser les bonnes pratiques ;
- ✓ respecter les règles et procédures émis par les autorités compétentes (réglementation, ...) ;
- ✓ une mission de cartographie des risques à la 3<sup>ème</sup> année;
- ✓ faire le monitoring des opérations ;
- ✓ intégrer un réseau d'établissement offrant le même service dans le but de partager des expériences.

L'exercice de la monétique comporte un certain nombre de risques mais avec le respect de la réglementation et des mesures mise en place, il est assez facile de les réduire et ainsi de pouvoir obtenir la confiance du client.

---

## CONCLUSION

La monétique est un moyen de paiement et de retrait sécurisé, qui assure au titulaire de la carte, la disponibilité à tout moment de son argent à l'aide des distributeurs automatiques de billets (DAB), et de régler ses achats chez tout commerçant ou prestataire de service affilié au système de paiement par carte.

le Règlement N°15/2002/CM/UEMOA relatif aux systèmes de paiement, stipule : « Les organismes visés à l'article 42 ci-dessus ainsi que ceux relevant des Systèmes Financiers Décentralisés, notamment les mutuelles et les coopératives d'épargne et de crédit sont habilités, en vertu du présent Règlement, à promouvoir l'utilisation des cartes de paiement et de retrait, du porte-monnaie électronique et du télépaiement ainsi que tout autre procédé et instrument moderne de paiement à naître, notamment par la constitution de groupements en vue d'instituer des mécanismes et des instruments de virements électronique de dimension nationale ou régionale »

Il en résulte donc que les banques et établissements financiers ainsi que les organismes relevant des IMF sont déjà autorisés à émettre et à gérer des moyens de paiement, y compris la monnaie électronique, et à exercer ces activités à l'échelle nationale et communautaire. Et cela se perçoit un peu plus clairement dans l'article 4 de l'Instruction N° 01/2006/SP de la BCEAO qui précise que : « les banques, les Services des chèques postaux, le Trésor Public ou tout autre organisme habilité par la loi, ainsi que les Systèmes Financiers Décentralisés doivent utiliser toutes les opportunités offertes par la monnaie électronique pour promouvoir les moyens de paiement électronique dans les conditions optimales de sécurité et faciliter leur accès aux populations. »

Le secteur bancaire s'y active déjà mais dans le secteur de la microfinance, on assiste plutôt à une quasi absence de l'utilisation de la monétique dans l'offre des services financiers. Les IMF voudraient bien s'y engager, mais elles se trouvent confrontées à certaines contraintes, que nous évoquerons d'ailleurs un peu plus loin dans notre développement. Elles préfèrent donc se contenter des produits courants tels que les comptes d'épargne, les livrets d'épargne, les paiements en espèces, d'autres se familiarisent désormais aux chèques, etc.

Au terme de ses travaux, nous pouvons simplement dire que le vaste projet de réforme des systèmes et moyens de paiement dans l'UEMOA est un projet très noble qui permettra à la sous-région ouest africaine en général et la Côte d'Ivoire en particulier d'améliorer son dispositif financier actuel, afin de se mettre aux standards des normes internationales. La création de notre

---

entité offrira des services monétiques aux institutions de microfinance afin de leur permettre de bénéficier des avantages liés à la monétique et aussi de croître leurs offres de services à leurs clientèle.

Cette révolution entraînera sûrement un changement d'habitudes au niveau de la population leur insufflant la culture bancaire, mais toujours est-il qu'elle favorisera l'accroissement de certaines valeurs macroéconomiques telles que le taux de bancarisation de la population. La monétique et les Institutions de microfinance ayant une part primordiale à jouer dans tout ce processus de promotion de la bancarisation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

---

# ANNEXES

## ANNEXE 1: DESCRIPTION DE POSTE

Poste	Tâches	Niveau requis
<b>Responsable de la monétique</b>	✓ s'occuper de la conception d'une plateforme de paiement électronique	ingénieur en sécurité des transactions financières informatisés et des systèmes de paiement. Bac+5 (jouir de 3 années d'expériences dans le domaine des systèmes de paiement informatisés seront un atout.)
	✓ gérer la relation entre la plateforme du GIM-UEMOA et la SkiasCard SA	
	✓ assurer la sécurité de notre réseau de télécommunication	
	✓ s'assurer des moyens de sécurisation des échanges et données emmagasinés.	
	✓ de la gestion du portefeuille clients entreprises	
<b>Responsable des opérations et de la gestion du support technique</b>	✓ effectuer la comptabilité des transactions journalières	Bac + 5 en développement de système informatique et avoir des connaissances en comptabilité.
	✓ faire la compensation avec les operateurs	
	✓ veiller à la maintenance des infrastructures	
	✓ initier en collaboration avec le responsable monétique a la conception de la plateforme de paiement électronique	
	✓ chargé de la gestion du portefeuille clients commerçants	
<b>Responsable des produits et des réclamations</b>	✓ démarcher les clients	Bac + 5 en marketing et des notions de droits des affaires
	✓ de la gestion du portefeuille clients particuliers	
	✓ organiser les campagnes publicitaires	
	✓ assurer la satisfaction de la clientèle	

## ANNEXE 2 : ETATS FINANCIERS PREVISIONNELS

### Salaires mensuels

<i>Poste du personnel- en fcfa</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Directeur Général</b>	1 200 000	1 200 000	1 300 000	1 300 000	1 500 000	6 500 000
<b>Assistant de direction</b>	200 000	200 000	225 000	225 000	250 000	1 100 000
<b>Responsable de la monétique</b>	800 000	800 000	900 000	900 000	1 000 000	4 400 000
<b>Responsable des operations</b>	-	-	800 000	800 000	1 000 000	2 600 000
<b>Responsable marketing</b>	800 000	800 000	900 000	900 000	1 000 000	4 400 000
<b>Comptable</b>	-	-	200 000	200 000	200 000	600 000
<b>Commerciaux</b>	2 000 000	4 000 000	6 000 000	8 000 000	1 000 000	21 000 000
<b>chauffeurs</b>	-	100 000	100 000	110 000	110 000	420 000

### Evolution des ressources humaines

<i>Poste du personnel</i>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Directeur Général (1)</b>	1	-	-	-	-	1
<b>assistant de direction</b>	1	-	-	-	-	1
<b>responsable de la monétique</b>	1	-	-	-	-	1
<b>responsable des operations</b>	-	-	1	-	-	1
<b>responsable marketing</b>	1	-	-	-	-	1
<b>comptable</b>	-	-	1	-	-	1
<b>commerciaux</b>	10	10	10	10	10	50
<b>chauffeurs</b>	-	1	-	-	-	1
<b>effectif annuel</b>	14	11	12	10	10	57
<b>effectif cumulé</b>	14	25	37	47	57	

### Budget des ressources humaines

<i>Poste du personnel- en fcfa</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>TOTAL</i>
<b>Directeur Général</b>	14 400 000	14 400 000	15 600 000	15 600 000	18 000 000	78 000 000
<b>Assistant de direction</b>	2 400 000	2 400 000	2 700 000	2 700 000	3 000 000	13 200 000
<b>Responsable de la monétique</b>	9 600 000	9 600 000	10 800 000	10 800 000	12 000 000	52 800 000
<b>Responsable des operations</b>	-	-	9 600 000	9 600 000	12 000 000	31 200 000
<b>Responsable marketing</b>	9 600 000	9 600 000	10 800 000	10 800 000	12 000 000	52 800 000
<b>Comptable</b>	-	-	2 400 000	2 400 000	2 400 000	7 200 000
<b>Commerciaux</b>	24 000 000	48 000 000	72 000 000	96 000 000	12 000 000	252 000 000
<b>Chauffeurs</b>	-	1 200 000	1 200 000	1 320 000	1 320 000	5 040 000
<b>MASSE SALARIALE BRUT</b>	60 000 000	85 200 000	125 100 000	149 220 000	72 720 000	492 240 000
<b>CHARGES SOCIALES ET PATRONALES *</b>	8 802 000	12 626 400	18 535 950	22 255 590	10 226 340	72 446 280
<b>MASSE SALARIALE BRUT ANNUELLE</b>	68 802 000	97 826 400	143 635 950	171 475 590	82 946 340	564 686 280

**\* CHARGES SOCIALES ET PATRONALES**

<i>Nature de la charge</i>	<i>barème</i>	<i>plafond</i>
charges patronales	5,75%	70 000 CFA/mois
accidents	2%	70 000 CFA/mois
retraites	7,70%	1 647 315 CFA/MOIS

### Charges d'exploitation previsionnel

Eléments - en fcfa	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	TOTAL
<b>Charges Extérieurs</b>	7 300 000	9 600 000	9 950 000	9 200 000	9 200 000	45 250 000
loyer	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 000 000
Entretien et reparation	-	500 000	750 000	1 000 000	1 000 000	3 250 000
Eau	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	250 000
Frais d'electricité	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
Internet	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	500 000
Frais postaux et de téléphone	200 000	300 000	400 000	400 000	400 000	1 700 000
Fourniture de bureau	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	2 000 000
Assurances	750 000	750 000	750 000	750 000	750 000	3 750 000
carburant	-	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	4 800 000
honoraires ( notaires )	500 000	-	-	-	-	500 000
Publicité	5 000 000	6 000 000	6 000 000	5 000 000	5 000 000	27 000 000
<b>Impôts et taxes</b>	120 000	600 000	800 000	932 800	1 004 000	3 456 800
impots et taxes	120 000	600 000	800 000	932 800	1 004 000	3 456 800
<b>Charges de personnel</b>	68 802 000	97 826 400	143 635 950	171 475 590	82 946 340	564 686 280
rémunérations salariales	60 000 000	85 200 000	125 100 000	149 220 000	72 720 000	492 240 000
charges sociales et patronales	8 802 000	12 626 400	18 535 950	22 255 590	10 226 340	72 446 280
<b>Total des charges d'Exploitation</b>	<b>76 222 000</b>	<b>108 026 400</b>	<b>154 385 950</b>	<b>181 608 390</b>	<b>93 150 340</b>	<b>613 393 080</b>

### Coût de fabrication des cartes "SkiasCard"

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
<b>Skiaslunch</b>	5 250 000	5 775 000	6 352 500	6 987 750	7 686 525
<b>SkiasSchool</b>	4 500 000	5 400 000	6 480 000	7 776 000	9 331 200
<b>SkiasDebit</b>	4 500 000	5 850 000	7 605 000	9 886 500	12 852 450
<b>Total</b>	14 250 000	17 025 000	20 437 500	24 650 250	29 870 175

### EVOLUTION DES VENTES

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018
Skiaslunch	7 000	7 700	8 470	9 317	10 249
SkiasSchool	6 000	7 200	8 640	10 368	12 442
SkiasDebit	6 000	7 800	10 140	13 182	17 137
SkiasMobile	100 000	150 000	225 000	337 500	506 250

### Chiffres d'affaires prévisionnels

Eléments - en fcfa	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	TOTAL	Prix de vente
Skiaslunch	41 300 000	45 430 000	49 973 000	54 970 300	60 467 330	252 140 630	5 900
SkiasSchool	29 400 000	35 280 000	42 336 000	50 803 200	60 963 840	218 783 040	4 900
SkiasDebit	59 400 000	77 220 000	100 386 000	130 501 800	169 652 340	537 160 140	9 900
SkiasMobile	1 000 000	1 500 000	2 250 000	3 375 000	5 062 500	13 187 500	10
Autres commlssions	5 000 000	10 000 000	20 000 000	40 000 000	80 000 000	155 000 000	2
<b>CA HT</b>	<b>136 100 000</b>	<b>169 430 000</b>	<b>214 945 000</b>	<b>279 650 300</b>	<b>376 146 010</b>	<b>1 176 271 310</b>	-

### Immobilisations incorporelles

Elements - en fcfa	Montant
<b>Frais d'établissement (1)</b>	<b>1 461 100</b>
Formalités juridiques (chambre de commerce)	76 100
Droit d'enregistrement	180 000
Honoraires du notaire	200 000
Droit à numero compte contribuable	5 000
Frais de publicité	1 000 000
<b>Autres immobilisations incoporelles (2)</b>	<b>2 000 000</b>
Coût /logiciel Opensource	1 000 000
Coût/ site intenet	1 000 000
<b>TOTAL (1+2)</b>	<b>3 461 100</b>

### Tableau d'amortissement

AMORTISSEMENT	Motos	Groupe electrogène	Split	Ordinateur	Frais d'etablissements	TOTAL
<b>2 014</b>	1 333 333	300000	90000	437500	400000	<b>2 560 833</b>
<b>2 015</b>	1 333 333	300000	90000	437500	292220	<b>2 453 053</b>
<b>2 016</b>	1 333 333	300000	90000	437500	292220	<b>2 453 053</b>
<b>2 017</b>		300000	90000	437500	292220	<b>1 119 720</b>
<b>2 018</b>		300000			292220	<b>592 220</b>

\* Amortissement linéaire sur 3 ans

\*\* Amortissement linéaire sur 4 ans

\*\*\* Amortissement linéaire sur 5 ans

### Immobilisations corporelles

Elements - en fcfa	Quantité	PU	Montant
<b>Matériel et mobilier de bureau (1)</b>			3 260 000
Ordinateur portable	1	250 000	250 000
Ordinateur de bureau	4	300 000	1 200 000
Photocopieuse -imprimante	2	200 000	400 000
Salon direction générale	1	300 000	300 000
Split Icecresam	3	120 000	360 000
Table de travail	4	50 000	200 000
Mobilier/ salle d'accueil	1	200 000	200 000
Chaises	5	15 000	75 000
Bureau complet	1	125 000	125 000
Armoire	2	75 000	150 000
<b>Acquisitions, installations, travaux et agencements (2)</b>			7 350 000
Serveur + coffret '( HP storeEasy 1530)	1	2 500 000	2 500 000
Groupe Electrongène	1	1 500 000	1 500 000
Reseau informatique	1	2 500 000	2 500 000
Onduleur central	1	500 000	500 000
divers	1	350 000	350 000
<b>Matériel transport (3)</b>			4 000 000
Motos	10	400 000	4 000 000
<b>TOTAL (1+2+3)</b>			<b>14 610 000</b>

**COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL**

<b>ELEMENTS - en Fcfa</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>CA HT</b>	136 100 000	169 430 000	214 945 000	279 650 300	376 146 010
-Coût des cartes	14 250 000	17 025 000	20 437 500	24 650 250	29 870 175
Marge brut /achats	121 850 000	152 405 000	194 507 500	255 000 050	346 275 835
% Marge brut / CAHT	90%	90%	90%	91%	92%
-Charges Exterieures	7 300 000	9 600 000	9 950 000	9 200 000	9 200 000
-Autres charges ( remises + primes versées)	2 041 500	2 541 450	3 224 175	4 194 755	5 642 190
Valeur ajoutée	112 508 500	140 263 550	181 333 325	241 605 296	331 433 645
% VA/CA	82,67%	82,79%	84,36%	86,40%	88,11%
-Impôts et taxes	120 000	600 000	800 000	932 800	1 004 000
-Charges de personnel	68 802 000	97 826 400	143 635 950	171 475 590	207 632 340
EBE	43 586 500	41 837 150	36 897 375	69 196 906	122 797 305
% EBE/CA	32,03%	24,69%	17,17%	24,74%	32,65%
-Dotations aux amortissements	2 453 053	2 453 053	2 453 053	1 119 720	592 220
<b>REX</b>	41 133 447	39 384 097	34 444 322	68 077 186	122 205 085
% REX/CAHT	30,22%	23,25%	16,02%	24,34%	32,49%
Résultat courant avant impot	41 133 447	39 384 097	34 444 322	68 077 186	122 205 085
-Impôts sur le résultat	-	10 283 362	9 846 024	8 611 080	17 019 296
<b>Résultat Net</b>	<b>41 133 447</b>	<b>29 100 735</b>	<b>24 598 298</b>	<b>59 466 105</b>	<b>105 185 788</b>

**Tableau des Cash Flows actualisés – Hypothèse pessimiste**

ELEMENTS - en fcfa		2014	2015	2016	2017	2018
Resultat Net	-	36 133 447	26 350 735	22 598 298	58 216 105	104 685 788
Dotations aux amortissements	-	2 453 053	2 453 053	2 453 053	1 119 720	592 220
Emprunt	-	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Variation BFR			- 424 400	- 7 593 550	20 894 160	23 752 430
Investissement	78 071 100		-	10 000 000	-	-
cash-flow previsionnel ou CAF	-78 071 100	28 586 500	19 228 188	12 644 901	28 441 665	71 525 578
Actualisation $(1+i)^{-n}$ avec $i=15\%$ , $n=[0;4]$	-	1,00	0,8850	0,7831	0,6931	0,6133
cash-flow actualisés	-	28 586 500	17 016 096	9 902 813	19 711 501	43 867 976
cash-flow actualisés cumulés	-	28 586 500	45 602 596	55 505 409	75 216 909	119 084 886
		<b>VAN</b>	<b>41 013 786</b>	<b>TRI</b>	<b>24%</b>	

**Tableau des Cash Flows actualisés – Hypothèse Optimiste**

ELEMENTS - en fcfa		2014	2015	2016	2017	2018
Resultat Net	-	57 301 510	67 350 947	61 199 315	106 521 485	165 326 302
Dotations aux amortissements	-	2 453 053	2 453 053	2 453 053	1 119 720	592 220
Emprunt	-	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Variation BFR			- 424 400	- 7 593 550	20 894 160	23 752 430
Investissement	78 071 100		-	10 000 000	-	-
cash-flow previsionnel ou CAF	-78 071 100	49 754 563	60 228 400	51 245 918	76 747 045	132 166 092
Actualisation $(1+i)^{-n}$ avec $i=15\%$ , $n=[0;4]$	-	1,00	0,8850	0,7831	0,6931	0,6133
cash-flow actualisés	-	49 754 563	53 299 469	40 133 071	53 189 552	81 059 939
cash-flow actualisés cumulés	-	49 754 563	103 054 033	143 187 104	196 376 656	277 436 595
		<b>VAN</b>	<b>199 365 495</b>	<b>TRI</b>	<b>71%</b>	

## ANNEXE 3 : LES QUESTIONNAIRES

### Questionnaire 1

#### ENQUETE SUR LA CREATION D'UNE CARTE DE PAIEMENT "SKIASCARD"

L'objectif de ce questionnaire est de recueillir, l'avis des particuliers sur un dispositif de paiement électronique.

Ce serait une carte magnétique qui conférerait certains avantages avec laquelle vous pourriez épargner votre argent, payer vos factures, payer vos repas au restaurant, payez votre essence à la station-service, faire des achats dans les supermarchés et éventuellement recevoir ou envoyer de l'argent directement sur un compte, soit un envoi par western ou autres.

- ✓ Disposez-vous d'un compte bancaire?  
 OUI  NON
- ✓ Avez-vous une carte de retrait?  
 OUI  NON
- ✓ Si Non, Pourquoi?  
.....  
.....  
.....  
.....

- ✓ Avez-vous déjà entendu parler de carte de paiement?  
 OUI  NON
- ✓ Si Oui, comment?  
.....  
.....  
.....  
.....

- ✓ Combien dépensez-vous en moyenne par jour?  
 0-10000  10000-20000  
 Plus de 20000

- ✓ Faites-vous des achats dans les grandes surfaces (Supermarché, Hypermarché, Station services...)?  
 OUI  NON

- ✓ Préférez-vous régler en liquide ou par carte de paiement?  
 LIQUIDE  CARTE DE PAIEMENT

9. Si vous préférez en liquide, pourquoi ?  
.....  
.....  
.....  
.....

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

10. A quelle fréquence effectuez-vous des achats dans les stations-services, magasins, au marché etc.?

- Souvent  Rarement  
 Jamais

11. Que pensez-vous de l'utilisation d'une carte de paiement qui vous permettrait d'effectuer ces différents achats ?

- Bonne initiative  Indifférent  
 Mauvaise initiative

12. Pensez-vous qu'une telle carte vous serait utile ?

- OUI  NON

13. Si non, pourquoi ?  
.....  
.....  
.....

14. Utiliseriez-vous le service pour vos différentes transactions telles que les transferts d'argent

- OUI  NON

15. Quelles facilités aimeriez-vous que cette carte vous offre ?  
.....  
.....  
.....  
.....

## Questionnaire 2

### ENQUETE SUR LA CREATION D'UNE CARTE DE PAIEMENT "SKIASCARD"

Ce questionnaire est destiné aux Etablissements de microfinance. L'objectif de ce questionnaire est de savoir si les établissements de microfinance seraient intéressés à rejoindre une plateforme monétique et proposer à leurs différents clients des services monétiques liés aux cartes de paiement

✓ Quel est le nom de votre établissement ?

.....  
.....

✓ Depuis combien de temps exercez-vous ?

A. Moins de 2 ans      B. 3-5 ans      C. 5-10  
D. Plus de 10 ans

✓ Avez-vous déjà entendu parler des cartes de paiement ?

OUI                       NON

✓ Souhaiteriez-vous offrir des services de cartes magnétiques à vos clients ?

OUI                       NON

✓ Si Non, Pourquoi?

.....  
.....

✓ Dans quel domaine exerce la plupart de votre clientèle?

.....  
.....

✓ Exerce-t-elle des transactions dans la sous-région ?

OUI                       NON

✓ Effectue-t-elle des opérations à l'international?

OUI                       NON

✓ Pensez-vous qu'une carte de paiement leur serait nécessaire ?

OUI                       NON

✓ Si Oui, pourquoi ?

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

✓ Pensez-vous que vos clients adhéreront à cette initiative?

OUI                       NON

✓ Utiliserez-vous ce service pour vos différentes transactions telles que les transferts d'argent ?

OUI                       NON

✓ Pensez-vous qu'une telle carte vous serait utile dans les services que vous offrez?

OUI                       NON

✓ Dans le cas où vous seriez intéressés, quelles sont les facilités auxquelles vous aimeriez avoir accès ?

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

✓ Quel pourrait être les avantages de ce service pour votre structure ?

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

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **OUVRAGES**

- ✓ BITOUZET Christiane, 1999, Le commerce électronique : création de valeur pour l'entreprise, Paris, Hermès Science, p. 94
- ✓ David BOUNIE & al, 2000, La finance électronique, p74
- ✓ DECAUDIN Jean marc, 2003, Concepts, techniques et stratégies, Economica Limited, 3<sup>ème</sup> éd, 381 pages.
- ✓ HOUDAYER Robert, 2008, Evaluation financière des projets : ingénierie de projets et décisions d'investissement, Economica, 3<sup>e</sup> éd, P461.
- ✓ LEGER-JARNIOU Catherine, Georges Kalousis, 2006, Construire son business plan, Paris, Dunod, 241 p.
- ✓ YDE Vincent, 2004, Créer son entreprise : du projet à la réalité, Vuibert 2<sup>e</sup> éd, 204p

### **MEMOIRES**

- ✓ BAKPAM Gnazoudèma, 2013, Création d'une structure d'accompagnement des petites et moyennes entreprises au Togo : GLOBAL FINANCE – CONSILS, 62p.
- ✓ PIKBOUGOUM Flora, 2013, Création d'un service de mobile-Banking au sein d'une banque commerciale sénégalaise, 2013, 57p.

### **RAPPORTS**

- ✓ Rapport annuel de la BCEAO 2012
- ✓ Rapport annuel de la BCEAO 2013
- ✓ Rapport de la banque mondiale 2013 “ Doing business in Côte d'Ivoire”
- ✓ Rapport du FMI No. 13/367
- ✓ Rapport trimestriel de la BCEAO (Décembre 2013)

### **WEBOGRAPHIE**

- ✓ Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest, <http://www.bceao.int/>
- ✓ CELPAID, <http://www.celpaid.com/>
- ✓ Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA, <http://www.gim-uemoa.org/>
- ✓ QASH SERVICES, <http://www.qashservices.com/>

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	I
REMERCIEMENTS.....	II
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....	III
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	IV
SOMMAIRE .....	V
Introduction.....	1
Chapitre 1. LES SERVICES MONETIQUES.....	4
I. Monnaie électronique : principes et fonctionnement.....	4
1. Les principes.....	4
2. Le fonctionnement.....	5
II. Le GIM-UEMOA.....	9
1. Les missions et objectifs du GIM-UEMOA.....	9
2. L'interopérabilité monétique.....	10
3. La délégation.....	10
III. L'Acquisition Commerçant Unique (ACU).....	11
1. Le dispositif .....	11
2. Modalités de mise en œuvre.....	11
Chapitre 2. PRESENTATION DE LA SKIASCARD ET DES RESULTAT DES ENQUETES... 14	
I. Présentation de la SkiasCard .....	14
1. Les cartes prépayées.....	14
1.1. La carte Skiaslunch.....	15
1.2. La carte Skiaschool.....	15
2. Les innovations .....	15
2.1. SkiasDebit card.....	15
2.2. Skiasmobile.....	15
II. Présentation des résultats de l'enquête et de la stratégie marketing .....	16
1. Les résultats de l'enquête.....	16
2. Stratégie marketing.....	21

2.1.	Clientèle cible .....	21
2.2.	Prix et conditions .....	23
2.3.	Mode de commercialisation.....	24
Chapitre 3. ANALYSE DU PROJET SKIASCARD .....		26
I.	Etude organisationnelle, diagnostic stratégique et plan marketing.....	26
1.	Etude environnementale et organisationnelle .....	26
2.	Présentation de l'organigramme .....	28
II.	Diagnostic stratégique.....	29
1.	Analyse concurrentielle.....	29
1.1.	CELPAID.....	29
1.2.	QASH SERVICES.....	30
2.	Analyse swot.....	30
3.	Analyse financière du projet .....	32
3.1.	L'investissement initial.....	32
3.2.	Calcul de la VAN.....	33
4.	Analyse du risque.....	34
CONCLUSION.....		36
Annexes .....		38
Annexe 1: <i>Description de Poste</i> .....		39
Annexe 2 : <i>Etats financiers prévisionnels</i> .....		40
Annexe 3 : <i>Les questionnaires</i> .....		48
BIBLIOGRAPHIE.....		50
TABLE DES MATIERES .....		51

## **RESUME : CREATION D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES MONETIQUES EN COTE D'IVOIRE : « SKIASCARD SA »**

Ce projet professionnel a pour objectif de créer une entreprise de services monétiques « SkiasCard SA ». La monétique désigne l'ensemble des traitements électroniques, informatiques et télématiques nécessaires à la gestion de cartes bancaires ainsi que des transactions associées. En effet, depuis plusieurs années déjà, l'on remarque que plusieurs initiatives d'émission de monnaie électronique se sont développées dans la zone UEMOA. Ces initiatives visent notamment à tirer profit des opportunités offertes par les nouvelles technologies, dont la monétique, pour offrir des services financiers compétitifs aux populations. Le secteur bancaire s'y active déjà mais dans le secteur de la microfinance, on assiste plutôt à une quasi absence de l'utilisation de la monétique dans l'offre des services financiers. C'est dans ce contexte que nous inscrivons notre projet de création d'une entreprise de services monétiques la SkiasCard SA. La création de Skiascard SA offrira des services monétiques aux institutions de microfinance afin de leur permettre de bénéficier des avantages reliés à la monétique et aussi de diversifier leurs offres de services à leurs clientèles.

Afin d'atteindre l'objectif recherché à travers ce projet, nous arborerons d'abord le cadre conceptuel et méthodologique de l'étude à travers la définition de concepts clés relatifs au thème ; ensuite nous avons procédé à une étude de marché dans laquelle nous avons détaillé les besoins et décrit tous les services que va revêtir notre offre afin de répondre aux besoins ; pour finir nous avons évalué l'impact économique du projet ainsi que sa rentabilité.

**Mots clés** : monétique – microfinance – monnaie électronique - GIM-UEMOA

---

### **ABSTRACT: ESTABLISHING AN ELECTRONIC BANKING SERVICES COMPANY IN CÔTE D'IVOIRE: "SKIASCARD SA"**

This professional project has for objective to create a company of electronic banking services "SkiasCard limited companies". The electronic banking indicates all the electronic, computing and telematics treatments needed for the management of bank cards as well as associated transactions (deals). Indeed, for several years already, we notice that many incentive of broadcast of e-money has been developed in the WAEMU zone. These initiatives aim in particular to benefit from opportunities offered by the new technologies, of which the electronic banking, to offer competitive financial services to the people. The banking sector already bustles there but in the sector of the microfinance, we assist rather to one almost absence of the use of the electronic banking in the offer of the services. It is in this context that we set down our project of creation of a company of electronic banking services "SkiasCard SA". The creation of our entity will offer electronic banking services to the institutions of microfinance to allow them to benefit from advantages link the electronic banking and also to grow their ranges of services to their clientele. To reach the goal looked for through this project, we shall present at first the abstract and methodological frame of the study through the definition of key concept relative to the theme; then we proceeded to a market study in which we mentioned needs and described all the services that our offer take on to meet the needs, at the end we estimated the economic impact of the project as well as its profitability.

**Keys words**: electronic banking – e-money – microfinance – GIM-UEMOA