

INCLUSION FINANCIÈRE EN TUNISIE PROMOTION DE LA FINANCE DIGITALE

LES BONNES PRATIQUES
POUR RÉUSSIR SA
DÉMARCHE D'OBTENTION
D'UN AGRÉMENT POUR
LA CRÉATION D'UN
ÉTABLISSEMENT DE
PAIEMENT 'EDP'
EN TUNISIE.

VERSION FINALE
FÉVRIER 2023

SOMMAIRE

I.	Contexte et objectif du document	3
1.	Contexte global du document	3
2.	Objectifs du document	4
II.	Business Model d'un établissement de paiement	5
1.	Business Model Canvas	5
1.1.	Segments de client.e.s	6
1.2.	Proposition de valeur	6
1.3.	Relations client.e.s	7
1.4.	Canaux de distribution	7
1.5.	Partenaires stratégiques	7
1.6.	Activités clés	8
1.7.	Ressources clés	8
1.8.	Sources de revenus	8
1.9.	Structures de coûts	8
2.	Business Plan (Plan d'affaire)	10
2.1.	Définitions	10
2.2.	Composition :	10
2.2.1.	Compte de résultat prévisionnel	10
2.2.2.	Bilan Prévisionnel	12
2.2.3.	Budget de la trésorerie prévisionnel mensuel	14
2.2.4.	Tableau de financement	14
III.	Cadre réglementaire Tunisien relatif aux établissements de paiement	17
1.	Cadre réglementaire relatif aux établissements de paiement en Tunisie	19
2.	Cadre réglementaire relatif au processus d'obtention d'agrément pour la création d'un établissement de paiement	20
2.1.	L'agrément de principe	20
2.2.	L'agrément définitif	20
3.	Cadre réglementaire relatif au dossier d'agrément	21
3.1.	Cadre réglementaire relatif au dossier d'agrément provisoire	21
3.2.	Cadre réglementaire relatif au dossier d'agrément définitif	25
IV.	Canevas type d'un dossier d'agrément	27
1.	Contexte global du projet EDP	28
1.1.	Contexte International	28
1.2.	Analyse du contexte local Tunisien	28
1.3.	Analyse SWOT	28
2.	Présentation du projet de l'EDP : Mission, Vision, Ambitions et Moyens	29
3.	Actionnariat et groupe d'appartenance	29
3.1.	Informations sur l'actionnariat de l'établissement de paiement et les apporteurs de capitaux	29
3.2.	Informations sur le groupe d'appartenance de l'établissement de paiement	30
3.3.	Partenariats	30
3.4.	Convention du compte global	30

3.5.	Garantie bancaire ou Police d'assurance	30
3.6.	Autres partenariats	30
4	Modèle commercial	30
4.1.	Stratégie et modèle d'affaires : Marché & Segments cibles, Tarification, etc....	30
4.2.	Services de paiement fournis à la clientèle	31
4.3.	Recours aux réseaux d'agents de paiement : Modèle & Réseau de distribution	32
4.4.	La stratégie Marketing et communication	32
5.	Modèle opérationnel	33
5.1.	Dispositif de gouvernance et d'organisation	33
5.2.	Moyens humains : Politique RH & formation	33
6.	Système d'information	34
6.1.	Moyens techniques et informatiques : Dispositif de gouvernance, Architecture, Cartographie applicative, Sécurité SI, Gestion des incidents, etc....	34
6.2.	Plan de continuité des activités (PCA)	35
7.	Risk Management et contrôle interne	35
7.1.	Dispositif de gestion des risques	35
7.1.1.	Dispositif contrôle interne et gestion des risques	35
7.1.2.	Typologie des Risques	35
7.1.3.	Dispositif LAB-FT	36
7.2.	Protection des données personnelles	36
7.3.	Dispositif de protection de la clientèle et de traitement des réclamations	37
8.	Business Plan sur 5 ans	38
8.1.	Contexte et objectifs du Business Plan	38
8.2.	Présentation des 3 scénarii (Pessimiste, Neutre, Optimiste)	38
8.3.	Présentation détaillée du Scénario Neutre (scénario de base)	38
8.3.1.	Présentation des hypothèses	38
8.3.1.1.	Les hypothèses de Revenus	38
8.3.1.2.	Les Hypothèses des Charges et des investissements	39
8.3.2.	Modèle de présentation d'un Business Plan sur 5 ans	41
8.3.2.1.	Le bilan	41
8.3.2.2.	L'état de résultat	43
8.3.2.3.	L'état de flux de trésorerie	46
V.	ANNEXES	48
1.	Modèle de convention client.e.s	48
2.	Modèle de convention agent	52

GLOSSAIRE

BCT : Banque centrale de Tunisie

BP : Business Plan

CIN : Carte d'identité nationale

EDP : Etablissement de paiement

e-KYC : Electronic Know Your Customer

LAB-FT : Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

OPEX : Operating expenditures

CAPEX : Capital Expenditures

TPE : Terminal de paiement électronique

I. Contexte et objectif du document

1. Contexte global du document

L'inclusion financière a suscité au cours de ces dernières années un intérêt grandissant de la part des pouvoirs publics, des régulateurs du secteur financier et des organismes internationaux, à travers la mise en place de services financiers favorisant la promotion d'une croissance inclusive et la concrétisation des objectifs de développement durable. En combinant les outils financiers digitaux, tels que les transferts de fonds par téléphone portable et les outils sensibilisations et de formations, tels que l'éducation financière, les personnes peu ou non bancarisées peuvent accéder à des services financiers formels en les soutenant ainsi à sortir du cycle de la pauvreté.

L'inclusion financière est dans ce contexte un axe stratégique pour le gouvernement tunisien. Le Ministère des Finances a développé et implementé une **Stratégie Nationale de l'Inclusion Financière** (2018-2022) incluant entre autre les axes de la finance digitale et de l'éducation financière. Une nouvelle stratégie est en développement pour les années avenir. Ces Stratégies ont plus particulièrement pour objectif de faciliter l'accès aux services financiers et non-financiers de populations exclues ou partiellement exclues de services formels. Elle vise particulièrement les femmes, les jeunes et les régions rurales et peri-urbaines.

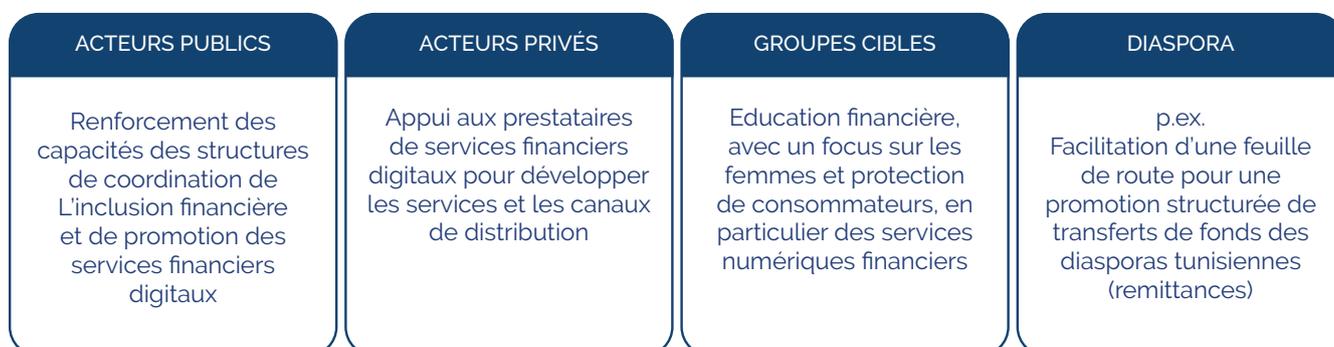
La Banque Centrale de Tunisie (BCT) a élaboré une Stratégie Nationale des Paiements Digitaux qui **visent à formaliser et digitaliser les transactions monétaires** tout en luttant contre les pratiques financières illicites, et ce, à travers la réduction du cash dans l'économie. Le développement de la finance digitale comprend les transferts d'argent nationaux ou internationaux, les paiements de factures et de commerçants et entre autre la micro-épargne. C'est pourquoi, un nouveau type d'institutions financières, dédiées exclusivement à ce type de services, a été créé : **les établissements de paiement**.

L'objectif de ce nouveau type d'institutions financières, est de renforcer l'inclusion financière et de rendre le marché des paiements plus compétitif afin de permettre aux consommateurs d'accéder à des services de paiement locaux à des prix abordables.

Le projet de la coopération allemande au développement (GIZ) « Inclusion Financière en Tunisie » (IFT) travaille en partenariat avec le Ministère des finances, organisme de tutelle du projet, ainsi qu'avec la BCT, l'Autorité de Contrôle de la Microfinance et l'Observatoire de l'Inclusion Financière.

Il vise à renforcer le recours aux services financiers formels pour les personnes à faible revenu économiquement actives, principalement dans les zones rurales et périurbaines, et en particulier les femmes. En recourant à des solutions digitales pour améliorer l'intégration économique des groupes défavorisés à faible revenu et pour améliorer leur accès aux mesures éducatives, le projet tire profit du potentiel de la digitalisation pour le développement. L'approche du projet se décline aux champs d'action suivants :

Ce programme est composé de 4 composantes majeures suivantes :



Ce travail est intégré dans le cadre de la composante II qui vise principalement à :

- ▶ Apporter un appui à la mise en place de canaux de distribution de proximité des services financiers digitaux inclusifs
- ▶ Apporter un appui aux EDPs en cours d'accréditation dans leurs processus d'obtention d'agrément

2. Objectifs du document

Ce document est le fruit d'un travail collaboratif de l'équipe GIZ avec l'équipe Accompany Consulting. Il s'agit d'un guide d'orientation destiné aux différents acteurs de l'écosystème de paiement en Tunisie, notamment les EDPs en cours d'accréditation et les investisseurs désirant demander l'agrément de la BCT pour le lancement d'un EDP, pour les aider à mieux comprendre les exigences réglementaires tunisiennes en matière de processus et composition d'un dossier d'agrément pour la création d'un établissement de paiement.

En effet, ce guide de bonnes pratiques a été conçu pour objectif de :

- ▶ Clarifier davantage les étapes et délais réglementaires par rapport aux processus d'obtentions d'un dossier d'agrément pour la création d'un établissement de paiement
- ▶ Détailler les attentes de la BCT en termes de documents et informations demandés pour l'élaboration d'un dossier d'agrément en bonne et due forme
- ▶ Apporter des conseils pratiques aux établissements de paiement pour fluidifier les échanges avec la BCT et optimiser les délais d'obtention de leur agrément

La première partie du guide revient sur présentation du Business Model Canvas (BMC) comme prérequis nécessaire et un outil de réflexion pour construire un dossier d'agrément conformément aux attentes de la BCT.

La deuxième partie est consacrée au cadre réglementaire tunisien en matière de processus et dossier d'agrément pour la création d'un établissement de paiement.

La troisième partie du guide arrive dans le concret, avec modèle de canevas type d'un dossier d'agrément intégrant toutes les attentes de la BCT.



A RETENIR

Il s'agit d'un guide d'orientation destiné aux différents acteurs de l'écosystème de paiement en Tunisie, notamment les EDPs en cours d'accréditation et les investisseurs désirant demander l'agrément de la BCT pour le lancement d'un EDP, pour les aider à mieux comprendre les exigences réglementaires tunisiennes en matière de processus et composition d'un dossier d'agrément pour la création d'un établissement de paiement.

En effet, ce guide de bonnes pratiques a été conçu pour objectif de :

- ▶ Clarifier davantage les étapes et délais réglementaires par rapport aux processus d'obtentions d'un dossier d'agrément pour la création d'un établissement de paiement.
- ▶ Détailler les attentes de la BCT en termes de documents et informations demandés pour l'élaboration d'un dossier d'agrément en bonne et due forme.
- ▶ Apporter des conseils pratiques aux établissements de paiement pour fluidifier les échanges avec la BCT et optimiser les délais d'obtention de leur agrément.

II. Business Model d'un établissement de paiement

1. Business Model Canvas

La réflexion stratégique autour du business Modèle est une étape primordiale pour aider l'investisseur à prendre la bonne décision (GO or NO GO) par rapport au lancement d'un projet de création d'un établissement de paiement.

A cet effet et avant de commencer la préparation du dossier d'agrément, les futurs établissements de paiement doivent préparer un modèle stratégique, qui les aidera à obtenir une image globale du business et à le comprendre de manière simple et structurée. Cette étape les aidera à comprendre leur stratégie et à avoir une vision globale du modèle économique. Elle leur fournira des informations sur l'ensemble de l'activité global, y compris les client.e.s servis par l'EDP, son environnement et les propositions de valeur offertes par chaque canal et la manière dont l'EDP gagne de l'argent.

Par ailleurs et afin de mener cette réflexion conformément aux meilleurs pratiques, il est recommandé aux futurs établissements de paiement d'utiliser des outils de réflexion notamment **le Business Model Canvas (BMC)** qui est outil de réflexion permettant d'avoir une idée claire sur les actionnaires, le modèle économique et les différents éléments critiques du projet.

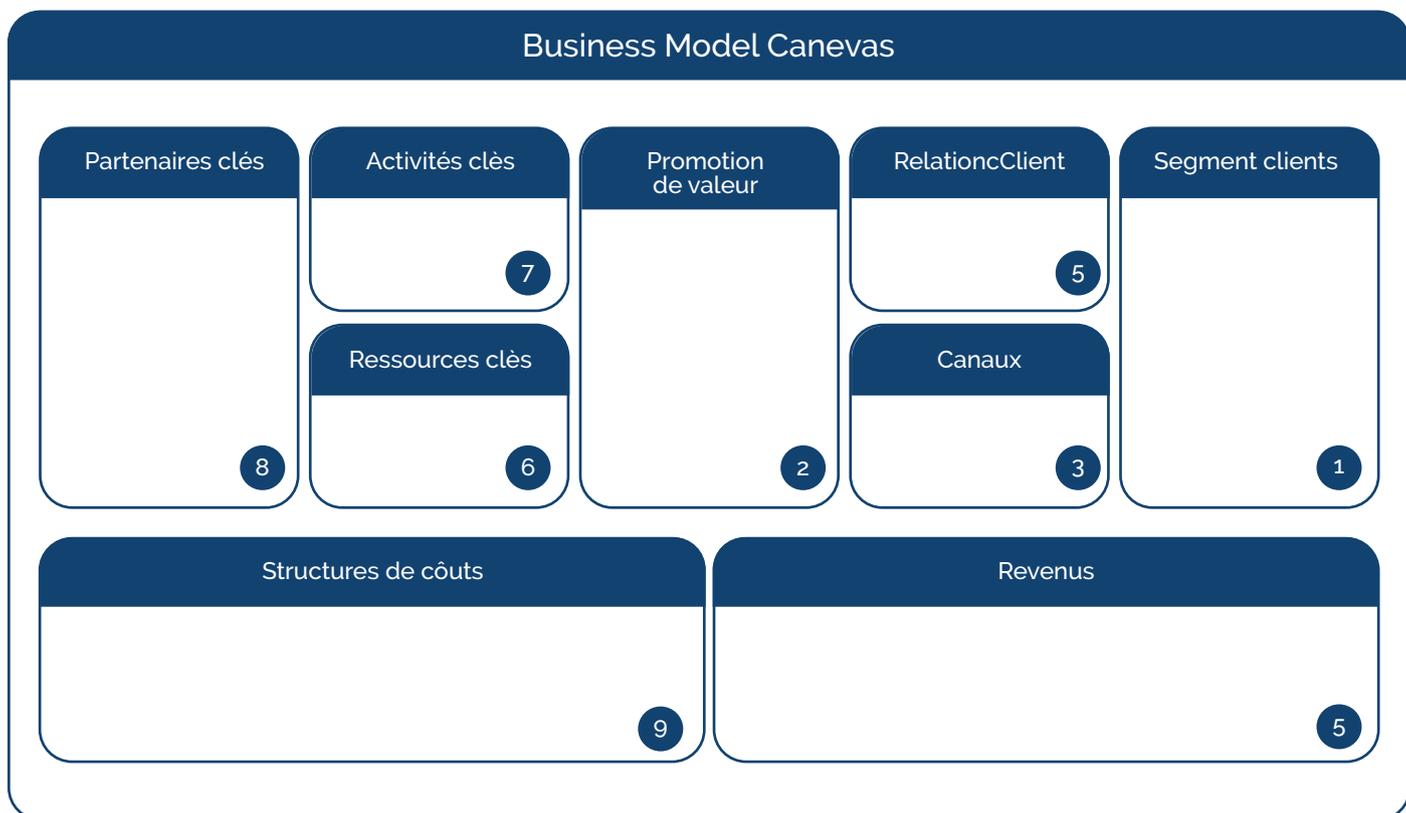
En effet, cet outil de réflexion d'**Alexander Osterwalder et Yves Pigneur**, permet de représenter en une seule page, au travers d'un canevas, l'ensemble du modèle économique. Une fois ce BMC est défini, il est nécessaire d'identifier les priorités en faisant apparaître en un clin d'œil ce que l'EDP à besoin, les démarches à accomplir et les axes de progrès.

Une fois le BMC a été élaboré, les futurs établissements de paiement sont tenus de procéder à une analyse du cadre réglementaire tunisien en matière de processus et dossier d'agrément afin de maîtriser les différentes obligations réglementaires.

Comme indiqué au niveau de la figure ci-dessous, un Business Model Canvas (BMC) comprend 9 composantes à savoir :

1. **Segmentation client.e.s,**
2. **Canaux de distribution,**
3. **Proposition de valeur,**
4. **Relations avec les client.e.s,**
5. **Sources de revenus**
6. **Ressources clés,**
7. **Activités clés,**
8. **Partenaires clés,**
9. **Structure des coûts**

Business Model Canevas



1

1.1. Segments de client.e.s

Cette rubrique au niveau du BMC a pour objectif de définir les segments client.e.s. C'est la raison d'être du projet et le cœur de toute les attentions. A cet effet, il est nécessaire pour les futurs EDP de distinguer clairement les différents types de client.e.s et ce à travers :

- L'identification de la liste des segments de client.e.s que l'EDP essaie de servir selon le produit ou le service proposé.
- La détection les client.e.s les plus importants afin de mieux comprendre leurs besoins.

L'EDP à la possibilité de diviser la base de client.e.s en groupes d'individus qui se ressemblent et ce sur la base des critères spécifiques, tels que l'âge, le sexe, les intérêts et les habitudes de dépenses...

A titre d'exemple, MOOV côte d'ivoire segmente sa clientèle entre entreprises et particuliers.²

1.2. Proposition de valeur

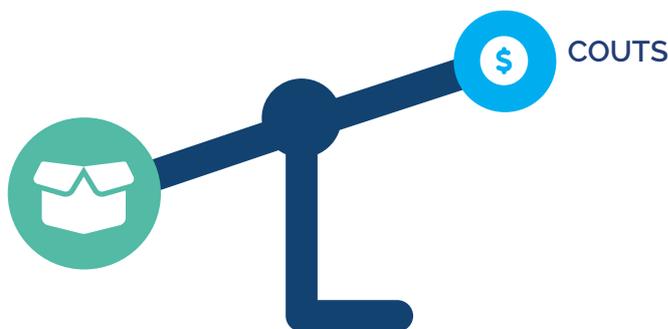
La proposition de valeur est la deuxième composante niveau du BMC. L'objectif de cette rubrique est de détailler l'offre proposée par les futurs établissements de paiement

A cet effet, les futurs établissements de paiement sont tenus de préciser au niveau du BMC :

- Une description de l'offre proposée.
- La liste des prestations, des produits et services proposés.
- La valeur ajoutée que l'EDP propose par-rapport aux autres acteurs et qui conduira les client.e.s à choisir les services proposés.

LA PROPOSITION DE VALEUR

Elle va bien au-delà du produit ou du service proposé. C'est ce qui incite un client à choisir votre entreprise plutôt qu'une autre



3

ORANGE Money Cameroun présente à sa clientèle à travers son site web tous les services offerts ainsi que diverses informations (Accueil Cameroun | Orange Cameroun)

1.3. Relations client.e.s

Une fois les 2 premières composantes du BMC à savoir les segments client.e.s et la proposition de valeur ont été identifiées, il est recommandé pour les futurs établissements de paiement d'attaquer la troisième composante c'est la relation avec les client.e.s. En effet, cette rubrique décrit les types de relations que l'EDP établit avec les segments de clientèle notamment la façon dont l'EDP souhaite communiquer et interagir avec les différents segments de clientèle.

A titre d'exemple, notons que SWARED communique avec sa clientèle à travers des canaux digitaux dont essentiellement son site Web (Swared – Solution de paiement) ainsi que sa page Facebook.

1.4. Canaux de distribution

Cette rubrique au niveau du BMC permet à un futur établissement de paiement de définir les différents canaux à utiliser pour mettre à disposition l'offre aux client.e.s. En effet, les canaux de distribution sont les moyens par lesquels l'EDP entrera en contact avec les client.e.s pour faire connaître la proposition de valeur (l'offre de l'EDP).

Il est recommandé pour les futurs établissements de paiement de détailler au niveau du BMC les moyens de communication et de distribution à mettre en place pour commercialiser les produits et services auprès des client.e.s

IZI Payment utilise comme principal moyen de communication essentiellement sa page Facebook sur laquelle sont partagées les dernières nouvelles et où les différentes offres sont mises à disposition.



1.5. Partenaires stratégiques

Le volet partenaires stratégiques est la cinquième composante au niveau du BMC, Ce sont les personnes et les structures externes qui vont aider les EDP à se développer.

Le futur établissement de paiement devra mettre en avant au niveau du BMC les partenaires stratégiques indispensables au bon fonctionnement de l'activité.

3 <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/business-model-canvas-outil-incontournable-createur>

A titre d'exemple, la société Advans Tunisie de microfinance a signé un accord de partenariat avec ViaMobile (Etablissement de paiement de la solution SWARED) afin de renforcer sa stratégie Omnicanale grâce à la sensibilisation des micro-entrepreneurs à l'utilisation des canaux et des outils digitaux tout au long de leur parcours.

1.6. Activités clés

Cette rubrique au niveau du BMC permet de détailler les principales activités de futur établissement de paiement pour créer de la valeur.

Il est nécessaire au niveau du BMC d'expliquer clairement les différentes activités indispensables au fonctionnement de l'établissement de paiement.

A titre d'exemple, les activités clés de la filiale Camerounaise d'Orange Money sont principalement : ⁴

- ▶ Dépôts
- ▶ Transferts
- ▶ Retraits
- ▶ Paiements (Marchand, achat de crédit téléphonique, paiement des factures...)
- ▶ Services financiers(Carte Visa Orange Money, Accès aux produits d'assurance ...)

1.7. Ressources clés

Les ressources clés sont les ressources nécessaires pour créer de la valeur pour les client.e.s. Il est recommandé pour les futurs établissements de paiement de préciser au niveau du BMC les ressources physiques (bâtiment, machines et outils, véhicules, matières premières ...), les ressources intellectuelles (droits de propriété intellectuelle et brevet), les ressources humaines (collaborateurs, associés et éventuels partenaires) ainsi que les ressources financières (la trésorerie, le besoin en fonds de roulement, ses actifs financiers).

1.8. Sources de revenus

Les futurs établissements de paiement sont tenus d'expliquer au niveau du BMC l'ensemble des revenus permettant à l'EDP de maintenir son activité et ce en précisant :

- ▶ Les sources de toutes les rentrées d'argent générées par l'activité de l'EDP
- ▶ La stratégie adoptée pour développer des sources de revenus supplémentaires

1.9. Structures de coûts

Cette rubrique au niveau du BMC permet d'évaluer l'ensemble des coûts indispensables au bon fonctionnement de l'activité à savoir :

- ▶ Les coûts variables : ils dépendent du niveau d'activité de l'EDP et augmentent au fur et à mesure que le CA augmente
- ▶ Les coûts fixes : ce sont les dépenses incompressibles indépendantes du CA (loyer, ressources humaines, etc.).

Une fois le modèle économique a été développé, les futurs établissements de paiement doivent étudier l'environnement juridique, économique et social existant afin d'avoir une idée plus claire sur l'industrie de paiement en Tunisie.

Ils sont tenus à analyser et comprendre le cadre réglementaire tunisien en termes de processus et de dossier d'agrément afin de maîtriser les différentes obligations réglementaires.



A RETENIR

Le business Model Canvas (BMC) est un outil de réflexion permettant d'avoir une idée claire sur les actionnaires, le modèle économique et les différents éléments critiques du projet.

Partenaires

Ôù sont nos partenaires clés?

Qui sont nos principaux fournisseurs?

Quelles ressources clés obtenons nous de nos partenaires

Quelles activités clés les partenaires réalisent-ils

Activités clés

Quelles sont les activités clés requises pour nos propositions de valeurs

CATEGORIES

Production, résolution de problèmes, Plateforme/ réseau

Proposition de valeur

Quelle valeur offrons-nous au client ou à la cliente?

CARACTÉRISTIQUES :

nouveauté, performances, personnalisation, "Réussir le travail", design, marque/statut, prix, réduction des coûts, réduction des risques, accessibilité, commodité/facilité d'utilisation

Relation client

Quel type de relation chacun de nos segments de clientèle s'attend-il à ce que nous établissions et maintenions avec eux?

Distribution

Quels sont les canaux préférés par nos clients ? Lesquels fonctionnent le mieux? Quels sont les plus rentables? Comment pouvons-nous les intégrer dans les routines clients ?

Ségments de marchés

Pour qui créons-nous de la valeur?

Qui sont nos clients les plus importants?

Notre clientèle est-elle un marché de masse, un marché de niche, une plateforme segmentée, diversifiée et à plusieurs côtés

Ressources clés

Quelles sont les ressources clés requises par nos propositions de valeur ?

Types de ressources :

physiques, intellectuelles (brevets de marque, droits d'auteur, données), humaines, financières

STRUCTURE DE COÛTS

Quels sont les coûts les plus importants inhérents à notre modèle d'entreprise?

Quelles ressources clés sont les plus chères?

Quelles activités clés sont les plus chères?

EXEMPLE

CARACTÉRISTIQUES : coûts fixes (salaires, loyers, services publics), coûts variables, économies d'échelle, économies d'envergure

SOURCES DE REVENU ET MODÈLE DE PRICING

TYPES : Vente d'actifs, Frais d'utilisation, Frais d'abonnement, Prêt / Location, Crédit-bail, Frais de courtage, Publicité

PRIX FIXE : Prix catalogue, Dépend de la fonctionnalité du produit, Dépend du segment de clientèle, Dépend du volume

PRIX DYNAMIQUE : Négociation (négociation), gestion du rendement, marché en temps réel

2. Business Plan (Plan d'affaire)

2.1. Définitions

Le business plan a été défini comme étant : « Le business plan est un document de référence qui accompagnera le créateur et l'entrepreneur dans son projet sur les plans financiers, commerciaux et stratégiques. Il permettra ainsi de déterminer et de justifier la fiabilité du projet tout autant que sa rentabilité. »⁵ Les principaux objectifs du business plan sont :

- ▶ **La vision de l'activité** : Une vision globale et générale de l'activité future
- ▶ **La prévision de l'activité** : Des prévisions précises sur les chiffres futurs de l'activité sur plusieurs années se basant sur des hypothèses (optimistes, pessimistes ou neutres)
- ▶ **Le cadrage de l'activité** : pouvoir apporter des modifications aux prévisions initiales afin d'être le plus réaliste possible. Il s'agit de l'adéquation entre la vision et les prévisions

Pour bien structurer un business plan, ce dernier devra être composé de trois principales parties, à savoir :

- 1-La présentation du projet, analyse du marché , présentation de la stratégie
- 2-La présentation du porteur du projet, de l'équipe et de la structure (et de la forme juridique, composition du capital...)
- 3-Les prévisions financières

Le business plan doit tenir compte de certaines hypothèses pour sa réalisation et avoir plusieurs scénarios afin de pouvoir choisir le scénario le plus adéquat et le plus réalisable.

2.2. Composition :

Le business plan d'un établissement de paiement doit composer principalement les éléments suivants :

- ▶ Un état de résultat prévisionnel
- ▶ Un bilan prévisionnel
- ▶ Un budget de la trésorerie prévisionnel mensuel
- ▶ Un tableau de financement
- ▶ Un calcul du seuil de rentabilité

2.2.1. Compte de résultat prévisionnel

Le compte de résultat prévisionnel est un tableau qui anticipe l'ensemble des entrées et des sorties pour chacune des cinq premières années de l'EDP. Il permet de déterminer, à l'avance et approximativement, le résultat (bénéfice ou perte) que vous pensez réaliser grâce à l'activité de votre société.⁶

- ▶ Le produit net bancaire correspond à la différence entre les produits d'exploitation bancaire et les charges d'exploitation bancaire.
Si le produit net bancaire est positif, la solidité de l'activité bancaire de la banque concernée est alors confirmée.⁷

Les revenus des établissements de paiement sont principalement composés par :

- ▶ **Chiffre d'affaires généré par les services proposés** : Tarification des services de l'EDP via le réseau de distribution.
- ▶ **Compte de cantonnement** : Intérêts bancaires perçus du compte de cantonnement.
- ▶ **Commissions d'interchange** : Commissions concédées par l'EDP détenteur du terminal de paiement à l'EDP détenteur du Wallet du client.e.s uniquement dans le cadre d'un paiement interopéré.

Les charges des établissements de paiement sont quant à elles principalement composées par :

- ▶ **Coûts de ventes des services proposés** : Coûts liés à la commercialisation des services de l'EDP : Commission du réseau de distribution, SMS,USSD
- ▶ **OPEX : Dépenses d'exploitation de l'EDP** : frais de personnel, prestations de services, marketing, maintenance...
- ▶ **CAPEX : Dépenses d'investissement de l'EDP** : Achat plateforme de paiement, achat des outils informatiques...

CHIFFRES EN KDT	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRES					
▶ Intérêt et revenus assimilés					
▶ Commissions reçues en produits					
▶ Grains sur portefeuille commercial & opérations financières					
▶ Revenus du portefeuille d'investissement					
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRES					
Charge d'exploitation bancaire					
Intérêt encourus et charges assimilés					
Commissions encourus					
TOTAL CHARGE D'EXPLOITATION					
PRODUIT NET BANCAIRE					
▶ Dotations aux provisions et résultats des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif					
▶ Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement					
▶ Autres produits d'exploitations					
▶ Frais de personnel					
▶ Charges générales d'exploitation					
▶ Dotation aux amortissements et provisions sur immobilisations					
RÉSULTAT D'EXPLOITATION					
▶ Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires					
▶ Impôt sur les bénéfices					
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES					
Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires					
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE					

2.2.2. Bilan Prévisionnel

Le bilan prévisionnel représente une photographie du patrimoine de l'EDP à chaque étape de développement de celui-ci.

CHIFFRES EN KDT	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
ACTIF					
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP, TGT ▶ Créances sur les établissements de paiement bancaire et financiers ▶ Créance sur la clientèle ▶ Portefeuille-titres commercial ▶ Portefeuille d'investissement ▶ Valeurs immobilisées (net) ▶ Autres actifs 					
TOTAL ACTIF					
ACTIF					
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Banque centrale et CCP Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers ▶ Dépôts et avoirs de la clientèle (compte de cantonnement) ▶ Emprunt et ressources spéciales ▶ Autres passifs 					
TOTAL PASSIF					
CAPITAUX PROPRES					
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capital ▶ Réserves ▶ Autres capitaux propres ▶ Résultat de l'exercice 					
TOTAL CAPITAUX PROPRES					
TOTAL CAPITAUX PROPRES & PASSIFS					

Exemple de budget de la trésorerie prévisionnel mensuel :

MOIS	Début D'activité	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
Encaissements														
Encaissements														
Apports														
Prêt bancaire														
Capital apporté														
TVA récupérée														
Règlement facture X														
Règlement facture X														
Total Encaissements														
Décaissements														
Décaissements														
Remboursement emprunt														
Achats divers														
Retrait compte courant														
TVA reversée														
Loyer														
Factures gaz, eau, électricité														
Fournitures diverses														
Entretien, réparations														
Assurances														
Honoraires														
Frais de publicité														
Transporteurs														
Frais de déplacements professionnels														
Abonnements téléphone - internet														
Frais bancaires, agios														
Salaires														
Charges sociales salariés														
Total décaissements														
Différence encaissements / Décaissements														
Trésorerie														

Le bilan prévisionnel est principalement constitué par :

- ▶ Les actifs : Les éléments identifiables qui ont une valeur positive pour l'EDP
- ▶ Les passifs : Les éléments du patrimoine de de l'EDP ayant une valeur négative (Le capital, les dettes fiscales et sociales...)

Le bilan prévisionnel permettra de calculer les fonds de roulement, le besoin en fond de roulement et la trésorerie nette.

2.2.3. Budget de la trésorerie prévisionnel mensuel

Le budget de trésorerie est un tableau financier qui reprend, mensuellement, tous les encaissements et décaissements prévisionnels de l'EDP sur une période définie.

Il est composé de 3 parties :

- ▶ les encaissements (toutes les entrées d'argent)
- ▶ les décaissements (toutes les sorties d'argent)
- ▶ les soldes de trésorerie (début de mois, variations, fin de mois)⁸

Quant aux objectifs de ce tableau, il s'agit essentiellement de :

- ▶ L'évaluation du besoin de financement
- ▶ La vérification de la cohérence financière du projet
- ▶ Le pilotage de l'EDP : Anticiper les problèmes de trésorerie et optimiser les placements des excédents de trésorerie

2.2.4. Tableau de financement

Le tableau de financement est l'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'EDP au cours d'un exercice comptable passé.⁹

Le tableau de financement vise principalement à expliquer la variation de trésorerie de l'EDP à partir de son résultat net, en prenant en compte les différents flux qui ont une incidence sur le bilan et en privilégiant les flux stables. Il permet ainsi, à travers l'analyse des flux d'emplois et des ressources, de dessiner l'évolution de la structure d'une entreprise, afin d'envisager de nouveaux investissements.

Les besoins représentent les sommes d'argent qui permettent de créer et de gérer une activité. Les ressources sont tous les moyens que l'on utilise pour pouvoir couvrir ces mêmes besoins.

Il faut distinguer deux types de plan de financement. Il y a le plan de financement initial, qui permet de faire état des besoins et des ressources d'une entreprise à sa création, puis les plans de financement prévisionnels, que l'on retrouve généralement sur 5 exercices.

⁸ Comment faire un budget de trésorerie : notre guide complet (sellsy.com)

⁹ Tableau de financement : définition, exemple, traduction (journaldunet.fr)

Exemple de plan de financement :

MOIS	ANNÉE 1		ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4	ANNÉE 5
	DÉBUT	FIN				
BESOINS						
Frais d'établissement Immatriculation, statuts...						
Immobilisations Incorporelles Achat fonds de commerce, droit au bail						
Immobilisations corporelles Travaux, aménagement Achat véhicules Achat immobilier Enseigne, panneaux Matériel Mobilier Equipements						
Immobilisations Financières Dépôt de garantie, caution						
Besoin en fonds de roulement Trésorerie de démarrage Remboursement des crédits (capital) Emprunt banque		0	0	0	0	0
TOTAL DES BESOINS						
RESSOURCES						
Apport personnel Apport Nature Apport Numéraire						
Emprunt Emprunt banque						
Primes et subventions Subvention						
Auto-financement Résultat net (bénéfices) Dotations aux amortissements						
TOTAL DES RESSOURCES						
ÉCART ANNUEL						

Le seuil de rentabilité correspond au niveau de chiffre d'affaires au-delà duquel l'EDP commence à réaliser un bénéfice.

En effet il s'agit du chiffre d'affaires à réaliser sur une période donnée, pour que celui-ci soit considérée comme rentable.

il permet d'appréhender correctement les futurs profits de l'EDP, il permettra ainsi de savoir si ce dernier, avant sa création a le potentiel de devenir rentable ou pas.

La formule la plus simplifiée pour le calcul du seuil de rentabilité est la suivante :

SR= Chiffre d'Affaires (Hors Taxes) - Charges Totales ou ;

SR= Chiffre d'Affaires (Hors Taxes) – Marge sur coûts variables

	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3	ANNÉE 4	ANNÉE 5
CHIFFRE D'AFFAIRES (HT)					
Marge sur coûts variables					
TAUX DE MARGE SUR COÛTS VARIABLES (%)					
Coûts fixes					
TOTAL DES CHARGES					
Résultat courant avant impôts					
- Dotation aux amortissements					
SEUIL DE RENTABILITÉ					
Excédent / Insuffisance					
POINT MORT (JOURS)					



A RETENIR

Le business Plan (BP) est document permettant de formaliser les projections de développement de l'EDP tout en détaillant les objectifs à atteindre ainsi que les méthodes et les délais nécessaires pour y parvenir

PRINCIPALES COMPOSANTES DU BUSINESS PLAN



Etat de résultat prévisionnel

Un tableau qui anticipe l'ensemble des entrées et des sorties pour chacune des cinq premières années de l'EDP



Bilan prévisionnel

Il représente une photographie du patrimoine de l'EDP à chaque étape de développement de celui-ci



Budget de la trésorerie prévisionnel mensuel

Un tableau financier qui reprend, mensuellement, tous les encaissements et décaissements prévisionnels de l'EDP



Tableau de financement

L'état comptable des flux de trésorerie d'emplois mobilisés et de ressources dégagées par l'EDP au cours d'un exercice comptable passé



Calcul du seuil de rentabilité

Il correspond au niveau de chiffre d'affaires au-delà duquel l'EDP commence à réaliser un bénéfice.

Nous allons détailler dans la partie suivante le cadre réglementaire tunisien relatif aux établissements de paiement notamment l'activité principale de l'EDP, ses conditions d'exercice, les critères d'éligibilité et le processus ainsi que les documents nécessaires pour l'obtention de l'agrément de la banque centrale à savoir l'agrément de principe et l'agrément définitif.

III. Cadre réglementaire Tunisien relatif aux établissements de paiement

L'environnement économique Tunisien est caractérisé aujourd'hui par une augmentation considérable de l'utilisation du cash. En effet, la circulation du cash a doublé en 8 ans.

Selon le gouverneur de la BCT, Mr Marouane Abbassi (2018) : « Le volume d'argent liquide qui circule en dehors du circuit bancaire organisé varie entre 3 à 4 milliards de dinars »¹⁰. Cette augmentation est due à deux facteurs importants à savoir :

- Le développement de l'économie informelle
- Le taux d'inclusion financière faible chez les Tunisiens : un taux d'inclusion financière de seulement 36% de la population adulte %) ¹¹

L'environnement actuel en Tunisie fait du digital un levier majeur de développement de l'inclusion financière.

Dans ce contexte, la BCT a mis en œuvre une stratégie de réduction du cash basée qui vise à interrompre les phénomènes et les pratiques économiques et financières illégales (économie informelle, contrebande, évasion fiscale et blanchiment d'argent). Cette stratégie est basée sur 5 axes majeurs :



Dans ce cadre, la BCT a pris le choix stratégique de mettre en place un cadre réglementaire pour un nouveau type d'établissement financier, dédié exclusivement aux services des paiements, les établissements de paiement. L'objectif est de renforcer l'inclusion financière et de rendre le marché de paiement plus concurrentiel pour permettre aux consommateurs d'accéder à des services de paiement de proximité à des prix abordables.¹²

Par ailleurs, plusieurs textes et lois encadrent l'obtention du dossier d'agrément pour les EDP en Tunisie ont été mis place et qui touchent principalement :

- Le processus d'obtention d'agrément pour la création d'un EDP
- Le dossier d'agrément pour la création d'un établissement de paiement

ETABLISSEMENT DE PAIEMENT

Loi n° 2016-48 du 11 juillet 2016, relative aux banques et aux établissements financiers

Circulaire BCT N°2018-16 régissant l'activité et le fonctionnement des EDP

PROCESSUS D'AGRÈMENT

Loi n° 2016-48 du 11 juillet 2016, relative aux banques et aux établissements financiers

Décision de la commission d'agrément n° 2017-04 du 31 juillet 2017, relative aux procédures de dépôt des demandes d'agrément

Décision de la commission d'agrément n° 2019-20 du 19 novembre 2020, relative aux procédures de dépôt des demandes d'agrément

DOSSIER D'AGRÈMENT

COMPOSITION DU DOSSIER

Décision de la commission d'agrément n° 2017-04 du 31 juillet 2017, relative aux procédures de dépôt des demandes d'agrément

Décision de la commission d'agrément n° 2019-20 du 19 novembre 2020, relative aux procédures de dépôt des demandes d'agrément

FONCTIONNEMENT DES EDP

Circulaire BCT N2018-16 régissant l'activité et le fonctionnement des EDP

Circulaire BCT N°2020-11 portant sur les Conditions de fourniture des services de paiement mobile domestique

LAB FT

Loi n° 2017-08 relative aux règles de contrôle interne pour la gestion du risque de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Loi n°2004-63 concernant la protection des données à caractère personnel

PRODUITS DES EDP

La loi n°2011-01 du 6 janvier 2011, relative aux conditions d'offres de services de paiement via Mobile

Loi n°2005-51 du 25 juin 2005, relative au transfert électronique de fonds

Loi n°2000-83 relative aux échanges et commerce électronique

loi 2004-05 du 3 février 2004, relative à la sécurité des données informatiques

CONTROLE INTERNE

Circulaire n° 2006-19 aux établissements de crédit relative au Contrôle interne

1. Cadre réglementaire relatif aux établissements de paiement en Tunisie

La Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie N°2020-11 du 18 mai 2020 a défini un établissement de paiement comme étant une entité juridique supervisée par la banque centrale de Tunisie permettant de commercialiser un ensemble des services de paiement.

D'après l'article 2 de la note circulaire N°2018-16, les établissements de paiement sont autorisés d'effectuer pour le compte de leurs clientèles personnes physiques et personnes morales les services suivants :

■ A titre principal :

- ▶ L'ouverture de comptes de paiement de niveaux 1, 2 et 3 définis par l'article 14 de la présente circulaire
- ▶ Les versements et les retraits en espèces
- ▶ Les prélèvements
- ▶ Les opérations de paiement en espèces
- ▶ Les opérations de transfert de fonds
- ▶ La réalisation d'opérations de paiement par tout moyen de communication à distance, y compris les opérations de paiement électronique
- ▶ La commercialisation des moyens de monnaie électroniques prépayés, émis par les banques ou la poste tunisienne

■ A titre accessoire, l'activité de change manuel conformément à la réglementation de change en vigueur ¹³

La note circulaire N°2016-48, a fixé plusieurs **des conditions d'exercice relatives aux des établissements de paiement** à savoir :

- ▶ Les services de paiement commercialisés par les établissements de paiement doivent être fournis exclusivement en dinar tunisien et à l'intérieur de la république tunisienne. À cet effet, les établissements de paiement adhèrent et d'une manière directe aux systèmes de paiement et de compensation appropriés à son activité
- ▶ Les établissements de paiement doivent contracter une assurance de responsabilité civile professionnelle ou une garantie bancaire d'un montant suffisant en adéquation avec leurs fonds propres pour couvrir leur responsabilité lors de la fourniture des services de paiement
- ▶ Les établissements de paiement peuvent effectuer les opérations de réception de fonds en provenance de l'étranger par voie de virement, et leur mise à disposition au profit de leur clientèle après avoir obtenu la qualité d'intermédiaire agréé conformément à la réglementation des changes en vigueur

Par ailleurs, la loi 2016-48 a défini des **critères d'éligibilité relatives aux établissements de paiement** à savoir :

- ▶ Un capital minimum qui ne doit pas être inférieur à 5 000 000 dinars
- ▶ Un programme d'activité qui doit monter notamment, le plan d'affaire ainsi que le modèle économique selon les opérations à exercer et les services à fournir
- ▶ La qualité des actionnaires directs et indirects, dont notamment l'actionnaire de référence et les principaux actionnaires prévus par l'article 102 de la présente loi, et ce, concernant leur réputation, leur capacité financière, leur disposition à soutenir l'établissement et le cas échéant, la qualité de leur.e.s garant.e.s
- ▶ L'adéquation des moyens financiers, humains et logistiques, y compris le montant du capital et les fonds propres à affecter par la banque ou l'établissement financier au programme d'activité
- ▶ La réputation, l'intégrité, la compétence et l'expérience des dirigeant.e.s et des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance
- ▶ Le dispositif de gouvernance, de la structure organisationnelle et administrative ainsi que des politiques et des procédures proposées pour la gestion des risques, le contrôle interne et la conformité, en cohérence avec les activités à exercer ¹⁴

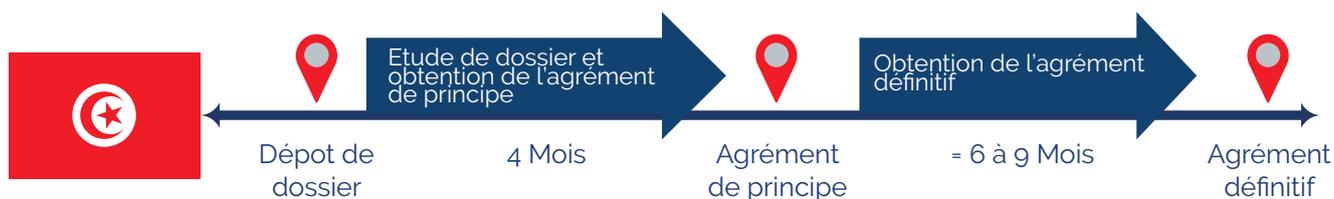
2. Cadre réglementaire relatif au processus d'obtention d'agrément pour la création d'un établissement de paiement

La loi bancaire N° 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et aux établissements de paiement a préconisé deux types d'agrément à obtenir, à savoir **l'agrément de principe et l'agrément définitif pour la création d'un établissement de paiement.**

A cet effet, les futurs établissements de paiement sont tenus de passer par 2 étapes dans leurs processus d'obtention d'agrément pour la création d'un établissement de paiement à savoir :

► L'agrément de principe

► L'agrément définitif



2.1 L'agrément de principe

La BCT a fixé au niveau de l'article 6 de la décision de la commission d'agrément N° 2017-04 du 31 juillet 2017, les délais relatifs aux procédures d'étude de dossier et l'obtention de l'agrément de principe à savoir :

► **4 mois** au titre de l'agrément de principe relatif aux opérations prévues par l'article 24 de la loi N° 2016-48.

► **2 mois** au titre des opérations prévues par les articles 34 et 35 de la loi N° 2016-48.¹⁵

Toutefois, la BCT se réserve le droit de demander au requérant toute information ou documents complémentaires nécessaires, et ce, en rapport avec les informations et documents présentés dans la demande d'agrément dans un délai maximal :

► **D'un mois à compter de la date de réception de la demande** pour les opérations prévues par l'article 24 de la loi N° 2016-48.

► **De deux semaines à compter de la date de réception de la demande** pour les opérations prévues par les articles 34 et 35 de la loi N° 2016-48.

2.2 L'agrément définitif

D'après l'article 4 de la décision de la commission d'agrément N° 2017-04 du 31 juillet 2017, l'agrément définitif est délivré dans **un délai de 6 mois** à compter de la date de la notification de l'agrément de principe. Ce délai peut être prorogé à titre exceptionnel, pour une durée de **3 mois**, sur la base d'une demande du requérant dûment motivée.

Toutefois, cet agrément définitif sera délivré par la commission d'agrément sur rapport de la Banque Centrale de Tunisie dans **un délai de 2 mois** à compter de la réception d'une demande du requérant prouvant le respect de toutes les conditions requises définies dans l'agrément de principe.¹⁶

¹⁵ Article 6 de la décision de la commission d'agrément N° 2017-04 du 31 juillet 2017

¹⁶ Article 4 de la décision de la commission d'agrément N° 2017-04 du 31 juillet 2017

3. Cadre réglementaire relatif au dossier d'agrément

3.1 Cadre réglementaire relatif au dossier d'agrément provisoire

Les décisions de la commission d'agrément n° 2017-04 et n° 2019-20 relatives aux procédures de dépôt des demandes ont fixé tous les documents nécessaires pour construire un dossier d'agrément conformément à la réglementation tunisienne. En effet, le dossier d'agrément à présenter à la BCT doit comporter au minimum les pièces et renseignements suivants à savoir :

► **Une demande d'agrément** au nom du Gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie définissant la nature de l'agrément demandé et la catégorie de l'activité à exercer dans le cas d'un agrément relatif aux opérations bancaires énumérées par l'article 24 de la loi N° 2016-48.

► Le formulaire N°1 « **Présentation du requérant** » signé par le requérant indiquant les informations minimales suivantes : qualité, forme juridique, groupe d'appartenance le cas échéant, qualifications académiques, expertise technique et honorabilité.

► **Une lettre d'intention** signée par le requérant indiquant les raisons et les motivations de la demande d'agrément.

► Le formulaire N° 2 « **Déclaration sur l'honneur** » signé par le requérant attestant de la sincérité des informations et documents fournis dans le dossier d'agrément (Figures ci-dessous).

► Une note retraçant les **modalités pratiques et procédurales pour la mise en place** du projet objet de la demande d'agrément et la feuille de route y afférente.

► **Les renseignements et documents prévus aux annexes 1 à 8** jointes au niveau de la décision de la commission d'agrément n° 2017-04 et n° 2019-20 et spécifiques à chaque type d'agrément.

► **Les formulaires N° 3, 4 et 5** signés par les personnes concernées (Figures ci-dessous) ¹⁷

FORMULAIRE 1 : Présentation du requérant

Les informations demandées ci-dessous, doivent être fournies par toute personne physique ou morale qui sollicite la commission d'agrément pour l'obtention d'un agrément relatif aux opérations énumérées par les articles 24, 34 et 35 de la loi n° 2016-48.

Identité du requérant

- Personne morale, ou
- Personne physique

Qualité du requérant

- Dirigeant, ou
- Administrateur

Forme juridique

Groupe d'appartenance

Qualifications académiques

Domaines d'expertise

¹⁷ Article 5 de la décision de la commission d'agrément N° 2017-04 du 31 juillet 2017

FORMULAIRE 2 : Déclaration sur l'honneur du requérant

Monsieur le Gouverneur de la Banque Centrale de Tunisie,

Etant appelé à exercer la fonction de.....au.....
au sens de l'article 55 de la loi° 2016-48, relative aux banques et aux établissements financiers, à
compter de..... j'ai l'honneur de vous faire parvenir les renseignements demandés
par la Banque Centrale de Tunisie.

Je certifie que ces renseignements sont sincères et fidèles et qu'il n'y a pas, à ma connaissance
d'autres faits Importants à signaler notamment, l'existence d'entraves potentielles à l'exercice de
la mission de surveillance par la Banque Centrale de Tunisie

Je m'engage à informer immédiatement la Banque Centrale de Tunisie de tout changement
qui modifierait de façon significative les renseignements fournis dans le cadre de la demande
d'agrément.

Veuillez agréer, Monsieur le Gouverneur, l'expression de ma haute considération.

Fait à.....

le..

Signature du requérant

FORMULAIRE 3 : Identité des actionnaires

Les informations demandées ci-dessous, doivent être fournies par toute personne physique ou morale
appelée à détenir directement ou indirectement des droits de vote ou une participation dans le capital de
l'établissement à créer.

Nom de l'établissement à créer :

Identité de l'Actionnaire :

Personne morale :

Dénomination sociale :
Forme juridique :
Registre du commerce :
Nationalité :
Adresse:

Personne physique :

Nom et prénom(s) :
Date et lieu de naissance :
Nationalité :
Adresse:

FORMULAIRE 4 : Lettre d'engagement des actionnaires

Je soussigné,.....

titulaire :

- ▶ de la carte d'identité nationale¹ n°.
- ▶ de la carte séjour n°.valable jusqu'au.....
- ▶ du passeport n°.valable jusqu'au.....

Résidant à.....

m'engage à participer dans le capital de.....à concurrence de.....
Soit.....du capital représentant des droits de vote.

Fait à.....le

Signature

FORMULAIRE 5 : Déclaration sur l'honneur des dirigeants et administrateurs

Je soussigné,

titulaire :

▶ de la carte d'identité nationale³ n°.

▶ de la carte séjour n°..... valable jusqu'au.....

▶ du passeport n°..... valable jusqu'au.....

Résidant à

actionnaire à concurrence de

exerçant la fonction de

Au sein des

déclare sur l'honneur n'avoir jamais fait l'objet :

1. d'un jugement définitif pour faux en écriture, pour vol, pour abus de confiance, pour escroquerie pour extorsion de fonds ou valeurs d'autrui, pour soustraction commise par dépositaire public, pour corruption ou évasion fiscale, pour émission de chèques sans provision, pour recel des choses obtenues à l'aide de ces infractions ou pour infraction à la réglementation des changes ou à la législation relative à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

2. d'un jugement définitif de faillite.

3. d'une condamnation en vertu des dispositions du Code Pénal relatives à la banqueroute pour le gérant ou mandataire de sociétés.

4. d'une démission de fonctions d'administration ou de gestion d'une entreprise soumise au contrôle de autorités susvisées suite à une sanction infligée par la banque centrale de Tunisie ou par l'une des autorités chargées du contrôle du marché financier ou des entrep d'assurance et de réassurance ou des institutions de micro-finance.

5. d'une sanction ou d'une radiation dans l'exercice d'une activité professionnelle régie par un cadre légal ou réglementaire.

6. d'une responsabilité dans la mauvaise gestion d'une banque ou d'un établissement financier ayant causé des difficultés qui ont rendu nécessaire la soumission de la banque ou l'établissement financier à un plan de résolution ou leur liquidation.

D'autre part, je m'engage à communiquer à la Banque Centrale de Tunisie, sans délai, tout changement qui affecterait ma situation et ce, au regard des dispositions de l'article 60 de la loi n° 2016-48 relative aux banques et aux établissements financiers.

Fait à..... Le

Signature

3.2 Cadre réglementaire relatif au dossier d'agrément définitif

La loi 2016- 48 a fixé les exigences et les conditions nécessaires à remplir pour l'octroi de l'agrément définitif, dont :

- 1. L'achèvement des procédures de constitution de l'établissement, la libération de la totalité du capital minimum prévu par l'article 32 de la présente loi,**
- 2. La communication de l'identité des dirigeant.e.s, des membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance et des responsables du contrôle et de la gestion des risques,**
- 3. La présentation du système d'information, des équipements et des biens immobiliers nécessaires à son activité ainsi que toutes autres conditions y afférentes.**

Le demandeur de l'agrément doit remplir ces conditions dans un délai ne dépassant pas six mois à compter de la date de la notification de la décision d'octroi de l'agrément de principe. A titre exceptionnel, ce délai peut être prorogé de 3 mois, sur demande motivée.

Au cas où le demandeur de l'agrément ne remplit pas les conditions nécessaires dans les délais prévus au paragraphe précédent, à compter de la notification dudit agrément, l'agrément de principe est retiré par la commission d'agrément, sur rapport de la banque centrale de Tunisie désignant le non-respect, par le demandeur.¹⁸

Par ailleurs, la décision de la commission d'agrément n° 2017-04 du 31 juillet 2017a précisé également que l'agrément définitif est délivré par la commission d'agrément sur rapport de la Banque Centrale de Tunisie dans un délai de deux mois à compter de la réception d'une demande du requérant prouvant le respect de toutes les conditions requises définies dans l'agrément de principe notamment :

1. L'accomplissement des procédures de constitution :

- ▶ Procès-verbal de l'Assemblée Générale Constitutive,
- ▶ Libération du capital et certificat de souscription,
- ▶ Extrait de l'immatriculation au registre de commerce,
- ▶ Copie du Journal Officiel de la République Tunisienne indiquant la constitution de la société.

2. La nomination des organes de gouvernance et l'obtention des autorisations requises de la Banque Centrale de Tunisie en respect des dispositions de l'article 55 de la loi no 2016-48.

3. Identification du système d'information et l'engagement des procédures d'acquisition

4. L'avancement dans la mise en place du programme de recrutement des moyens humains et techniques et des principales structures organisationnelles notamment en matière de contrôle interne, de gestion des risques, d'audit interne et de contrôle de conformité.

5. L'avancement dans la mise en place de la politique commerciale.

6. Elaboration du manuel de procédures des principales opérations à exercer par l'établissement.

7. L'élaboration d'une feuille de route pour le contrôle (monitoring) de l'implémentation du processus opérationnel selon les règles de bonne gouvernance.

Dans le cadre de l'étude de la demande d'un agrément définitif, la Banque Centrale de Tunisie peut effectuer des visites sur place dans les locaux de l'établissement ayant obtenu un agrément de principe pour s'assurer du respect des conditions requises pour l'octroi de l'agrément définitif.¹⁹



A RETENIR

PROCESSUS D'OBTENTION D'AGRÈMENT POUR LA CRÉATION D'UN EDP

La Banque Centrale de Tunisie a fixé un processus sur 2 étapes, elle a détaillé ces procédures au niveau des articles 4 et 6 de la Décision de la commission d'agrément n° 2017-04 du 31 juillet 2017, relative aux procédures de dépôt des demandes d'agrément.



La demande doit être adressée à la Banque Centrale de Tunisie.

L'agrément de principe définit notamment :

- la catégorie de l'établissement,
- la nature des opérations autorisées,
- le capital initial
- l'identité de l'actionnaire de référence et des principaux actionnaires.

Fixe les exigences et les conditions nécessaires à remplir pour l'octroi de l'agrément définitif.

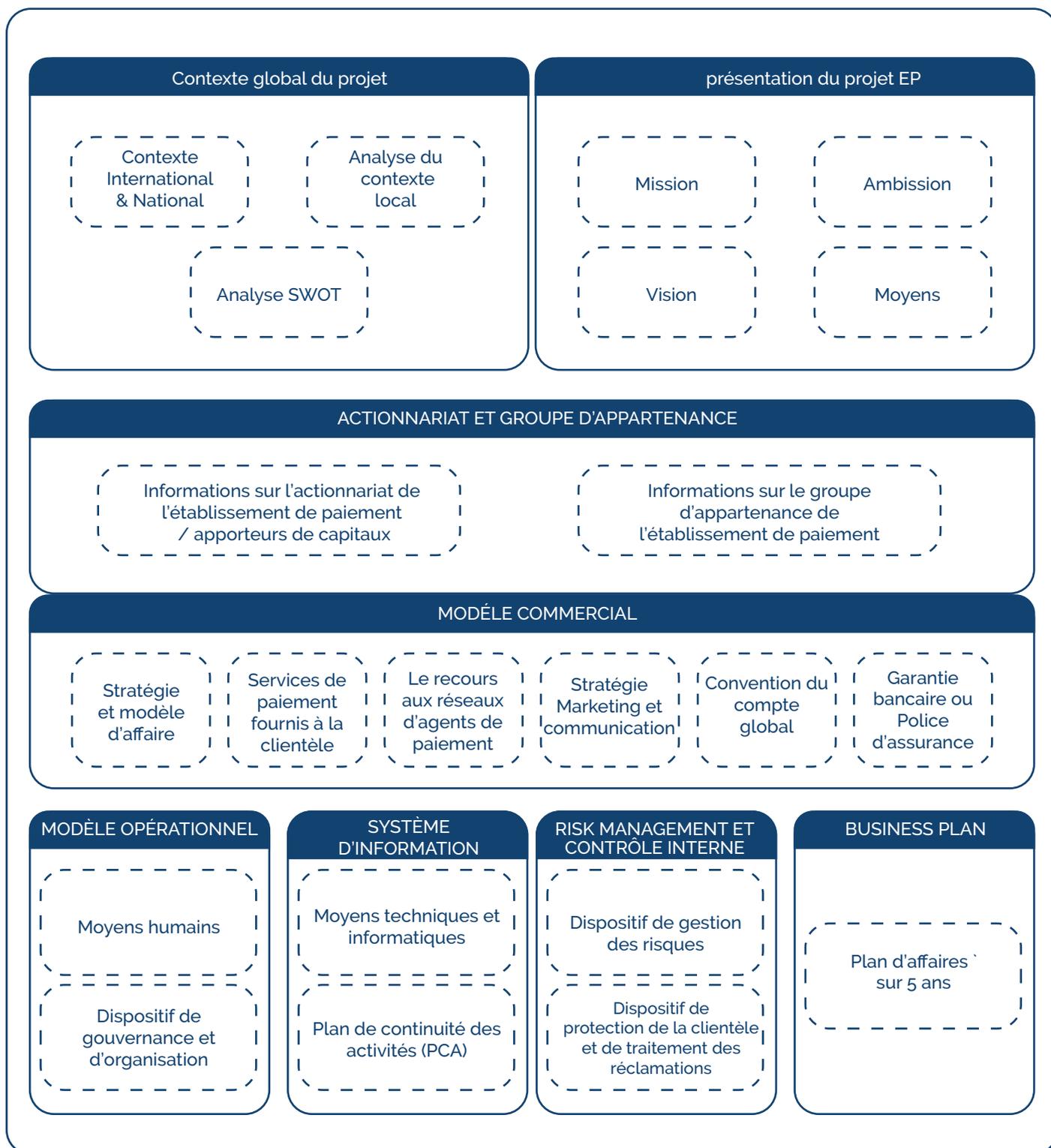
L'agrément définitif est délivré par la commission d'agrément sur rapport de la BCT dans **un délai de deux mois** à compter de la réception d'une demande du requérant **prouvant le respect de toutes les conditions requises définies dans l'agrément de principe.**

Afin de rendre claires les exigences de la banque centrale de Tunisie en termes de documents et d'informations nécessaires à l'obtention d'agrément, nous avons détaillé dans la partie suivante un canevas type d'un dossier d'agrément qui pourra être utile aux futurs établissements de paiement pour minimiser les compléments d'information demandés par la BCT tout au long du processus d'obtention d'agrément.

IV. Canevas type d'un dossier d'agrément

La BCT a fixé pour chaque éléments un ensemble des exigences qui doivent être précisées au niveau du dossier présenté par les futurs établissements de paiement.

En effet, pour réussir un dossier d'agrément conformément aux exigences de la BCT, les futurs établissements de paiement sont tenus de préparer un dossier comportant les éléments et les détails suivants à savoir :



1. Contexte global du projet EDP

1.1. Contexte International

Il est recommandé pour les futurs établissements de paiement de présenter au niveau de leurs dossiers d'agrément une analyse du contexte International & National du domaine paiement. Cette analyse peut intégrer les éléments suivants :

- Des Benchmarks internationaux des expériences de paiement mobile
- Évolution du Paiement Mobile
- Le Levier Règlementaire
- Le Levier Technologique / tendances
- Benchmark international et local des solutions de paiement

1.2. Analyse du contexte local Tunisien

Le dossier d'agrément à présenter à la BCT peut intégrer une analyse du contexte local tunisien en matière d'inclusion financière et paiement mobile. En effet, il est recommandé de préciser au niveau de cette analyse les éléments suivants :

- Etat des lieux de l'inclusion financière en Tunisie
- Levier réglementaire Tunisien et Stratégie de decashing
- Levier technologique national
- Les tendances nationales en matière de digitalisation
- Panorama des acteurs du marché Tunisien
- Focus sur l'écosystème de paiement mobile (principaux cas d'utilisation)

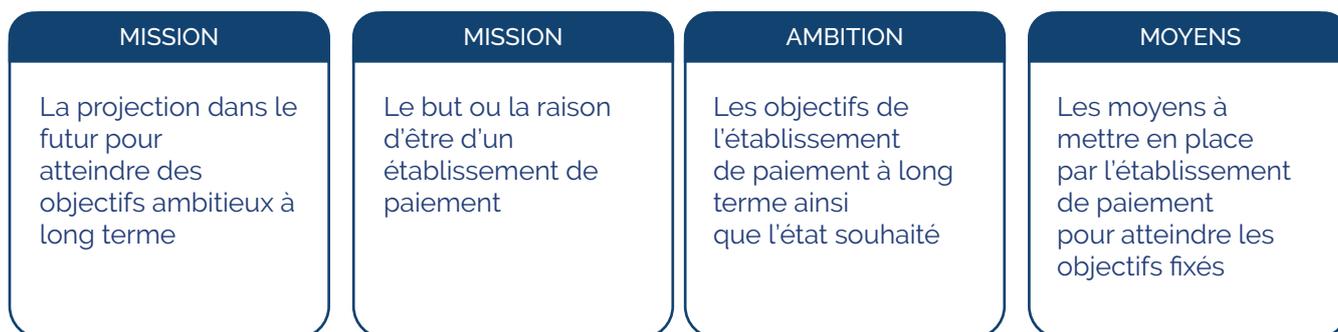
1.3. Analyse SWOT

Il est recommandé pour les futurs établissements de paiement de présenter au niveau de leurs dossier d'agrément une analyse SWOT permettant de synthétiser les forces et faiblesses de l'EDP au regard des opportunités et menaces générées par son environnement.

	POSITIF (POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF)	NÉGATIF (POUR ATTEINDRE L'OBJECTIF)
ORIGINES INTERNES ORGANISATIONNELLES	FORCES S STRENGTHS	FAIBLESSES W WEAKNESSES
ORIGINES EXTERNES ORIGINE-ENVIRONNEMENT	OPPORTUNITÉS O OPPORTUNITIES	MENACES T THREATS

2. Présentation du projet de l'EDP : Mission, Vision, Ambitions et Moyens

Les futurs établissements de paiement peuvent détailler au niveau de leurs dossiers d'agrément la vision stratégique de l'EDP, son positionnement stratégique cible ainsi que les opportunités et les facteurs clés de succès.



3. Actionnariat et groupe d'appartenance

3.1. Informations sur l'actionnariat de l'établissement de paiement et les apporteurs de capitaux

La réglementation tunisienne exige pour les futurs établissements de paiement de présenter des informations sur l'actionnariat au niveau de leurs dossiers d'agrément. En effet, chaque EDP doit préciser la liste des actionnaires potentiels personnes physiques et personnes morales détenant une participation directe ou indirecte.

Un ensemble des documents nécessaires concernant les informations sur l'actionnariat sont exigés par la BCT à savoir :

- ▶ Un formulaire « **Présentation du requérant** » signé par le requérant, indiquant les informations minimales suivantes : qualité, forme juridique, groupe d'appartenance le cas échéant, qualifications académiques, expertise technique et honorabilité
- ▶ Une liste exhaustive des **actionnaires personnes physiques et personnes morales** détenant une participation directe ou indirecte, notamment l'actionnaire de référence et les principaux actionnaires de l'établissement de paiement à créer au sens de l'article 102 de la loi N°2016-48
- ▶ **Le pacte d'actionnaires**, le cas échéant
- ▶ **Une fiche synthétique sur les apporteurs de capitaux** précisant notamment l'organisation du groupe et ses activités, filiales et participations détenues et l'expérience du requérant ou de la requérante dans le domaine d'activité objet de la demande d'agrément
- ▶ **Une déclaration sur l'honneur signée** par le.a requérant.e attestant de la sincérité des informations et documents fournis dans le dossier d'agrément
- ▶ Le formulaire « **identité des actionnaires** » dûment rempli et signé par les actionnaires
- ▶ Une copie de la pièce d'identité en cours de validité, du curriculum vitae à jour et un extrait du casier judiciaire délivré depuis moins de trois mois, des actionnaires personnes physiques de l'établissement de paiement à créer.
- ▶ **Une lettre d'engagement des actionnaires** pour la participation dans le capital de l'établissement de paiement à créer signé par les actionnaires
- ▶ **Les états financiers individuels et consolidés**, certifiés par les commissaires aux comptes, des trois derniers exercices des actionnaires personnes morales détenant 5% ou plus du capital de l'établissement à créer
- ▶ Une **copie de l'agrément** accordé par les autorités compétentes du pays d'origine pour la prestation des services de paiement pour les établissements financiers ayant leur siège social à l'étranger
- ▶ **L'accord des autorités compétentes** du pays d'origine pour les établissements financiers ayant leurs sièges sociaux à l'étranger et qui ont la qualité d'actionnaire principal au sens de l'article 102 de la loi N° 2016-48 pour l'agrément relatif à la création de filiales ²⁰

3.2. Informations sur le groupe d'appartenance de l'établissement de paiement

La BCT a fixé également une liste des documents nécessaires au niveau dossier d'agrément concernant les informations sur le groupe d'appartenance à savoir :

- ▶ Une liste exhaustive des parties liées au sens de la réglementation en vigueur tout en précisant le groupe d'appartenance, son activité, sa nationalité, sa structure de gouvernance.
- ▶ Un tableau détaillé récapitulant les conventions signées avec les parties liées ²¹

3.3. Partenariats

Il est recommandé pour les futurs établissements de paiement de fournir au niveau du dossier d'agrément des modèles de conventions types avec les différents partenaires clés notamment les banques et les assurances.

3.4. Convention du compte global

Conformément à la réglementation tunisienne, les futurs établissements de paiements sont tenus d'insérer dans leurs dossiers d'agrément un projet de **convention du compte global entre l'établissement de paiement et la banque dépositaire** qui fixe au minimum les modalités de fonctionnement du compte global, la gestion des fonds par la banque, les modalités d'information de l'établissement de paiement sur les mouvements ayant affecté le compte global et la rémunération applicable à ce compte.

A cet effet, les futurs établissements de paiements doivent négocier avec la banque les modalités d'ouverture d'un compte bancaire de cantonnement global.

3.5. Garantie bancaire ou Police d'assurance

Il est demandé de futur établissement de paiement de présenter au niveau de leurs dossiers d'agrément une garantie bancaire ou une police d'assurance tout en précisant le montant prévisionnel de la garantie bancaire ou de la police d'assurance de responsabilité civile professionnelle que l'établissement se propose à souscrire et l'approche méthodologique pour le calcul de ladite police d'assurance conformément à l'article 3 de la circulaire N° 2018-16.

Il est recommandé pour les futurs établissements de paiements d'établir **une convention avec l'assurance permettant d'assurer la couverture de la responsabilité civile professionnelle de l'EDP lors de la fourniture des services de paiement**. Cette convention peut être intégrée au niveau du dossier d'agrément à présenter à la banque centrale.

3.6. Autres partenariats

Si le futur établissement de paiement possède d'autres partenaires stratégiques, il est recommandé de présenter au niveau du dossier d'agrément des lettres d'intention signées pour la mise en place d'un partenariat entre l'EDP et les différents partenaires stratégiques.

4. Modèle commercial

4.1. Stratégie et modèle d'affaires : Marché & Segments cibles, Tarification, etc....

La réglementation Tunisienne exige aux futurs établissements de paiement de préciser au niveau de leurs dossiers d'agrément une présentation de la stratégie et du modèle d'affaire qui seront adoptés par l'EDP. A cet effet, la BCT a indiqué une liste des documents nécessaires concernant la stratégie et le plan d'affaire à savoir :

- ▶ Une **lettre d'intention** signée par le requérant indiquant les raisons et les motivations de la demande d'agrément.
- ▶ La **stratégie de développement** de l'établissement de paiement à créer, modèle d'affaires cible conformément au principe de spécialisation de l'établissement de paiement : choix et objectifs stratégiques, description des domaines d'activité, secteurs économiques et clientèle cibles.
- ▶ Une **étude de marché et de l'environnement économique et financier** de l'établissement de paiement à créer et son positionnement cible sur le marché et les diverses lignes de métiers.
- ▶ La **politique commerciale** traduisant les orientations stratégiques : produits, clientèle cible, secteurs d'activité et canaux de distribution.

²¹ Annexe 1 de la décision de la commission d'agrément n° 2017-04 et Annexe 9 de la décision de la commission d'agrément n° 2019-20

- ▶ La **politique de tarification** des services et positionnement l'établissement de paiement par rapport à la concurrence et la structure de coûts.
- ▶ La **politique financière** globale pour financer l'établissement de paiement à créer et soutenir le développement de l'activité : principales sources et conditions de financement en termes de coût et de maturité.
- ▶ La **politique de gestion de trésorerie** permettant la couverture en permanence des besoins de liquidité
- ▶ Une **note retraçant le pilotage stratégique et opérationnel**, l'organisation, le planning et la feuille de route de l'établissement de paiement à créer. ²²

4.2. Services de paiement fournis à la clientèle

Les futurs établissements de paiement sont tenus de présenter dans leurs dossiers d'agrément le catalogue des produits et des services qui seront commercialisés par l'EDP à savoir :

A titre d'activité principale :

- ✔ L'ouverture de comptes de paiement de niveaux 1, 2 et 3
- ✔ Les versements et les retraits en espèces
- ✔ Les prélèvements
- ✔ Les opérations de paiement en espèces
- ✔ Les opérations de transfert de fonds
- ✔ La réalisation d'opérations de paiement par tout moyen de communication à distance et les opérations de paiement électronique

A titre d'activité accessoire :

- ✔ L'activité de change manuel conformément à la réglementation de change en vigueur

Par ailleurs, il est recommandé aux futurs établissements de paiement de détailler la stratégie de déploiement des déferents services tout en précisant les services et les produits prioritaires prévus lors de démarrage de l'EDP.

De plus, la réglementation Tunisienne exige aux futurs établissements de paiement d'expliquer au niveau de leurs dossiers d'agrément les **caractéristiques et fonctionnement des services de paiement fournis** à savoir :

- ▶ Une description des **cinématiques des services de paiement** (création de compte utilisateur, recueil et contrôle des données du client ou de la cliente, création et mise à disposition d'un instrument de paiement à la clientèle, utilisation de l'instrument de paiement, exécution des opérations de paiement, recueil des transactions, présentation au règlement, contestation d'opération de paiement...)
- ▶ Une description des **caractéristiques techniques de chaque service de paiement** (fonctionnement, normes de sécurité...) mis à la disposition de la clientèle ou géré par l'établissement de paiement.
- ▶ Un **schéma des flux financiers** de chaque service de paiement

L'EDP devra détailler également la démarche adoptée pour la **sécurité des services de paiement fournis** à savoir :

- ▶ Une description des **normes et mesures de sécurité appliquées** pour chaque service de paiement.
- ▶ Une description des **systèmes de monitoring et de gestion de fraude** (interne et externe) mis en place pour chaque service de paiement (perte/vol, usurpation d'identité, détournement des données, transactions suspectes ou inhabituelles...)
- ▶ Les différentes **procédures d'authentification du client ou de la cliente** utilisées pour l'accès tant à la consultation qu'à l'autorisation des opérations de paiement
- ▶ Une présentation des **types de connexion autorisés** avec l'environnement externe en spécifiant les mesures et mécanismes de sécurité y afférents

Par ailleurs, il est recommandé de mettre en place un dispositif pour la gestion des réclamations client.e.s et détailler les moyens techniques et humains mis en place.

4.3. Recours aux réseaux d'agents de paiement : Modèle & Réseau de distribution

Le recours aux réseaux d'agents de paiement est une composante primordiale pour le fonctionnement de l'EDP. A cet effet, la réglementation tunisienne exige lors de la création d'un établissement de paiement de présenter des documents concernant le recours aux réseaux d'agents de paiement à savoir :

- ▶ Une note décrivant la **politique de recours aux agents de paiement** qui couvre notamment la **politique de sélection**, les responsabilités et obligations des parties, les modalités de gestion et de suivi des activités des agents, **la formation dans** le domaine de la lutte contre le terrorisme et la répression du blanchiment d'argent et dans le domaine technique, les procédures de contrôle et le nombre et le profil de ces agents (personnes physiques ou morales, leurs secteurs d'activité ciblés et leurs localisations géographiques...) et les services de paiement concernés
- ▶ Les **circuits de gestion du cash**
- ▶ Un **projet de convention de compte de paiement agent** à conclure avec les agents de paiement (les agents de paiement principaux et détaillants) comportant notamment les informations suivantes :
 - ▶ Les services de paiement fournis par Les agents de paiement
 - ▶ La responsabilité légale et financière des agents de paiement
 - ▶ Les obligations de l'établissement de paiement vis-à-vis des agents de paiement en matière de formation, de mise en place des procédures, documents, supports et moyens techniques nécessaires à la fourniture des services de paiement pour lesquels ils sont mandatés
 - ▶ Les modalités de contrôle effectuées par l'établissement de paiement sur les agents de paiement
 - ▶ Les modalités de rémunération des services fournis par les agent.e.s de paiement pour le compte de l'établissement de paiement
 - ▶ L'interdiction pour un.e agent.e de paiement principal.e ou un agent.e de paiement détaillant de déléguer ou céder son mandat à un autre agent de paiement ou à toute autre personne ²³

A part la politique de recours des agent.e.s exigée par la banque centrale au niveau de la réglementation, il est recommandé de détailler la politique de recours à la sous-traitance auprès des prestataires tiers de l'établissement de paiement (tel que les sociétés qui assurent la maintenance du système d'information, cabinet de recrutement...)

4.4. La stratégie marketing et communication

Il est recommandé aux futurs établissements de paiement de détailler au niveau de leurs dossier d'agrément, la stratégie Marketing et communication à mettre en place et qui permet qui permettra d'atteindre de manière efficace les segments cibles.

En effet, les futurs établissements de paiement peuvent présenter au niveau du dossier d'agrément :

La stratégie marketing :

- ✔ Présentation du nom commercial
- ✔ Présentation du logo de la marque
- ✔ Signification du choix de la couleur du logo
- ✔ La stratégie de Marketing Digital

La stratégie communication :

- ✔ Les orientations majeures de l'EDP en termes de communication
- ✔ La stratégie de communication multimédia
- ✔ Les plans de communication durant les premières années

²³ Annexe 9 de la décision de la commission d'agrément n° 2019-20 : procédures d'agrément pour l'exercice de l'activité d'un établissement de paiement au sens des articles 10,20 et 28 de la loi no 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et établissements financiers

5. Modèle opérationnel

5.1. Dispositif de gouvernance et d'organisation

Le dispositif de gouvernance et d'organisation est une composante primordiale dans le fonctionnement de l'établissement de paiement. A cet effet, la BCT a exigé au niveau de dossier d'agrément une présentation d'un dispositif de gouvernance efficace adapté à la nature et à la taille d'activité de l'EDP et qui garantit un processus durable de création de valeur.

Les futurs établissements de paiement sont tenus d'expliquer au niveau de leurs dossiers d'agrément :

▶ **Le mode de gouvernance cible** (direction générale et conseil d'administration ou directoire et conseil de surveillance)

▶ La **composition envisagée du conseil d'administration** ou du **conseil de surveillance** et des différents comités émanant de ces organes notamment **le comité spécialisé d'audit et des risques**

▶ Le **projet des statuts** de l'établissement de paiement à créer

▶ Un dossier relatif aux **membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance**, y compris les **administrateurs indépendants**, et la **direction générale** (directeur général et directeur général adjoint) ou le directoire, comportant pour chacun **un curriculum vitae à jour et signé** indiquant de façon exhaustive le cursus académique et professionnel et **un extrait du casier judiciaire** délivré depuis moins de trois mois

▶ Une **déclaration sur l'honneur des dirigeants et administrateurs** dûment signé par les dirigeants et les administrateurs selon de le format demandé par la BCT

▶ **L'organigramme cible** de l'établissement à créer

▶ **L'organisation cible**, description des **processus métiers**, les moyens humains et techniques à mobiliser avec les **curriculum vitae**, ainsi que **l'extrait de casier judiciaire** délivré depuis moins de trois mois, des premiers **responsables des fonctions** à savoir :

✔ **Contrôle interne, conformité et gestion des risques de blanchiment d'argent**

✔ **Gestion des risques**

✔ **Audit interne** ²⁴

5.2. Moyens humains : Politique RH & formation

Lors de la constitution du dossier d'agrément les futurs établissements de paiement doivent présenter et détailler **le plan de recrutement et d'évolution de l'effectif** envisagé et la masse salariale correspondante sur 5 ans.

Il est recommandé également pour les futurs établissements de paiement de préciser au niveau du dossier d'agrément la politique de ressources humaines qui respecte les règles et les principes de l'organisation et qui s'aligne aux attentes des employé.e.s. Cette politique RH peuvent être axée sur :

▶ La culture organisationnelle

▶ La gestion du recrutement

▶ La gestion et la valorisation des talents

▶ La formation continue et le développement des compétences

▶ La création d'un climat favorable au travail

Par ailleurs, le dossier d'agrément peut intégrer également la stratégie de formation qui doit s'aligner avec la politique de recrutement et l'évolution de l'effectif

²⁴ Annexe 9 de la décision de la commission d'agrément n° 2019-20 : procédures d'agrément pour l'exercice de l'activité d'un établissement de paiement au sens des articles 10,20 et 28 de la loi no 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et établissements financiers

6. Système d'information

6.1. Moyens techniques et informatiques : Dispositif de gouvernance, Architecture, Cartographie applicative, Sécurité SI, Gestion des incidents, etc....

La BCT exige lors de la création d'un établissement de paiement de présenter des documents concernant les moyens techniques et informatiques à mettre en place notamment l'architecture fonctionnelle et technique cibles ainsi que les outils de sécurité informatiques.

Il est recommandé également aux établissements de paiement de détailler l'architecture d'interopérabilité notamment les différents flux d'échange avec les applications satellites.

D'après les décisions de la commission d'agrément, les documents nécessaires concernant les moyens techniques et informatiques sont principalement :

► Architecture technique :

■ **Architecture technique détaillée** de l'environnement informatique utilisé pour la prestation du service de paiement ;

■ Description du **dispositif de gouvernance du système d'information et de la sécurité informatique** respectant la réglementation en vigueur en matière de protection des données à caractère personnel

■ Description des **systèmes d'information déployés au niveau des agents** pour assurer les prestations des services de paiement et s'assurer de la traçabilité des opérations de paiement enregistrées

■ Organisation de l'externalisation : identification **des prestataires, description précise de l'activité assurée par le prestataire** ²⁵

► Sécurité des moyens techniques :

■ **Les procédures et outils de sécurité informatiques** (accès aux données et aux systèmes, sécurité des réseaux, pistes d'audit, sauvegarde, archivage...), afin de garantir la confidentialité, l'intégrité de l'information, la disponibilité des services et la traçabilité

■ Les informations relatives à l'**hébergement des plateformes informatiques** et des **datacenter** (localisation géographique, niveau de certification sécurités physiques, de contrôles des locaux d'hébergement...)

■ Inventaire des **mécanismes de contrôle et de sécurité** liés aux services fournis, couvrant l'authentification des intervenants (entre autres le donneur d'ordre et le bénéficiaire), la séparation de fonctions, l'intégrité des données et des flux tant techniques que financiers, avec indication de leur fréquence

■ Les moyens mis en place pour **détecter, analyser, corriger, anticiper et empêcher les incidents de production** ²⁶

Toutefois, afin d'être conforme aux attentes de la BCT et dans l'objectif de minimiser les allers-retours et les demandes de clarification, il est recommandé pour les future établissement de paiement de préciser davantage certaines informations au niveau de leurs dossiers d'agrément notamment :

■ **Le choix des solutions cibles notamment la solution de paiement** : Il est recommandé d'apporter plus de détails sur la stratégie et la méthodologie de choix de la solution de paiement à mettre en œuvre au niveau du futur EDP

■ **La mise en place de la solution de paiement** : Un planning détaillé relatif à la mise en place de la solution de paiement devra être communiqué au niveau du dossier d'agrément présenté à la BCT

■ **La cybersécurité** : Il est préférable de détailler la procédure à mettre en œuvre pour la gestion des incidents informatiques et des éventuelles cyberattaques au niveau du dossier d'agrément présenté à la BCT

■ **L'exploitation BIGDATA** : Il est recommandé pour les futurs établissement de paiement de prévoir au niveau de leurs dossiers d'agrément les procédures et la méthodologie de l'exploitation de la BIG DATA ainsi que la stratégie adoptée pour l'exploitation des données collectées (Modélisation, Partenariats avec les banques, les centres commerciaux...)

²⁵ Annexe 9 de la décision de la commission d'agrément n° 2019-20 : procédures d'agrément pour l'exercice de l'activité d'un établissement de paiement au sens des articles 10,20 et 28 de la loi no 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et établissements financiers

²⁶ Annexe 9 de la décision de la commission d'agrément n° 2019-20 : procédures d'agrément pour l'exercice de l'activité d'un établissement de paiement au sens des articles 10,20 et 28 de la loi no 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et établissements financiers et n° 2019-20

6.2. Plan de continuité des activités (PCA)

Les futurs établissements de paiement sont tenus de détailler au niveau de leurs dossiers d'agrément à présenter à la BCT, la démarche à adopter pour le PCA notamment l'ensemble des moyens organisationnels, techniques, humaines et contractuels à mettre en œuvre afin de reprendre rapidement les activités vitales de l'EDP, à la suite d'un sinistre significatif.

La réglementation tunisienne a exigé d'élaborer au niveau du dossier d'agrément un rapport sur le plan de continuité d'activité comportant :

- ▶ Une identification des activités essentielles, assorti des objectifs de reprise comprenant entre autres un calendrier prévisionnel de reprise avec les étapes clefs, les actifs prioritaires à sauvegarder, les délais maximaux admissibles d'indisponibilité ainsi que les pertes de données maximales admissibles
- ▶ Les moyens mis en œuvre pour garantir la continuité dans le cas d'interruption de service tel que des failles dans les systèmes clefs, la perte de données clefs, l'inaccessibilité des locaux, la perte de personnes clefs
- ▶ La fréquence des tests du plan de continuité d'activité de récupération en cas de sinistre, en communiquant également le résultat de ces tests et indiquant la manière dont les résultats des tests seront pris en compte
- ▶ Une description des mesures d'atténuation des risques à adopter, en cas de résiliation du contrat de prestation des services de paiement, garantissant l'exécution des opérations de paiement en attente et la résiliation des contrats en cours²⁷

7. Risk Management et contrôle interne

7.1. Dispositif de gestion des risques

7.1.1. Dispositif contrôle interne et gestion des risques

La BCT exige lors de la création d'un établissement de paiement de mettre **place un dispositif de contrôle interne efficace pour une maîtrise efficiente des risques.**

Le dispositif du contrôle interne doit être constamment encadré par différentes dispositions réglementaires et une organisation qui regroupe des responsables spécifiques pour le contrôle permanent et le contrôle périodique.

Ce dispositif doit aussi tenir compte des recommandations du comité de Bâle, pour une meilleure gestion des risques financiers, opérationnels, etc...

Les futurs établissements de paiement doivent prévoir au niveau de leurs dossiers d'agrément présentés à la BCT :

- ▶ Un rapport décrivant le **dispositif de contrôle interne** à mettre en place par l'établissement (rôle des organes de gouvernance, procédures, organisation comptable et financière, système d'information, activité de contrôle...)
- ▶ Un rapport décrivant le **dispositif à mettre en place pour l'identification, la gestion et le suivi des risques encourus** (cadre organisationnel de la gestion des risques, identification des risques, analyse des risques, surveillance et revue de la gestion des risques, information financière et comptable, ...). Ce dispositif et ces procédures doivent être en adéquation avec la nature et à la complexité des services de paiement à fournir par l'établissement de paiement
- ▶ **Une étude sur la nature et l'étendue des risques globaux** auxquels est exposé l'établissement à créer (risques stratégiques, risque de réputation, risque juridique, risque de liquidité, risque technologique, risque opérationnel de fraude, risque cybernétique, risque lié à la gestion des agents, risque de partenariat...)

7.1.2. Typologie des Risques

Il est recommandé pour les futurs établissements de paiement de détailler au niveau de leurs dossiers d'agrément à présenter à la BCT, le référentiel des risques et les différentes typologies des risques que l'EDP peuvent soutenir à savoir les risques financier (Risque de liquidité, Risque de marche), les risques opérationnels et les risques stratégiques.

²⁷ Annexe 9 de la décision de la commission d'agrément n° 2019-20 : procédures d'agrément pour l'exercice de l'activité d'un établissement de paiement au sens des articles 10,20 et 28 de la loi no 2016-48 du 11 juillet 2016 relative aux banques et établissements financiers

7.1.3. Dispositif LAB-FT

Les futurs établissements de paiement devront par ailleurs prévoir **un dispositif de lutte contre le terrorisme et la répression du blanchiment d'argent**. Ils sont tenus de présenter au niveau de leurs dossiers d'agrément un rapport décrivant le dispositif de lutte contre le terrorisme et la répression du blanchiment d'argent de l'établissement (procédure et contrôle) imposé aux agents (principaux et détaillants) ainsi que le compte rendu sur ces activités et un rapport décrivant le dispositif mis en place pour la lutte contre le terrorisme et la répression du blanchiment d'argent, notamment :

Les obligations de vigilance (les diligences pour l'identification et la vérification de l'identité des client.e.s dans le cas nécessitant une présence physique ou à distance le cas échéant) ;

- ▶ Le système de surveillance et de contrôle ;
- ▶ Le système d'information
- ▶ Les dispositifs d'analyse, d'alerte et de suivi des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme sur les opérations de la clientèle
- ▶ Les dispositifs de conservation et mise à jour des documents
- ▶ Les dispositifs de déclaration de soupçon, sensibilisation et formation

7.2. Protection des données personnelles

Les futurs établissements de paiement doivent détailler au niveau du dossier d'agrément le dispositif de traitement et de protection des données à caractère personnel pour leur.e.s client.e.s conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur. Cette politique de protection des données personnelles doit garantir les droits liés à ces données conformément à leur réglementation :

- ▶ Le droit d'opposition
- ▶ Le droit d'accès
- ▶ Le droit à la rectification
- ▶ Le droit à l'oubli

Par ailleurs et afin de minimiser les demandes de clarification côté BCT, il est recommandé aux futurs établissements de paiement de détailler et expliquer davantage au niveau du dossier d'agrément le dispositif de contrôle relatif aux risques opérationnels à prévoir par l'EDP dont notamment :

- ▶ Les risques cybernétiques liés à la sécurité des données et du système (vol d'identité et d'informations personnelles)
- ▶ Les risques de non-conformité / LAB-FT
- ▶ La défaillance dans le traitement d'une opération
- ▶ L'évaluation incorrecte des risques/sinistres
- ▶ Les risques liés aux données personnelles
- ▶ Les risques liés à la gestion du cash
- ▶ Les risques de fraude
- ▶ Les risques externes...

■ D'autre part, Le dispositif KYC et E-KYC étant nécessaire pour la prévention contre le risque de LAB-FT, il sera préférable d'apporter plus de clarifications et de détails au niveau du dossier d'agrément présenté à la BCT par rapport à la procédure d'E-KYC

■ En effet, les futurs établissements de paiement peuvent présenter au niveau de leurs dossier d'agrément **un cahier des charges ainsi que le cahier des spécifications techniques et fonctionnelles de la solution E-KYC**. Cette solution doit garantir un processus KYC flexible et configurable en fonction des exigences et des contraintes réglementaires

■ De plus, il est recommandé aux futurs établissements de paiement de préciser au niveau du dossier d'agrément les **critères de choix de la solution LAB/FT parmi le panorama de solutions présentées** tout en tenant compte des besoins de l'EDP. Ce document doit retracer le processus d'enrôlement digital du client ou de la cliente permettant d'optimiser le parcours-client.e. et de gérer :

- ▶ Le risque de violation de données (audit sécurité informatique)
- ▶ Le risque d'usurpation d'identité (taux des faux positifs)
- ▶ La preuve de vie (quel rôle du back-office EDP ou se fier à un processus technologique (selfie dynamique ou vidéo-selfie)
- ▶ Le risque LAB/FT (filtrage en temps réel)

7.3. Dispositif de protection de la clientèle et de traitement des réclamations

Lors de la constitution du dossier d'agrément les futurs établissements de paiement doivent s'engager à mettre en place un processus de relation client.e.s et ce afin de prendre en charge toutes les demandes d'informations, tout support à la réalisation des opérations et toutes résolutions des réclamations.

Il est recommandé également pour les futurs établissements de paiement de mettre en place toutes les ressources disponibles pour le traitement de toutes les demandes client.e.s et s'engage à communiquer les informations exactes, appropriées et à jour sur les services de paiement au client.e.s par le biais d'un canal de communication performant.

Selon la réglementation tunisienne, les établissements de paiement doivent détailler au niveau de leurs dossier d'agrément :

▶ Une **description des moyens d'information du client ou de la cliente** mis en œuvre comme suit :

- Informations liées à l'exécution de la transaction de paiement : moyen et timing de l'information, le montant, les commissions et taxes y afférentes, le nouveau solde du compte de paiement et le numéro de référence de la transaction
- Information périodique : un relevé des opérations de paiement selon les modalités convenues dans la Convention du compte de paiement
- Information permanente : les conditions tarifaires par catégorie d'opération au niveau des établissements de paiement et leurs agents de paiement principaux et détaillants.

▶ Une description portant sur :

- Les **politiques et les procédures** pour la **réception et le traitement des réclamations** de la clientèle
 - **Moyens humains, logistiques** et structure chargée du traitement des réclamations de la clientèle
 - Les **politiques et les procédures de traitement des comptes de paiement** des personnes décédés, des comptes dormants ou inactifs ainsi que les conditions de gel et de réactivation d'un compte de paiement
- ▶ Un projet de convention entre l'établissement de paiement et le.a titulaire du compte

8. Business Plan sur 5 ans

8.1. Contexte et objectifs du Business Plan

Le Business Plan est l'une des composantes primordiales pour le fonctionnement des établissements de paiement. A cet effet, la BCT a exigé aux futurs établissements de paiement de détailler au niveau du dossier d'agrément plan d'affaire sur cinq ans intégrant les documents ci-après :

- ▶ Les hypothèses clés retenues pour la conception du plan d'affaires et leurs impacts potentiels sur les projections financières sous forme d'indicateurs d'activité et de rentabilité sur une période de 5 ans
- ▶ Les états financiers prévisionnels sur une période de 5 ans ainsi que le détail des principaux postes de ces états avec recours à la méthode de scénarios (optimiste, neutre et pessimiste)
- ▶ Le business plan chiffré sous format Excel ²⁸

Ce Business plan à mettre en place doit détailler des hypothèses réalistes afin de lui permettre de :

- ▶ Modéliser les flux financiers et formaliser les éléments préliminaires en termes de charges d'investissement, d'exploitation et de revenus
- ▶ Qualifier et quantifier les prérequis pour la mise en œuvre d'une offre commune de paiement mobile

La lecture du business plan, établit selon différents scénarios, mettra en exergue les risques et les opportunités de gains, les différents types de revenus et de charges qui leur sont associés ainsi que la rubrique investissement.

8.2. Présentation des 3 scénarii (Pessimiste, Neutre, Optimiste)

Conformément à la réglementation, le business plan présenté au niveau du dossier d'agrément doit se reposer sur trois scénarii, à savoir :

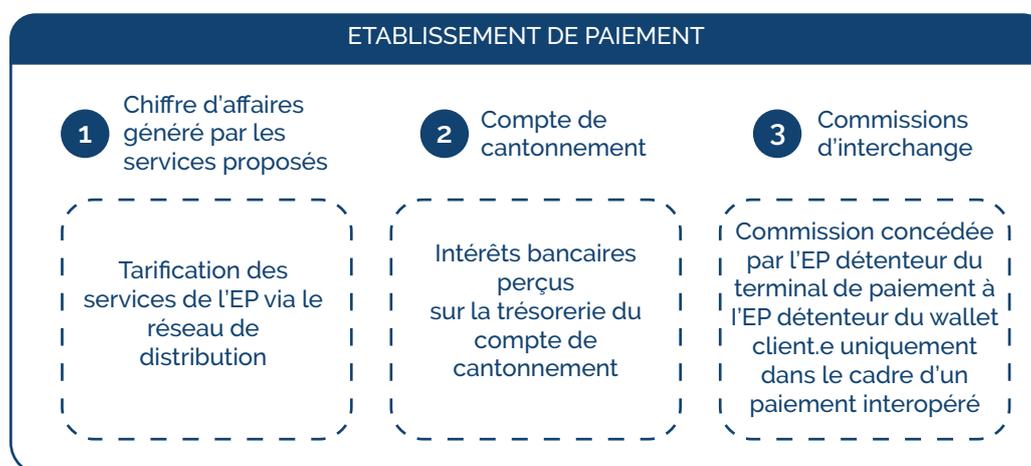
- ▶ **Un scénario Neutre** : Ce scénario de base est fondé sur des hypothèses neutres, des éléments de benchmark international et local (réalité et spécificité du marché Tunisien) en tenant compte de la réglementation en vigueur
- ▶ **Un scénario Optimiste** : Dans ce scénario, l'EDP parvient à s'imposer comme un établissement de paiement de référence sur le marché Tunisien avec notamment un nombre d'utilisateurs plus important que le scénario neutre
- ▶ **Un scénario Pessimiste** : Comparé au scénario neutre, ce scénario se reposera sur un nombre d'utilisateurs actifs revu à la baisse, et une part de marché moins importante

8.3. Présentation détaillée du Scénario Neutre (scénario de base)

8.3.1. Présentation des hypothèses

8.3.1.1. Les hypothèses de Revenus

L'établissement de paiement perçoit trois types de flux entrants à savoir :



²⁸ Annexe 9 de la décision de la commission d'agrément n° 2019-20 du 19 novembre 2019 complétant la décision de la commission d'agrément n° 2017-04 du 31 juillet 2017 relative aux procédures de dépôt des demandes d'agrément

► Le chiffre d'affaires généré par les services proposés

Il s'agit des revenus collectés à travers la tarification des services qu'offrira l'EDP à sa clientèle à via le réseau de distribution :

- La proposition de valeur de base de l'ouverture d'un compte, complétée par un large réseau de cash in / cash out disponible pour tous les Tunisiens
- Les opérations de Transferts P2P, le paiement des factures et recharges télécoms, e-commerce, micro-crédit, les virements de masse
- Les transferts entrants Internationaux et le paiement marchand.

► Le compte de cantonnement

Il s'agit des intérêts bancaires perçus sur la trésorerie du compte de cantonnement qui est régit par la circulaire de la banque centrale N° 2018-16 relative 13 décembre 2018 relative aux règles réagissant l'activité et le fonctionnement des établissements de paiement ainsi que la décision de la commission d'agrément n°2019 du 19 novembre 2019 relative aux procédures de dépôt des demandes d'agrément.

Le compte de cantonnement global est un dispositif qui permet de séparer les fonds détenus par l'établissement financier des titulaires de compte. Les fonds envoyés par le client sont déposés sur un compte Bancaire gelé, qui doit être ouvert auprès d'un établissement de crédit tiers.

► Les commissions d'interchange

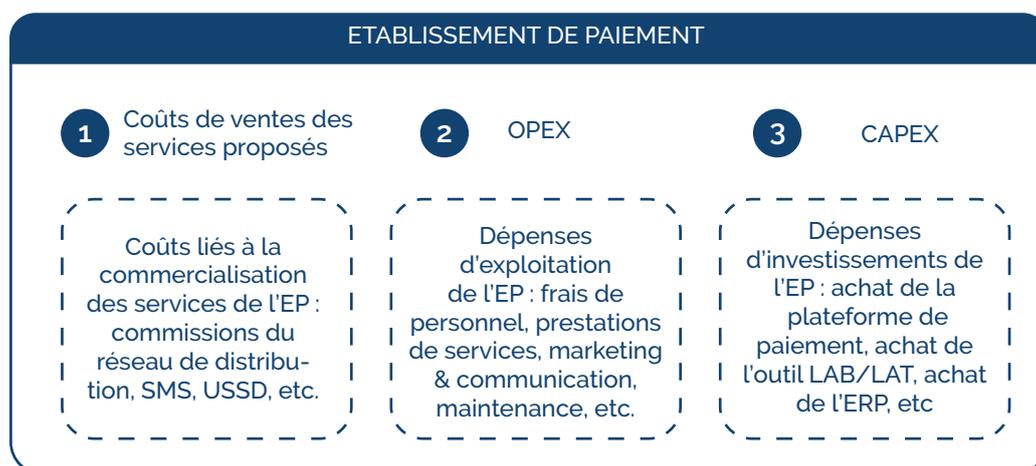
Il s'agit des commissions concédées par l'établissement de paiement détenteur du terminal de paiement de l'EDP détenteur du Wallet client uniquement dans le cadre d'un paiement interopéré (Il s'agit de l'équivalent des TPE des banques, du paiement de la commission que verse l'acquéreur à la banque émettrice. Cette commission est versée pour chaque paiement fait par un client à un « marchand ».

► Projection du chiffre d'affaires

Les futurs établissements de paiement doivent détailler au niveau de BP notamment au niveau du scénarios neutre la projection du chiffre d'affaires pour 5 ans généré par les revenus collectés à travers la tarification des services qu'offrira l'EDP à sa clientèle à via le réseau de distribution à savoir : Cash-Out / Transfert domestique / Paiement de factures / Le service Recharge / Le service Transfert international / Le service Virement de masse etc.

8.3.1.2. Les Hypothèses des Charges et des investissements

L'établissement de paiement génère trois types de flux sortants à savoir :



► Projection des coûts de ventes des services proposés

Il s'agit des coûts liés à la commercialisation des services de l'EDP : Commissions du réseau de distribution, SMS, USSD... Les futurs établissements de paiement doivent détailler au niveau du scénarios neutre les hypothèses des charges permettant d'avoir une projection des coûts de ventes des services proposés par l'EDP.

► Les Hypothèses d'Investissement (CAPEX)

Il s'agit de l'abréviation de « Capital Expenditures » qui sont les charges d'investissement (corporelles et incorporelles) consacrées à l'achat d'équipement professionnel :

Il est recommandé pour les futurs établissement de paiement de détailler au niveau de BP, les coûts d'achat des équipements professionnels pour l'activité de l'EDP et leurs évolutions durant les 5 premières années (**Les Hypothèses d'Investissement**).

Les principaux CAPEX pour un EDP sont les suivants :

- L'achat des différentes plateformes et outils informatiques à mettre en place (Plateforme de Paiement, Outil LAB FT)
- Les coûts l'acquisition de matériel roulant (voitures de service), etc.



► Projection des OPEX de l'EDP

Il s'agit de l'abréviation de « Operating expenditures » qui sont les dépenses d'exploitation, les charges courantes supportées par l'EDP pour les besoins de son activité tel que les charges de personnel, les impôts et taxes, les loyers, les honoraires des prestataires de services, les frais de marketing et de communication...

Conformément aux meilleures pratiques, il est recommandé pour les futurs établissement de paiement de détailler au niveau de BP notamment au niveau du scénario neutre, les hypothèses d'évolution durant les 5 première années des dépenses d'exploitation ainsi que les charges courantes supportées par l'EDP pour les besoins de son activité.

8.3.2. Modèle de présentation d'un Business Plan sur 5 ans

8.3.2.1. Le bilan

Les principales rubriques du bilan d'un établissement de paiement à présenter au niveau du BP sont :

En actifs :

► Les créances sur les établissements bancaires et financiers :

Il s'agit de la liquidité détenue suite au paiement des client.e.s en contrepartie des services effectués.

► Le portefeuille Titre (commercial et d'investissements) :

Sont les placements en titres effectués par l'établissement de paiement entre titres de transactions, titres de placements, titres d'investissement, titre de participation

► Les valeurs immobilisées : cette rubrique inclut :

✓ Les immobilisations corporelles : les éléments d'actif corporel, notamment le matériel roulant, les constructions, les installations, matériels et équipements et les immobilisations corporelles en cours.

✓ Les immobilisations incorporelles : les éléments d'actif incorporel, notamment le système de paiement, le fonds commercial, le droit au bail...

En passifs :

► Les dépôts et avoirs de la clientèle (compte de cantonnement) :

Le compte de cantonnement est un dispositif qui permet de séparer les fonds détenus par l'établissement financier des titulaires de compte. Les fonds envoyés par le client.e sont déposés sur un compte Bancaire gelé, qui doit être ouvert auprès d'un établissement de crédit tiers.

Les sommes détenues dans cette rubrique ne sont que l'image de 48h de la situation actuelle des liquidités, en effet les montants déposés par les client.e.s dans le compte de cantonnement reste entre 24h et 48h avant que l'agent les récupère.

► Les capitaux propres :

Les capitaux propres sont composés principalement par le capital social qui ne doit pas être inférieur à cinq millions de dinars²⁹ à condition que ce capital minimum soit totalement libéré dès la création de l'établissement de paiement.

²⁹ Article 32 de la loi n° 2016-48 du 11 juillet 2016, relative aux banques et aux établissements financiers

Canevas du bilan proposé par la BCT :

CHIFFRES EN KDT	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
ACTIF					
▶ Caisse et avoirs auprès de la BCT, CCP, TGT					
▶ Créances sur les établissements de paiement bancaire et financiers					
▶ Créance sur la clientèle					
▶ Portefeuille-titres commercial					
▶ Portefeuille d'investissement					
▶ Valeurs immobilisées (net)					
▶ Autres actifs					
TOTAL ACTIF					
ACTIF					
▶ Banque centrale et CCP					
▶ Dépôts et avoirs des établissements bancaires et financiers					
▶ Dépôts et avoirs de la clientèle (compte de cantonnement)					
▶ Emprunt et ressources spéciales					
▶ Autres passifs					
TOTAL PASSIF					
CAPITAUX PROPRES					
▶ Capital					
▶ Réserves					
▶ Autres capitaux propres					
▶ Résultat de l'exercice					
TOTAL CAPITAUX PROPRES					
TOTAL CAPITAUX PROPRES					

8.3.2.2. L'état de résultat

Les rubriques les plus pertinentes de l'état de résultat à présenter au niveau du business plan sont :

► Les commissions reçues :

La principale source de revenus des EDP est la commission relevée sur toutes les transactions effectuées par la clientèle.

Toutefois, la BCT a exigé la gratuité des services suivants³⁰, qui ne généreront par conséquent pas de revenus :

- La souscription au service de paiement mobile
- Les opérations de cash in
- Les paiements commerçant pour le.a client.e payeur
- La consultation du solde et les détails de transactions
- La résiliation du service de paiement mobile

Ces commissions proviennent essentiellement des services proposés par l'EDP aux client.e.s :

- Paiement marchand
- Recharge téléphonique
- Cash-out (Retrait)
- Paiement factures
- Transfert domestique
- Transfert international
- Virement de masse
- E-Commerce
- Micro-crédit

► Les commissions encourues :

Les commissions encourues sont constituées essentiellement par les coûts de vente occasionnés par chaque type de service par type de canal (Agent niveau 1, agent niveau 2, commerçant) ainsi que par les autres coûts tel que les charges relatives au SMS, USSD et au SWITCH par type de service.

► Les frais de personnel :

Ce poste faisant partie des OPEX, comprend les frais de personnel, dont les salaires et traitements, les charges sociales et les impôts et taxes liés aux frais de personnel.

Il est recommandé de détailler au niveau du business plan les charges de personnel par profil en cohérence avec le plan de recrutement et d'évolution de l'effectif envisagé.

³⁰ Article 19 de la Circulaire de la Banque Centrale de Tunisie n°2020-11 du 18 mai 2020 relative aux conditions de fourniture des services de

Ce poste comprend les frais d'exploitation liés aux activités non liés à l'activité principale ainsi que les charges d'administration générales.

Exemple de rubriques constituant les charges générales d'exploitation :

- Les prestations de services
- Contrats de prestation (Assurance, Data center, Sous-traitants...)
- Frais de marketing et formation
- Frais de maintenance (de la plateforme de paiement, de l'outil LABFT...)
- Frais généraux
- Audit externe

► Les charges générales d'exploitation :

Ce poste comprend les frais d'exploitation liés aux activités non liés à l'activité principale ainsi que les charges d'administration générales.

Exemple de rubriques constituant les charges générales d'exploitation :

- Les prestations de services
- Contrats de prestation (Assurance, Data center, Sous-traitants...)
- Frais de marketing et formation
- Frais de maintenance (de la plateforme de paiement, de l'outil LABFT...)
- Frais généraux
- Audit externe

► Les dotations aux amortissements et aux provisions :

Ce poste comprend les dotations aux amortissements et aux provisions pour dépréciation relatives aux immobilisations incorporelles et corporelles inscrites au poste Valeurs immobilisées.

► Les impôts et taxes :

Il s'agit du montant de l'impôt sur les bénéfices dû au titre du bénéfice imposable provenant des opérations ordinaires de l'exercice de l'EDP calculé au taux de 35%

Canevas de l'état de résultat proposé par la BCT :

CHIFFRES EN KDT	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRES					
▶ Intérêt et revenus assimilés					
▶ Commissions reçues en produits					
▶ Grains sur portefeuille commercial & opérations financières					
▶ Revenus du portefeuille d'investissement					
TOTAL DES PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRES					
Charge d'exploitation bancaire					
▶ Intérêt encourus et charges assimilés					
▶ Commissions encourus					
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION					
PRODUIT NET BANCAIRE					
▶ Dotations aux provisions et résultats des corrections de valeurs sur créances, hors bilan et passif					
▶ Dotations aux provisions et résultat des corrections de valeurs sur portefeuille d'investissement					
▶ Autres produits d'exploitations					
▶ Frais de personnel					
▶ Charges générales d'exploitation					
▶ Dotation aux amortissements et provisions sur immobilisations					
RÉSULTAT DES ACTIVITÉS ORDINAIRES					
▶ Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaires					
▶ Impôt sur les bénéfices					
RÉSULTAT D'EXPLOITATION					
▶ Solde en gain/perte provenant des autres éléments ordinaire					
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE					

8.3.2.3. L'état de flux de trésorerie

► Les flux entrants :

Les flux entrants devant faire partie du business plan de l'établissement de paiement :

■ **Activité d'exploitation** : Cette rubrique comporte les produits d'exploitation bancaires encaissés qui sont les sommes encaissées en contrepartie des services rendus par l'EDP (Recharge téléphonique, Paiement facture, Virement de masse...) ainsi que les flux entrants du compte de cantonnement

■ **Activité d'investissement** : Cette rubrique comporte les intérêts et les dividendes encaissés sur le portefeuille d'investissement (Titre d'investissement, titre de participation, Part dans les entreprises associées et les co-entreprises, part dans les entreprises liées)

■ **Activité de financement** : Cette rubrique comporte les intérêts et les dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement ainsi que les encaissements provenant des emprunts.

► Les flux sortants :

Les flux sortants devant faire partie du business plan de l'établissement de paiement :

■ **Activité d'exploitation** : Il s'agit des charges d'exploitation bancaire décaissés relatives aux coûts de vente des différents services de l'EDP, les sommes versées au personnel et aux créiteurs divers, les impôts et taxes ainsi que les flux sortants du compte de cantonnement

■ **Activité d'investissement** : Il s'agit des intérêts et des dividendes encaissés sur le portefeuille d'investissement, les décaissements suite à l'acquisition des immobilisations corporelles et incorporelles

■ **Activité de financement** : Les remboursements des emprunts

Canevas de l'état de flux de trésorerie proposé par la BCT :

CHIFFRES EN KDT	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
ACTIVITE D'EXPLOITATION					
▶ Produits d'exploitation bancaire encaissés (hors revenus de portefeuille d'investissements)					
▶ Charges d'exploitation bancaires décaissés					
▶ Sommes versées au personnel et crédeurs divers					
▶ Impôt sur sociétés					
▶ Volumes des transactions flux entrant-compte de cantonnement					
▶ Volumes des transactions flux sortant-compte de cantonnement					
FLUX DE TRÉSORERIES PROVENANT DES ACTIVITÉS D'EXPLOITATION					
ACTIVITE D'INVESTISSEMENT					
▶ Intérêt et dividendes encaissés sur portefeuille d'investissement					
▶ Décaissements suite à l'acquisition des immobilisa corporelle					
▶ Décaissements suite à l'acquisition des immobilisa incorporelle					
FLUX DE TRÉSORERIES PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT					
ACTIVITE DE FINANCEMENT					
▶ Intérêt et dividende encaissés sur portefeuille d'investissement					
▶ Encaissement provenant des emprunts					
▶ Remboursement d'emprunt					
FLUX DE TRÉSORERIES PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENTS					
VARIATIONS NETTES DES LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALANT DES LIQUIDITÉS AU COURS DE L'EXERCICE					
LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALANT DES LIQUIDITÉS EN DÉBUT DE L'EXERCICE					
LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALANT DES LIQUIDITÉS EN FIN DE L'EXERCICE					

V. ANNEXES

1. Modèle de convention client.e

CONTRAT DE SOUSCRIPTION ET D'UTILISATION DES SERVICES D'UN ETABLISSEMENT DE PAIEMENT

ARTICLE 1 : OBJET

Le présent Contrat (tel que ce terme est défini ci-dessous) a pour objet de définir les conditions de souscription et d'utilisation des services de l'Etablissement de Paiement (l'EDP).

Le présent Contrat constitue un engagement formel de la part du client ou de la cliente (tels que ces termes sont définis ci-dessous) dès sa signature.

Le.a client.e (tel que ce terme est défini ci-dessous) devra se conformer aux présentes conditions ainsi qu'à toutes modifications ultérieures dès lors qu'il continue à utiliser les services de l'EDP après lesdites modifications.

ARTICLE 2 : DEFINITIONS

Circulaire : désigne la circulaire de la Banque centrale de Tunisie N° 2018-16 régissant l'activité et le fonctionnement des établissements de paiement.

Client.e : désigne toute personne physique ou morale détentrice d'un Compte EDP ou ayant réalisé ou bénéficié d'un Service EDP en accord avec les termes et conditions générales du présent Contrat en son nom propre et pour sa propre utilisation.

Compte EDP : Désigne le porte-monnaie électronique rattaché à un numéro de téléphone mobile ou tout autre canal permettant de réaliser des transactions.

Contrat : désigne le présent contrat conclu entre l'EDP et le.a client.e (tels que ces termes sont définis ci-dessous) tel qu'éventuellement modifié et/ou amendé et y m ses éventuelles annexes ou conditions particulières.

EDP : représente la marque de l'EDP.

Services EDP : Services offerts aux client.e.s dans le cadre de la commercialisation de ses produits.

ARTICLE 3 : OUVERTURE ET FONCTIONNEMENT DU COMPTE EDP

► Toute personne désirant disposer d'un compte EDP doit remplir les conditions suivantes :

■ Être majeur et capable,
■ Disposer d'un document d'identification valide et portant sa photographie délivrée par une autorité tunisienne habilitée ou une autorité étrangère reconnue (carte d'identité, passeport, carte de séjour et passeport pour les étrangers ...)

■ Disposer d'un numéro de téléphone mobile fonctionnel,

■ Accepter de remplir la fiche de souscription,

■ L'ouverture d'un compte EDP se fait dans les agences propres ou principales ou auprès des distributeurs ou agents agréés. Pendant la création du compte, le.a client.e devra choisir lui-même son code secret et s'assurer que personne d'autre n'a eu connaissance de ce code. Il devra le changer à la première utilisation de son compte.

► Le client.e.s s'engage à n'effectuer sur son compte de paiement que les opérations autorisées par la loi et la réglementation en vigueur.

► le.a client.e s'engage à signaler à l'EDP toute opération exceptionnelle par rapport aux opérations habituellement enregistrées sur son compte et à lui fournir toutes informations ou documents requis.

ARTICLE 4 : SERVICES

Les client.e.s de l'EDP peuvent réaliser ou bénéficier entre autres des services suivants :

- ▶ L'ouverture de comptes de paiement de niveaux 1, 2 et 3 définis par l'article 14 de la Circulaire,
- ▶ Les versements et les retraits en espèces,
- ▶ Les prélèvements,
- ▶ Les opérations de paiement en espèces,
- ▶ Les opérations de change manuel,
- ▶ Les opérations de transfert de fonds,
- ▶ La réalisation d'opérations de paiement par tout moyen de communication à distance, y compris les opérations de paiement électronique par carte,
- ▶ La commercialisation des moyens de monnaie électronique prépayés émis par les banques ou la poste tunisienne.

ARTICLE 5 : Informations relatives au compte de paiement

L'EDP offre à ses client.e.s des comptes de paiement de 3 niveaux. Les limites par plafond de solde et par montant global de ces comptes sont déterminées comme suit :

- ▶ Compte de paiement de niveau 1 : A ce niveau, le compte de paiement est plafonné à 500 dinars et le montant global des sorties de fonds ne dépasse pas 250 dinars par jour.
- ▶ Compte de paiement de niveau 2 : Le plafond de ce compte est fixé à 1000 Dinars et le montant global des sorties de fonds ne dépasse pas 500 dinars par jour.
- ▶ Compte de paiement de niveau 3 : Le plafond attribué à ce compte est de 5000 dinars et le montant global des sorties de fonds ne dépasse pas 1000 dinars par jour.

L'EDP peut ouvrir des comptes de niveau 1 et 2 sans que la présence physique du client ou de la cliente soit requise, à condition toutefois que l'ouverture ait lieu via un procédé technologique sécurisé assurant la vérification de l'authenticité des photos des documents d'identité transmis par le.a client.e et la confidentialité de ses données personnelles ainsi que la saisie à distance des fiches d'identification prévues dans la Circulaire.

Lorsque le service d'ouverture du compte de paiement est offert en ligne, l'EDP doit permettre au client ou à la cliente :

- ▶ D'avoir un accès en ligne à tout moment au contenu de son contrat avec l'EDP,
- ▶ De donner en ligne son acceptation des termes du contrats le liant à l'EDP,
- ▶ De demander en ligne la clôture du compte.

ARTICLE 6 : Les conditions de clôture du Compte EDP

Les conditions de clôture du Compte EDP sont les suivantes :

- ▶ Tout titulaire d'un compte de paiement peut clôturer son compte quand il le souhaite.
- ▶ La clôture est gratuite pour tous les niveaux de compte.
- ▶ Le.a client.e doit envoyer une lettre de clôture de compte pour officialiser sa demande.

ARTICLE 7 : Les comptes dormants

Le compte est considéré comme inactif en l'absence d'opération ou de contact avec le titulaire du compte pendant 60 jours.

ARTICLE 8 : Les comptes des personnes décédées

- ▶ Au décès du titulaire du compte, l'EDP s'engage à bloquer ledit compte suite à une notification écrite. Plus aucune opération ne peut être effectuée.
- ▶ Les héritiers ou les mandataires doivent restituer les moyens de paiement mis à la disposition du défunt.
- ▶ Suite au décès, le solde du compte devra être remis aux héritiers et le compte sera clôturé.
- ▶ La détention d'une procuration sur le compte du défunt ne permettra pas non plus d'effectuer des opérations sur le compte.

ARTICLE 9 : Les conditions de gel du compte

- ▶ Tout compte enregistrant une absence de flux créditeur pendant 60 jours est considéré « gelé »
- ▶ Si le gel du compte dépasse les 6 mois et que le titulaire ne réactive pas son compte, l'EDP pourra procéder à sa clôture.

ARTICLE 10 : Les droits auxquels le compte donne lieu

- ▶ Suite à l'ouverture du compte de paiement, l'EDP met à la disposition de ses client.e.s une panoplie de services mentionnés à l'article 4 du présent Contrat.
- ▶ Le.a client.e peut à tout moment mettre un terme à sa relation avec l'EDP et clôturer son compte sans frais.

ARTICLE 11 : La tarification

- ▶ La tarification proposée par l'EDP inclut l'ensemble des frais de l'ouverture et la gestion des Wallet, ainsi que les frais liés aux transactions.
- ▶ La Tarification est disponible sur simple demande dans chaque agence EDP, ainsi que sur le Site Internet de EDP.

ARTICLE 12 : Transfert de fonds

- ▶ Après l'ouverture d'un compte de paiement, le.a client.e de l'EDP pourra effectuer dans le cadre de la tarification applicable les transactions suivantes :

- ▶ Créditer son compte de paiement par transfert en provenance d'un autre utilisateur,
- ▶ Débitier son compte de paiement via l'envoi par le.a client.e d'un ordre de transfert à un autre utilisateur.

- ▶ Tout ordre de transfert envoyé est irrévocable : l'EDP ne peut procéder à aucune annulation d'un ordre de transfert sur demande d'un.e client.e quelle qu'en soit la raison (à l'exception du piratage du compte et/ou du code d'accès non ?).

ARTICLE 13 : Médiation

- ▶ Les extraits de compte adressés au client ou à la cliente porteront l'adresse du médiateur que le.a client.e pourra saisir gratuitement.
- ▶ Le médiateur est saisi par requête écrite signée par le.a client.e de l'EDP, accompagné des justificatifs à sa disposition et adressé par tout moyen laissant une trace écrite.

ARTICLE 14 : OBLIGATIONS DE L'EDP

L'EDP s'engage à :

- ▶ Prendre toutes les dispositions en son pouvoir pour rendre ses services disponibles.
- ▶ Satisfaire toute demande de souscription dès lors que les conditions requises sont réunies.
- ▶ Prendre toutes les mesures propres à assurer la protection et la confidentialité des informations qu'il détient ou qu'il traite.

ARTICLE 15 : OBLIGATIONS DU CLIENT OU DE LA CLIENTE

Le client.e.s s'engage à :

- ▶ Fournir les informations complètes et exactes pour la création de son compte.
- ▶ Respecter les lois et la réglementation en vigueur et notamment en matière de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.
- ▶ En cas de perte ou de vol de son appareil, avertir immédiatement l'agent EDP le plus proche ou par téléphone afin de procéder au blocage de son compte. Le client.e.s sera toujours tenu pour responsable de l'usage qui en sera fait jusqu'à sa désactivation.
- ▶ S'abstenir pour quelques causes que ce soit de communiquer son code secret ou les mots de passe temporaires à quiconque y compris au personnel de l'EDP.
- ▶ Informer l'EDP de tout changement d'adresse et d'identité pour une mise à jour de son contrat de souscription.

ARTICLE 16 : REGULARISATION

Le.a client.e autorise l'EDP à effectuer en cas d'erreur sur une transaction toute correction ou ajustement utile sur ladite transaction et selon sa procédure interne.

ARTICLE 17 : SECURITE ET RESPONSABILITE

Le.a client.e EDP est seul à pouvoir utiliser son compte EDP, son code secret et les codes temporaires qui lui sont transmis pour la validation de certaines transactions.

Il demeure responsable de la protection et de la bonne utilisation des équipements lui permettant d'accéder à son compte, de la conservation de son code secret et des codes temporaires. Il est également responsable des transactions effectuées sur son compte à l'aide de son mot passe ou des codes temporaires.

Toute opération initiée sur le compte du client ou de la cliente avec son code secret sera considérée comme instruction venant de lui, et ce même si elle a été initiée par un tiers. Dès lors que l'EDP reçoit une instruction avec le code secret, elle est de plein droit exonérée de toute responsabilité.

L'EDP décline toute responsabilité en cas d'opération frauduleuse sur le compte du client ou de la cliente suite à une perte ou un vol de son équipement, à une mauvaise conservation ou à une divulgation par lui-même de son code secret ou des codes temporaires. L'EDP décline toute responsabilité en cas de transaction réalisée par le.a client.e lui-même ou par un distributeur sur son instruction à destination d'un bénéficiaire erroné.

ARTICLE 18 : SUSPENSION – RESILIATION DU COMPTE ET DES SERVICES

► L'EDP sera en droit de suspendre, interdire, restreindre ou mettre fin à la fourniture de ses services (en tout ou partie) et /ou fermer le compte du client ou de la cliente sans encourir une quelconque responsabilité et sans avoir à justifier d'un quelconque motif dans les cas suivants :

► Si l'EDP découvre ou soupçonne que le compte est utilisé d'une manière illégale, inappropriée ou frauduleuse ou pour des activités criminelles (ou a été précédemment utilisé ainsi) ;

► Si un organisme national ou international compétent et dûment habilité par la loi à diligenter une enquête le demande ou lorsqu'une procédure pénale a été engagée à l'encontre du client ou de la cliente ou pour toute autre raison qui, de l'avis de EDP, est susceptible de porter préjudice à sa réputation commerciale

► Si des manipulations sur l'équipement du client.e.s quelles qu'elles soient sont de nature, selon v'l'EDP, à endommager ou à affecter le fonctionnement de ses services ;

► Sur demande du client ou de la cliente lui-même.

ARTICLE 19 : FRAIS ET LIMITES DES TRANSACTIONS EDP

Le guide des tarifs est disponible dans les agences de l'EDP, auprès des distributeurs et agents agréés ainsi que sur le site web. Les frais sont déduits automatiquement à partir du compte EDP du client.e.s à l'issue de chaque transaction facturée. Les frais incluent la taxe sur la valeur ajoutée ainsi que toutes les autres impositions ou retenues fiscales applicables en Tunisie. Pour chaque transaction aboutie, le.a client.e recevra une confirmation par SMS contenant un résumé de la transaction.

ARTICLE 20 : TRAITEMENT DES RECLAMATIONS

Pour toute réclamation, le.a client.e est tenu de se présenter aux agences EDP ou auprès des distributeurs ou agents agréés muni de son contrat de souscription, de sa pièce d'identité et des preuves de la transaction objet de la réclamation.

En cas de litige, seules les informations contenues dans la base de données de la plateforme EDP constituent la preuve légale de l'utilisation du compte.

ARTICLE 21 : DEFAILLANCE OU DYSFONCTIONNEMENT DES EQUIPEMENTS

L'EDP n'est responsable d'aucune perte, défaillance, ou d'aucun dysfonctionnement ou retard enregistrés sur tout réseau mobile, téléphone mobile ou autres terminaux, internet ou tout autre dispositif, résultant de circonstances qui ne relèvent pas de son ressort. Par conséquent, aucune indemnité ne pourra être exigée de l'EDP pour tout préjudice qui serait liée à ces perturbations.

ARTICLE 22 : CAS FORTUIT DE FORCE MAJEUR

Si l'EDP se trouvait dans l'impossibilité d'honorer ses obligations en raison de la survenance d'un événement relevant de la force majeure, elle ne pourra être tenue pour responsable de l'interruption définitive ou temporaire de ses services ou de l'inexécution de ses obligations.

ARTICLE 23 : REGLEMENT DES LITIGES

Le présent contrat est régi par les lois en vigueur en Tunisie ; les parties s'engagent à régler à l'amiable tout différend ou litige qui pourrait surgir de l'interprétation ou de l'application des présentes conditions d'utilisation des services EDP qui constituent le contrat liant les parties.

La partie la plus diligente invitera l'autre partie à un règlement amiable. A défaut de règlement amiable ou à défaut de réponse de l'autre partie dans un délai d'un mois, le différend ou le litige sera réglé par les juridictions compétentes de Tunisie.

Pour le.a client.e (nom et signature pour les personnes physiques, nom du représentant légal + signature et cachet pour les personnes morales. Process de signature électronique pour les personnes ouvrant leur compte de paiement à distance).

Pour l'EDP (signature + cachet)

2. Modèle de convention agent

CONTRAT DE DISTRIBUTION DE SERVICES D'UN ETABLISSEMENT DE PAIEMENT

Entre Soussignées :

XX, Société Anonyme au capital de : XX TND, dont le siège social de la Société est fixé à XXXXXX. Ci-après dénommée **L'EDP**,

ET

La Société ou la Personne physique....., ayant une patente immatriculée au Registre des Commerces Et des Sociétés sous le N°....., représentée par en sa qualité de gérant propriétaire, dûment habilité aux fins des présentes,

Ci-après dénommée « **Agent** », d'autre part,

IL A ETE ARRETE ET CONVENU CE QUI SUIV

Article 1 : Objet :

Cet accord a pour objet de déterminer la nature de la relation entre l'EDP et le distributeur pour son propre compte en ce qui concerne les différents services fournis et proposé par l'EDP.

Article 2 : Durée :

Le présent accord entrera en vigueur à compter du..... / pour un an et sera renouvelé par tacite reconduction pour la même durée et dans les mêmes termes à moins que l'une des parties n'envoie à l'autre un préavis de résiliation du contrat au moins un (1) mois à compter de la date d'expiration.

Article 3 : les obligations relatives à l'EDP :

- ▶ Donner à l'agent accès à tous ses produits/services via son Wallet tout au long de la période de cette convention
- ▶ Offrir les outils, équipements, méthodologies et logistiques nécessaires au bon fonctionnement de son activité
- ▶ Veiller sur le contrôle et le suivi permanent tout en offrant le support technique via des visites quotidiennes et en mettant à sa disposition un call center
- ▶ Bénéficier du droit de résiliation de cette convention en cas de fraude, grave erreur, non-respect des dispositifs et des normes établies ou toute mauvaise gestion liée au rendement S'engage de verser les commissions sur transaction négociées sur le compte/ Wallet de L'agent.
- ▶ Le donne le droit de renégocier les commissions liées à une ou plusieurs transactions sur préavis prédéfini
- ▶ Préaviser l'agent d'un nouveau service ainsi que les commissions y afférentes.

- ▶ Pour la mise en place des procédures, documents, supports et moyens techniques nécessaires, à la fourniture des services de paiement auxquels ils sont mandatés, les obligations sont mentionnées dans l'article 3 : Les obligations relatives à l'EDP au niveau du modèle de convention client.e.
- ▶ Pour les obligations de l'EDP en matière de formation :
 - ▶ Mettre en place une politique de formation pour les agents recrutés afin de les familiariser avec les outils de EDP et la gestion du cash.
 - ▶ Former les agents à utiliser les services de l'EDP à savoir : les produits, la plateforme et les aspects réglementaires
- ▶ L'EDP se réserve le droit d'effectuer des contrôles sur place inopinées qui porteront notamment sur les aspects suivants :
 - ▶ La conformité à toutes les exigences en matière de marketing des agents, l'usage des affiches, le placement des brochures et le respect des prix corrects des produits.
 - ▶ La conformité aux exigences en matière de Lutte anti-blanchiment d'argent et financement du terrorisme
 - ▶ Le maintien d'un certain niveau de trésorerie pour pouvoir fournir et maintenir des services à distance, notamment de retrait.
 - ▶ Le maintien des niveaux de service client.e minimum.
 - ▶ La conformité aux exigences réglementaires.
 - ▶ Faire des visites régulières auprès des agents pour s'assurer que leurs outils technologiques/TPE assurent un bon fonctionnement des opérations.

Article 4 : les obligations relatives à l'agent marchand :

- ▶ L'agent doit avoir la qualité de commerçant.
- ▶ L'agent est tenu responsable de la bonne utilisation, de la privation et du vol des équipements fournis.
- ▶ Remettre les outils et équipements fournis par "l'EDP" à la fin de la durée de cette convention en bon état et dans les plus brefs délais.
- ▶ S'assurer de la disponibilité du Cash nécessaire à son activité.
- ▶ Le distributeur pour son propre compte s'engage à fournir des services de haute qualité pour les client.e.s et les utilisateurs des services proposés par "l'EDP".
- ▶ Le distributeur pour son propre compte doit contacter l'EDP en cas d'incident.
- ▶ Le distributeur s'engage à ne pas divulguer ni utiliser et à la protection les données personnelles des client.e.s en dehors de cet accord.
- ▶ Le distributeur est le seul responsable des montants collectés en espèces tant qu'ils n'ont pas été reversés dans le compte bancaire de EDP.
- ▶ Le distributeur s'engage à reverser tous les montants qu'il a reçus au nom de EDP dans un délai de 24h après la date d'expiration du présent contrat ou la date de sa résiliation.
- ▶ Le distributeur s'engage à transférer quotidiennement sur le compte bancaire de EDP les montants bruts reçus dans le cadre des transactions, dans un délai d'un seul jour ouvrable suivant la date de leurs encaissements.
- ▶ Les commissions du distributeur sont payables par EDP, 15 jours après le dernier versement effectué par ce dernier sur le compte bancaire de EDP. Cette durée est exigée par EDP à des fins de réconciliation.
- ▶ Les revenus des agents proviendront des transactions effectuées et des services d'ouverture de compte.
- ▶ La rémunération dépendra de l'activité de chaque agent ainsi que les commissions sur toutes les transactions effectuées.
- ▶ Le distributeur s'engage à observer scrupuleusement les prescriptions réglementaires d'exercice sous peine de résiliation du contrat sans préavis.
- ▶ Il est interdit pour un agent de paiement principal ou un agent de paiement détaillant de déléguer ou céder son mandat à un autre agent de paiement ou à toute autre personne.

Article 5 : obligation de non-divulgence d'information :

- ▶ Les deux parties du présent contrat s'engagent à ne pas divulguer le contenu et les termes de leur accord sauf à des fins de bonne exécution.
- ▶ Le distributeur s'engage à ne pas divulguer les données personnelles des client.e.s auxquelles il a eu accès grâce à son statut de membre du réseau « l'EDP ».

Article 6 : Prerogatives de EDP :

► L'EDP se réserve le droit de résilier le présent contrat avec son distributeur en cas d'erreur grave, de fraude, de non-respect des obligations convenues, ou pour des raisons liées au coût économique.

► L'EDP se réserve le droit de changer le tarif de la commission « distributeur » d'un ou plusieurs services. Dans ce cas, EDP informe le distributeur par écrit signé. EDP peut ajouter un nouveau service à sa plateforme et dans ce cas elle informe le distributeur par écrit signé.

Article 7 : Fond de roulement :

L'Agent exerce son activité avec ses propres fonds et dans la limite du solde de son compte de paiement agent.

Article 8 : Contentieux :

Les deux parties tiennent à communiquer entre eux afin de résoudre tous litiges à l'amiable. Toutefois, les plaintes et les litiges qui découlent du présent contrat sont de la compétence des tribunaux de la Tunisie.

Contrat en trois exemplaires fait à Tunis le JJ/MM/AAAA Signature :

Pour l'EDP :

Pour l'agent :

M. En sa qualité de Directeur Général

Nom & prénom

ANNEXE 1 : Liste des équipements

Le distributeur affirme avoir reçu de EDP la liste des équipements détaillés au tableau ci-dessous :

EQUIPEMENTS	MODÈLE / RÉFÉRENCE
Coffre-fort	
Smartphone	
Supports marketing & communications	

EDP accuse réception d'une caution de TND remboursable à la remise des équipements listés à EDP en bon état de marche.

CONTACTS :

BILAL YAN HAGEN
CHEF DE PROJET

INCLUSION FINANCIÈRE EN TUNISIE
▶ PROMOTION DE LA FINANCE DIGITALE
E-MAIL : YAN.HAGEN@GIZ.DE
TÉL. : +216 56 834 139

SAMEH MLIKA
EXPERTE TECHNIQUE PROJET IFT

INCLUSION FINANCIÈRE EN TUNISIE
▶ PROMOTION DE LA FINANCE DIGITALE
E-MAIL: SAMEH.MLIKA@GIZ.DE
TÉL. : +216 53 70 69 98

MEHDI GUEDASS
DIRECTEUR ACCOMPANY CONSULTING

E-MAIL: M.GUEDDAS@ACCOMPANYCONSULTING.NET
TÉL. : +216 22 33 71 80

MOHAMED ALI TRABELSI
ASSOCIÉ ACCOMPANY CONSULTING
ET EXPERT ÉTABLISSEMENT DE PAIEMENT

E-MAIL: M.TRABELSI@ACCOMPANYCONSULTING.NET
TÉL. : +216 58 48 29 00

