

TECHNICAL

DIAGNOSTIC PAYS  
RÉSUMÉ ANALYTIQUE

Numérisation des  
paiements : des gisements  
de croissance et de  
développement inclusif

NOVEMBRE  
2018



BETTER THAN CASH  
ALLIANCE



République du Sénégal



MM4P



### **MOT DU PREMIER MINISTRE**

Son Excellence Monsieur Macky Sall, Président de la République du Sénégal a lancé un appel à la numérisation pour plus de transparence, d'efficacité et de redevabilité.



Ce rapport montre comment cet appel appliqué par l'ensemble des acteurs de l'écosystème permettrait de mobiliser plus de ressources, d'accroître la productivité des entreprises, de renforcer l'inclusion financière ou encore de contribuer à une croissance du PIB de 104 milliards de Francs CFA par an. Tout cela concourt à la réalisation de la vision du Chef de l'Etat pour un Sénégal inclusif.

La numérisation des paiements devient un levier supplémentaire parmi ceux dont s'est déjà doté l'Etat du Sénégal dans le cadre de l'opérationnalisation du Plan Sénégal Emergent.

J'invite les administrations, les élus, les entreprises et nos partenaires à exploiter au mieux les propositions ici formulées afin d'avancer davantage dans la numérisation.

**Mahammed Boun Abdallah Dionne,**  
Premier Ministre du Sénégal

Le Sénégal dispose d'un fort potentiel de numérisation des paiements. Cette numérisation offre de nouvelles options de croissance pour les entreprises, d'économies pour l'Etat et d'inclusion financière pour les populations.

- L'administration publique a numérisé presque 100% de ses dépenses. En numérisant ses recettes, elle gagnerait en mobilisation des ressources et stabilité des prévisions financières et de financement du développement.
- Les collectivités territoriales pourraient multiplier par 7 leur taux de recouvrement journalier des taxes en les numérisant.
- La numérisation de l'ensemble des programmes sociaux permettrait de renforcer l'action sociale de l'Etat. Le seul projet de numérisation des paiements de l'Agence de Couverture Maladie Universelle impacterait 3 000 000 de bénéficiaires qui sont surtout des femmes et des enfants.
- Les paiements des entreprises entre-elles offrent des niches à explorer pour les fournisseurs de services de paiements numériques afin d'étendre leurs activités économiques. Toutefois, elles devront proposer des solutions différenciées de paiements rapides avec des délais de compensation inférieurs à 2 jours surtout pour les petits marchands.
- Les entreprises qui numériseront les paiements des salaires pourront obtenir des gains de productivité. A l'échelle du secteur formel, cela représente jusqu'à 205 jours de travail.
- La numérisation de 50% des paiements marchands entraîneraient une croissance du PIB de +44 milliards par an.
- Chez les particuliers, près de 900 milliards de FCFA sont échangés en espèces pour les remboursements ou les tontines selon des canaux informels. Cela constitue une base sur laquelle les opérateurs pourraient développer de nouveaux produits comme le crédit, l'épargne ou l'assurance digitale afin de capter ce marché tout en faisant avancer l'inclusion financière.

Les recommandations formulées dans ce rapport concernent l'ensemble des acteurs de l'écosystème des paiements au Sénégal : l'Etat, le secteur privé et les régulateurs. Elles proposent des pistes pour capter les opportunités de croissance et d'inclusion tout en protégeant les populations qui seront nouvellement incluses financièrement. Elles mettent enfin l'accent sur la nécessité d'avoir un organe inter-gouvernemental ouvert aux régulateurs et au secteur privé pour coordonner l'ensemble des actions.

Dans un contexte d'interopérabilité effective, la numérisation de 50% des paiements de plusieurs-à-plusieurs permettrait à elle seule de booster la croissance du pays de +104 milliards de FCFA par an.

---

En raison de sa position régionale, les expériences et décisions **de numérisation de paiements au Sénégal pourraient profiter aux pays de l'UEMOA** qui partagent la même base de réglementation financière.

# L'ESSENTIEL :

## Le Sénégal regorge d'un important potentiel de numérisation de flux de paiements

De manière globale, les flux de paiements du Sénégal sont numérisés à 10% en valeur et à 6% en volume ce qui offre aux acteurs de l'écosystème des marges de manœuvre et d'innovation intéressantes pour faire ensemble, de la numérisation des paiements un levier fort pour la croissance et le développement inclusif.

A l'échelle nationale,  
**90% des paiements en valeur se font en espèces**

**et 84% des paiements en volume se font en espèces**

Les niveaux de numérisation diffèrent en fonction des acteurs de l'écosystème. L'Etat occupe une position de leadership sur cet agenda. Ensuite viennent les entreprises et les particuliers.<sup>1</sup> Les résultats du rapport montrent que les possibilités d'action sont ouvertes afin de débrider le caractère accélérant de la numérisation des paiements.

Dans un tel contexte, les fournisseurs de solutions de paiements numériques pourraient faire évoluer leurs modèles de coûts pour rendre leurs offres plus attractives et étendre ainsi leurs activités.

Par exemple, seules deux banques déploient à ce jour le modèle d'intermédiaires en opérations de banque (IOB), ce qui laisse la possibilité à d'autres de leur emboîter le pas.

Le marché étant ouvert, les acteurs de la chaîne de paiement : banques, émetteurs de cartes, fournisseurs de services de paiements numériques et agrégateurs pourraient optimiser leurs modèles de partages de commissions afin d'inciter davantage les marchands à recourir aux paiements numériques.

L'interopérabilité des services financiers numériques permettrait d'augmenter la taille du marché actuel en boostant le volume des transactions entre les différentes plateformes.<sup>2</sup>

En outre, puisqu'il sera question de donner accès aux services financiers à des populations qui en étaient historiquement exclues, de nouvelles approches en matière de protection des utilisateurs pourront être déployées. En effet, ces nouveaux usagers doivent être protégés, informés des voies de résolution des litiges et pouvoir engager tout recours en pleine confiance.

Un effort commun de l'ensemble des acteurs de l'écosystème pour sensibiliser sur les bénéfices de l'adoption des paiements numériques à grande échelle, permettra la pleine perception de la valeur ajoutée de cette numérisation.



# OPPORTUNITÉS

## **1** L'Etat qui montre déjà l'exemple en matière de numérisation, pourrait renforcer sa mobilisation des recettes et l'efficience de son offre sociale

### **G2G**

Valeur : 98 (100%)<sup>2</sup>

Volume : ND<sup>3</sup> (100%)<sup>2</sup>

### **G2B**

Valeur : 195 (99%)

Volume : 26 253 (89%)

### **G2P**

Valeur : 1 263 (24,7%)<sup>1,3</sup>

Volume : 1 257 040 (17,4%)

« La plateforme monétique de l'ACMU permettra de générer plus de 6 milliards CFA/an. Nous couvrirons tous nos besoins de financement et aurons de la marge pour des placements ; On passera d'un taux de couverture de la population de 45% à 75% »

MOUHAMED SY, DIRECTEUR  
CELLULE INFORMATIQUE ACMU

La numérisation des paiements au Sénégal est portée par les efforts de l'administration publique surtout à travers ses dépenses.

La recherche d'efficacité, de transparence et de sécurité dans les transactions a conduit la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor (DGCPT) à numériser ses paiements. Les paiements G2G qui s'élèvent à 98 milliards FCFA en 2016 (environ 176 millions USD<sup>3</sup>) sont ainsi numérisés à 100%.<sup>4</sup> Ils sont constitués à 92% de paiements via les comptes spéciaux de la DGCPT et à 8% de subventions et de prêts aux entreprises publiques.<sup>5</sup> Les paiements aux fournisseurs (G2B) s'élèvent à 195 milliards FCFA en 2016 (soit 350 millions USD) et sont numérisés à 99% en valeur et 89% en volume.<sup>6</sup>

Cet élan de numérisation pourrait se poursuivre pour l'ensemble des programmes à caractère social dont 83% du volume des transactions est en espèces. Ces programmes se chiffrent à 1 263 milliards FCFA en 2016 (soit 2 269 millions USD)<sup>7</sup> et comprennent entre autres les retraites et l'Agence de Couverture Maladie Universelle, le Programme d'Urgence de Développement Communautaire, le Programme des Bourses de Solidarité Familiales etc. En les numérisant, l'Etat renforcerait non seulement l'efficience desdits programmes mais surtout, et par ricochet, celle de son action sociale.

Ce serait également une source d'inclusion financière pour les bénéficiaires qui sont en majorité les populations pauvres du Sénégal. Près de 3 000 000 de personnes sont concernées.

Enfin, cette numérisation aura un impact positif sur la réduction des inégalités de genre puisque les revenus déclarés par les hommes sont 2,5 fois plus élevés que ceux des femmes<sup>8</sup> et que les programmes sociaux du gouvernement touchent davantage les femmes.





## les fournisseurs de services de paiements numériques pourraient étendre leurs marchés ; les entreprises gagneraient en efficacité et productivité

---

### B2G

Valeur : 1 433 (ND)<sup>3</sup>

Volume<sup>3</sup> : ND

---

### B2B

Valeur : 249 (22,8%)

Volume : 9 810 125 (ND)

---

### B2P

Valeur : 8 452 (7,2%)

Volume : 3 098 877 (6,9%)

---

---

**81%** des entreprises au Sénégal **ont moins de 20 employés**

Seuls **7%** du volume des **salaires sont numérisés**

L'accompagnement de l'Etat à la numérisation de ses recettes serait une première niche à explorer.

La loi n°2004-15 du 4 juin 2004 sur la bancarisation et l'utilisation des moyens de paiements scripturaux permet de payer par chèque ou par virement les impôts et taxes d'un montant supérieur ou égal à 100 000 francs CFA. Une majorité des paiements B2G (entreprises vers l'Etat) se fait par chèque.<sup>9</sup>

La Direction Générale des Impôts et Domaines (DGID) offre la possibilité aux entreprises et particuliers de faire des virements ou des paiements en ligne via les plateformes d'institutions financières habilitées (banques, Poste ou autres établissements financiers) en indiquant le numéro de déclaration précédemment fourni sur la plateforme e-tax.<sup>10</sup> Ensuite, ce marché serait d'autant plus dynamique si l'Etat introduisait des incitations préférentielles aux entreprises lui payant par moyens numériques.

Les ventes de biens et équipements représentent 90% des paiements interentreprise (B2B) et se font soit en espèces (35% de la valeur des transactions) soit par chèque (34% de la valeur des transactions).<sup>11</sup> Les autres transactions B2B comprennent la formation du personnel et les paiements de factures qui sont réglés par chèques (respectivement 92% et 82% de la valeur des transactions).<sup>12</sup> Etant donné le volume des transactions impliquées, les fournisseurs de services de paiements numériques pourraient adopter une stratégie volume pour croître sur ce marché. Une stratégie volume impliquerait une réduction des coûts de transactions et aura un effet d'aspiration des transactions dans les canaux de paiements numériques.

Les paiements des entreprises aux particuliers (B2P) sont constitués des revenus d'activités commerciales ou d'investissements (89% de la valeur des paiements) et des salaires (10% de la valeur des paiements).<sup>13</sup>

Ils sont effectués en espèces et par chèques : respectivement 94% et 79% de la valeur des transactions.<sup>14</sup>

De ce côté également, la seule numérisation des salaires permettrait aux entreprises de gagner en productivité pour les employeurs et en inclusion financière des employés.



## les particuliers contribueraient davantage au développement territorial tout en étant insérés dans un système financier formel avec des offres ciblées

### P2G

Valeur : 461 (8,4%)

Volume : 75 405 296 (1,8%)

### P2B

Valeur : 7 797 (4,9%)

Volume : 2 263 034 325 (3,2%)

### P2P

Valeur : 1 610 (29%)

Volume : 163 325 920 (11,9%)

Les paiements des particuliers à l'Etat (P2G) concernent en premier lieu la santé et l'éducation (72% des paiements P2G en valeur) ce qui représente environ 33 milliards FCFA.<sup>15</sup> Les autres paiements P2G comprennent : les taxes municipales, les amendes et les licences. 99% de la valeur des paiements aux établissements publics de santé et d'éducation est en espèces.<sup>16</sup> La numérisation des paiements de ces P2G constitue une première niche et permettrait d'atteindre :

- Une meilleure mobilisation des ressources domestiques pour le développement local
- Une amélioration de la qualité des services publics offerts
- Une nouvelle forme de redevabilité et de transparence dans le dialogue entre l'administration, les élus et les populations.

## Exemple de numérisation de taxes communales :

Deux pilotes de numérisation ont été expérimentés par l'ONG Enda ECOPOP pour le paiement mobile de 5 taxes municipales (voirie, souk, droit de place, stationnement et l'abattage).

En général, il existe 4 grandes types de recettes locales :

- Celles dont l'assiette est déterminée au niveau central et le recouvrement est assuré par le receveur municipal (exemple : les impôts fonciers)
- Celles dont l'assiette et le recouvrement sont assurés par un opérateur économique (exemple : l'eau, l'électricité)
- Celles dont la fixation de l'assiette et le recouvrement sont assurés au niveau central (exemple : les vignettes)
- Celles dont l'assiette et le recouvrement sont assurés par la commune elle-même pour le percepteur municipal

Les bénéfices de ces pilotes de numérisation des taxes municipales ont été immédiats :

- Plus grande visibilité des autorités sur la fiscalité locale
- Lutte contre évasion fiscale et meilleures relations de redevabilité des élus envers les populations
- Meilleure prise en charge des droits humains dans la ville
- Amélioration de la performance des services municipaux

« Les paiements numériques assurent la rapidité, la sécurité, la traçabilité et la transparence des opérations financières »

OUSMANE TANOR DIENG,  
PRÉSIDENT, HAUT CONSEIL DES  
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

#### TAUX DE RECOUVREMENT JOURNALIER DES TAXES :

**×5** après **1** mois  
**de numérisation**  
**de la collecte** dans  
la Commune de  
Dalifort (100 000  
habitants)

**×7** après **3** mois  
**de numérisation**  
**de la collecte** dans  
la Commune de  
Mbacké (300 000  
habitants)

Les paiements marchands des particuliers aux entreprises (P2B) sont une autre niche à explorer. En effet, il s'agit d'un volume de plus de 2 milliards de transactions. Les paiements des particuliers aux entreprises sont principalement destinés à la vente au détail (57% des paiements P2B en valeur), aux règlements des factures (21% des paiements P2B en valeur) et au transport (11% des paiements P2B en valeur).<sup>17</sup> Les autres paiements P2B comprennent : l'assurance, la sécurité, les dépenses de santé, l'éducation, l'assainissement et les loisirs.<sup>18</sup> Les paiements P2B s'élèvent à 7 797 milliards FCFA (soit environ 14 milliards USD) : 95% de la valeur des transactions P2B et 97% du volume sont en espèces ou par chèques.<sup>19</sup> Les paiements de factures constituent le flux de paiements le plus numérisé avec 15% de leur valeur totale.<sup>20</sup> 99% des paiements pour la vente de biens et équipements et le transport privé pourraient être numérisés.<sup>21</sup>

La numérisation des paiements des petits marchands (moins de 20 salariés qui représentent 81% des entreprises au Sénégal) et des particuliers vont de pairs. Il y a un besoin, surtout pour les petits montants, de pouvoir payer aussi rapidement qu'avec des espèces. Dès lors, les solutions de type QR codes, ou les technologies NFC se révèlent plus adaptées. Cela sera encore plus vrai si au Sénégal on arrivait à avoir des délais de compensation inférieurs à deux jours comme c'est le cas actuellement. Il pourrait être intéressant d'offrir des solutions différenciées par segment d'acteurs. Jusqu'à alors, les offres disponibles semblaient être uniformes pour les entreprises. C'est ce qu'il explique, qu'au-delà des coûts 14,8% d'entre elles disposent d'un terminal de paiement électronique (TPE) et que peu de marchands ont des comptes d'argent mobile (1 029 comptes actifs en 2016).<sup>22</sup>

Les paiements des particuliers entre eux-mêmes (P2P) se chiffrent à 1 610 milliards FCFA en 2016 (soit 2,9 milliards USD). 71% des paiements P2P en valeur et 88% en volume pourraient être numérisés.<sup>23</sup> Les paiements entre particuliers concernent principalement les remboursements de prêts<sup>24</sup> (38% de la valeur du P2P), les transferts d'argent (36% de la valeur du P2P), les tontines (19% de la valeur du P2P) et les salaires (8% de la valeur du P2P).<sup>25</sup> S'agissant des transferts, l'adoption des instruments de paiements mobiles reflète l'existence de services qui répondent aux attentes de rapidité (instantanéité) et de sécurité, qui sont les deux considérations clés pour le choix des instruments contre l'utilisation des canaux d'envois informels.<sup>26</sup> Concernant les remboursements de prêts, les tontines et les salaires, les paiements sont pour la plupart effectués en espèces (pour 98 à 100% de leur valeur). L'opportunité serait de capitaliser sur ces mouvements spécifiques en introduisant de nouvelles offres comme le crédit, l'épargne ou l'assurance digitale.

# RECOMMANDATIONS

## ENVERS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE POUR ACCROÎTRE ET FIABILISER LES RECETTES TOUT EN RÉDUISANT LES COÛTS, POUR PLUS D'EFFICIENCE ET D'INCLUSION

**Numériser les programmes sociaux permettrait de réaliser des économies pouvant aller jusqu'à 75% des coûts opérationnels et élargir l'inclusion financière, surtout chez les femmes.**

La numérisation des paiements de l'ACMU représente une opportunité pour élargir l'inclusion financière parmi les cibles vulnérables. A ce jour trois millions de personnes sont concernées par l'ACMU.<sup>27</sup> Il s'agit en majorité des femmes et des enfants.<sup>28</sup> La poursuite de la numérisation des pensions, par la réduction des coûts qu'elle entraîne, permettrait à l'administration d'économiser jusqu'à 129 millions de francs CFA (environ 232 000 USD) par an sur les quatre sites de paiements de la région de Dakar.<sup>29</sup>

**Numériser les taxes municipales et les frais de services publics (y compris les frais scolaires, soins de santé, etc.) conduiraient à mieux mobiliser les ressources domestiques, accroître la transparence et la redevabilité.**

La numérisation des taxes municipales et des frais de services publics (y compris les frais scolaires, soins de santé, timbres, etc.) constitue une opportunité pour l'Etat, les collectivités locales et les établissements publics afin de mobiliser des ressources supplémentaires pour soutenir le développement local et élargir l'accès aux services financiers aux cibles peu-bancarisées ou non-bancarisées (petites entreprises et particuliers à faible revenu).

Au Kenya, la mise en place de la plateforme de paiements mobiles des P2G (eCitizen) en 2013, a permis à l'Etat de réaliser des économies de coûts d'environ 290 millions USD en quatre ans seulement, grâce à la numérisation des services.<sup>30</sup> Pour les particuliers et les entreprises, les avantages sont : la commodité, le gain de temps, la fiabilité et surtout l'augmentation de la probabilité que ces payeurs continuent d'utiliser activement les services de paiements.<sup>31</sup> L'argent mobile semble être adapté aux petits montants, comme c'est le cas pour les taxes municipales et les frais de services publics à condition de bien définir la répartition des coûts liés aux transactions.

Enfin, l'Etat pourrait selon le niveau d'adoption de la solution de paiement électronique choisie ; s'assurer que la réglementation évolue afin de limiter autant que possible l'existence de deux modes de collecte en parallèle (manuel et électronique).

---

**La numérisation  
de 30 000  
pensions  
permettrait  
à l'Etat  
d'économiser  
129 millions  
de Fcfa/an dans  
la région de Dakar**

« Il est nécessaire que les solutions de paiements électroniques déployées dans les collectivités puissent s'interfacer avec les systèmes du Trésor pour une convergence des efforts »

CHEIKH NDIAYE, DIRECTEUR  
DU SECTEUR PUBLIC LOCAL,  
DGTCP, 2017

## ENVERS LE SECTEUR PRIVÉ POUR RÉDUIRE LES COÛTS OPÉRATIONNELS ET AMÉLIORER LA PRODUCTIVITÉ

**Numériser les paiements de salaires et autres B2P, réduirait les coûts opérationnels, boosterait la productivité et l'accès aux services financiers. Cela ferait aussi avancer l'autonomisation économique des femmes.**

La transition vers les paiements numériques des salaires a le potentiel d'augmenter la productivité des employés. Environ 77 à 205 journées de travail sont consacrées chaque année aux retraits de chèques pour 74 028 employés formels.<sup>32</sup> Au-delà de l'amélioration de la productivité, le secteur privé, en tant qu'employeur, jouerait un rôle pour favoriser l'inclusion financière et surtout celle des femmes à travers la numérisation des salaires.

Une récente étude conduite en Afghanistan<sup>33</sup> sur l'utilisation de l'argent mobile pour le paiement des salaires a donné des résultats satisfaisants. L'employeur a récupéré les coûts investis (cartes SIM, enregistrement, formation et achats de téléphones mobiles) après seulement six mois grâce à une réduction de 66% du coût lié au paiement des salaires et du temps consacré à leur traitement.<sup>34</sup> Cette expérience a montré que les employés ayant reçu leur salaire en argent mobile ont été plus susceptibles d'utiliser des méthodes d'épargne formelles.<sup>35</sup>

Pour les femmes qui font face à de plus grandes demandes sociales et qui ont moins de pouvoir de négociation au sein des ménages, le fait d'avoir leurs revenus déposés sur leur propre compte pourrait leur donner plus de contrôle sur leur argent et les motiver à travailler davantage.<sup>36</sup> En Inde, le paiement des salaires des femmes sur leurs propres comptes bancaires, en lieu et place de ceux de leurs maris,<sup>37</sup> a entraîné une augmentation significative du nombre de femmes qui travaillent et de leurs revenus totaux.<sup>38</sup>



### INDE : IMPACT GENRE

La numérisation des paiements des salaires a permis **l'augmentation de l'emploi et l'autonomie économique des femmes**

---

Gains de productivité résultant de la numérisation des salaires : **Jusqu'à 205 journées de travail en plus**

## ENVERS LES ORGANES DE RÉGULATION EN GÉNÉRAL POUR FACILITER L'INNOVATION SANS FRAGILISER LA STABILITÉ DU SYSTÈME EN PROTÉGEANT LES NOUVEAUX USAGERS

**Les frontières de responsabilité de régulation devenant fines dans la sphère de la finance digitale, il serait opportun en premier d'établir un cadre de concertation régulier pour l'ensemble des régulateurs : Etat, banque centrale, agence, observatoire et commission spécialisés. Ensuite, l'adoption d'une approche de test et d'apprentissage en matière de réglementation pourrait davantage stimuler l'innovation.**

Une réglementation favorable est nécessaire au développement et à l'amélioration de l'offre de services financiers. Cela pourrait se traduire par un encadrement des coûts de transaction, les niveaux de commissions appliqués sur les transactions numériques des marchands, un meilleur accès aux services financiers dans les zones mal desservies et, le développement de services plus adaptés aux clients.

Au Kenya par exemple, un régime de licences simplifié et convergent introduit en 2008 au Kenya a fait baisser les barrières à l'entrée sur le marché de la finance mobile et a favorisé la concurrence en permettant aux opérateurs d'offrir tout type de service dans un cadre réglementaire neutre sur le plan de la technologie et des services.<sup>39</sup>

L'Inde, comme autre exemple, a décidé de réduire de deux points de pourcentage le taux d'imposition sur les biens et services si les paiements étaient effectués électroniquement.<sup>40</sup>

### Point clé

« L'interopérabilité est une question clé dans l'infrastructure qui soutient un écosystème de paiement numérique inclusif et devrait permettre aux utilisateurs d'effectuer des transactions de paiement électronique avec n'importe quel autre utilisateur de manière pratique, abordable, rapide, transparente et sécurisée. Ainsi, la concurrence et l'innovation devraient toujours être encouragées. La capacité des utilisateurs à accéder aux services de paiement de différents fournisseurs, celle des agents d'offrir les services de ces fournisseurs sont des éléments clés pour assurer l'accès des utilisateurs et permettre l'effet réseau d'une plateforme partagée. »

Extrait de la note d'orientation de Better Than Cash Alliance pour le GPFI (G20) sur la création d'écosystèmes de paiements numériques inclusifs, 2017

D'autres pays encore comme le Nigeria, la Suède et le Kenya, ont pris des mesures qui encouragent le secteur privé et les particuliers à faire la transition vers les instruments de paiements numériques.<sup>41</sup>

En particulier, le régulateur des télécommunications pourrait poursuivre son travail envers l'ouverture du canal USSD aux acteurs non OTM (opérateurs de téléphonies mobiles) afin de faciliter la vulgarisation d'offres de services financiers diversifiés.

### **L'interopérabilité des services financiers favoriserait la concurrence en tirant les coûts de transaction à la baisse.**

L'interopérabilité a également le potentiel d'augmenter les volumes des transactions. En Tanzanie par exemple, après l'accord d'interopérabilité de 2014, les trois plateformes d'argent mobile initialement interconnectées ont vu une augmentation de 3,5 fois la valeur totale des transactions.<sup>42</sup>

Un projet d'interopérabilité est en cours d'élaboration au niveau de la BCEAO.<sup>43</sup> Toutefois, il conviendrait de noter que, même si l'interopérabilité est nécessaire au développement du marché des transactions par mobile, son succès dépend de la nature des accords entre opérateurs et du volume des opérations. Des études d'impact sur les cas des pays qui ont adopté et mis en place l'interopérabilité pourraient être utiles pour en tirer des leçons pertinentes pour le Sénégal et l'UEMOA.



## Renforcer la réglementation en matière de protection des consommateurs garantirait la qualité des services financiers numériques et la pérennité du système.

Les régulateurs étatiques pourraient évaluer si, dans les documents d'information précontractuels et contractuels, les provisions réglementaires et juridiques sont alignées sur les bonnes pratiques internationales. Que ces documents requièrent bien des fournisseurs de services financiers de divulguer l'information détaillée sur le droit de porter plainte et les procédures de traitements des plaintes (incluant les coordonnées et les délais de traitement).<sup>44</sup> Ils pourraient au minimum divulguer les coordonnées ainsi qu'une référence vers plus d'informations.<sup>45</sup> Les documents de divulgation pourraient également comprendre un résumé des étapes à suivre par le consommateur insatisfait de la résolution offerte, incluant l'option de faire recours à l'Observatoire de la Qualité des Services Financiers (OQSF)<sup>46</sup> par exemple. La possibilité d'avoir accès à ces informations en format audio et langues locales semble nécessaire pour les populations faiblement lettrées.

Les régulateurs pourraient également évaluer les normes minimales de traitement des plaintes par les fournisseurs de services financiers pour s'assurer qu'elles soient alignées avec les meilleures pratiques au niveau international.<sup>47</sup> Par exemple, des règlements standards minimum pourraient exiger que les fournisseurs de services financiers : (i) donnent au plaignant des mises à jour régulières par écrit sur le progrès de l'enquête de leur plainte ; (ii) informent le client par écrit de la conclusion de l'enquête sous un délai spécifique de jours ; (iii) expliquent en termes simples aux clients la nature de toute offre de règlement ; (iv) entretiennent des registres à jour de toutes les plaintes reçues, incluant l'information quant à la nature de la plainte, des exemplaires de la correspondance des institutions financières et autres documents pertinents ; et (v) rendent ces dossiers de plaintes disponibles pour consultation par les régulateurs ou autres autorités compétentes.<sup>48</sup>

L'ensemble des régulateurs pourraient utilement actualiser et mieux sensibiliser les usagers sur les mécanismes de médiation existants afin de prendre en charge rapidement et efficacement les litiges non résolus par les procédures internes des fournisseurs de services financiers.

### Point clé

Le principe 3 des Hauts Principes d'inclusion financière numérique du G20 appelle à la mise en place d'un cadre juridique, réglementaire, propice et proportionné pour l'inclusion financière numérique, en tenant compte des normes et orientations pertinentes du G20 et des standards internationaux disponibles comme les 8 principes de mise en place d'écosystèmes de paiements responsables développés par l'Alliance Better Than Cash.

## ENVERS LES FOURNISSEURS DE SERVICES DE PAIEMENTS NUMÉRIQUES POUR CRÉER DES SERVICES PLUS CIBLÉS ET CAPTER LES NOUVELLES NICHES DE CROISSANCE

**Investir dans l'éducation financière et la sensibilisation améliorerait la perception de la valeur ajoutée des solutions de numérisation de paiements en même temps que leur adoption et usage.**

La mise à disposition de l'information aux consommateurs<sup>49</sup> ne suffit pas. Une éducation financière pour le changement de comportement est nécessaire pour élargir la base de la clientèle au-delà des premiers adoptants.<sup>50</sup> Le retour d'expérience du programme<sup>51</sup> Microfinance Opportunities a permis de confirmer que l'éducation financière pour le changement de comportement augmente la perception de la valeur ajoutée du service et profite également aux fournisseurs de services et à leurs partenaires.<sup>52</sup> Seulement, ceci pourrait entraîner une augmentation des coûts potentiellement transférables sur le consommateur si cette éducation était du seul ressort des fournisseurs de services. C'est une activité nécessaire qui peut être portée conjointement par l'Etat, les partenaires techniques et financiers, avec la contribution des fournisseurs de services de paiements numériques et les grands facturiers.

La numérisation de 50% des paiements marchands par le développement des services financiers numériques adaptés aux cibles entreprises et particuliers augmenterait le PIB d'au moins 44 milliards FCFA (soit environ 80 millions USD).<sup>53</sup>



---

La numérisation de **50%** des paiements marchands entraînerait à elle seule **une croissance du PIB de 44 milliards Fcfa**

« Nous avons digitalisé nos opérations depuis une dizaine d'années, cela nous permet d'avoir des données sur les transactions et les habitudes de nos clients. Cela permet aussi de prendre des décisions plus vite, proposer des produits très réactifs et adaptés aux besoins des clients de manière automatique, cela a beaucoup réduit les coûts de lancement ou de mise à disposition de nouvelles offres »

RESPONSABLE D'UNE SOCIÉTÉ ACTIVE  
DANS LE SECTEUR DES SYSTÈMES  
FINANCIERS DÉCENTRALISÉS

Il y a une opportunité pour les fournisseurs de services financiers numériques de développer de nouveaux modèles d'affaires pour les solutions de paiements existantes (TPE, cartes, points de ventes mobiles, argent mobile, etc.) afin de les rendre plus adaptées aux besoins des marchands et de leurs clients. Les améliorations, sur les canaux de distribution, les coûts d'accès aux solutions de paiements, des modèles de tarification qui fonctionneraient bien pour les très petits commerçants – par exemple, un petit montant fixe par transaction ou par mois. Les fournisseurs pourraient même envisager de nouveaux modèles dans lesquels l'utilisation du service pourrait être gratuite pour les marchands, les frais étant pris en charge par le fabricant ou le distributeur de la marchandise achetée. L'innovation peut également porter sur la conception de nouveaux services de paiements numériques spécialement adaptés aux commerçants et consommateurs.

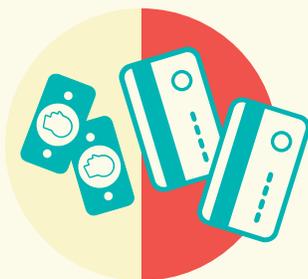
Ces avantages additionnels peuvent comprendre (i) des avances de fonds aux commerçants (la plateforme évalue, fait le décaissement et collecte les remboursements automatiquement) ; (ii) de l'information sur l'activité du marchand (pour comprendre les tendances d'achat et la fidélité des clients) ; (iii) du marketing par SMS (envoi de messages à différents segments de client) et (iv) des partenariats avec des grandes entreprises de distribution et de consommation qui possèdent un historique de vente, des interactions fréquentes et la confiance des petits négociants pour aider à l'adoption des paiements numériques.

### **Développer les modèles d'affaires à moindre coût comme les comptes d'argent mobile et les IOB étendraient davantage la couverture de services financiers numériques auprès des populations mal desservies, en particulier les habitants ruraux et les femmes.**

En raison de la faible densité démographique et de l'insuffisance des infrastructures, les réseaux bancaires et des SFD sont peu développés au Sénégal (12 points de services pour 100 000 habitants), particulièrement dans les zones rurales.<sup>54</sup> Le taux de bancarisation élargi est de 17,4%.<sup>55</sup> Cette situation représente une opportunité pour les fournisseurs de services de paiements numériques de déployer des produits innovants sur le marché.

Pour l'accès aux comptes bancaires, l'effort consisterait à se focaliser sur la promotion des comptes à moindre coût. Les expériences internationales des pays comme les Philippines démontrent que l'introduction des comptes de base doit être accompagnée par des campagnes de sensibilisation du public pour se couvrir contre les risques d'une pénétration et d'une utilisation potentiellement faibles.

Au Mexique par exemple, pour augmenter la pénétration et l'utilisation des comptes de base, le gouvernement a décidé de canaliser les paiements de l'Etat aux individus en particulier : les transferts d'argent, les salaires et les pensions de retraites par le biais de ces comptes.<sup>56</sup>



La numérisation de **50%** des paiements de plusieurs-à-plusieurs entraînerait à elle seule

**une croissance du PIB de +104 milliards Fcfa/an**

## **ENVERS L'ETAT ET L'ÉCOSYSTÈME POUR STRUCTURER UN ORGANE INTERGOUVERNEMENTAL OUVERT AUX RÉGULATEURS ET AU SECTEUR PRIVÉ PILOTANT LA POLITIQUE DE NUMÉRISATION DES PAIEMENTS**

**La numérisation des paiements est un levier qui, bien actionné, peut s'avérer être un accélérateur de croissance, d'innovation et de développement inclusif.**

Afin de gagner en cohérence et en convergence des actions, l'Etat pourrait mettre en place un organe dédié, à dimension intergouvernementale, rattaché à la présidence ou à la primature et ouvert aux régulateurs ainsi qu'au secteur privé.

Cet organe aurait pour objectif stratégique de fédérer les actions des acteurs de l'écosystème pour accompagner la transition du Sénégal de la numérisation des paiements de masse, aux paiements de plusieurs à quelques-uns, puis de plusieurs à plusieurs. Le Sénégal, en numérisant 50% des paiements de plusieurs-à-plusieurs (entreprises et particuliers) pourrait, par cet unique levier, entraîner une croissance du PIB d'au moins 104 milliards FCFA par an (soit 187 millions USD).<sup>57</sup>

**Un tel organe avec un ancrage institutionnel fort impulserait d'un point de vue infrastructurel la mise en place de plateformes de paiements ouvertes et inclusives.**

En effet, les résultats des travaux menés en 2018 par l'Alliance Better Than Cash dans le cadre de la Note d'Orientation du Partenariat Global pour l'Inclusion Financière du G20 sur les Infrastructures de paiements ouverts et inclusifs montrent qu'il existe un potentiel de croissance considérable pour les pays qui adoptent de tels systèmes. Les « effets de réseau » sont démontrés à mesure qu'un nombre croissant de personnes et d'entreprises participent à un tel système de paiement. Dès lors qu'un tel système se développe, nous constatons des économies d'échelle et de gamme.

En conséquence de quoi, les coûts unitaires diminuent et il devient plus facile de fournir des services à un plus large éventail de cibles, y compris les personnes à faible revenu et historiquement exclues des services financiers. Sur le plan économique, les opportunités de profiter des « mutualisations » (vente croisée de services financiers ou d'autres produits et services) croissent avec le marché. Enfin, ceci est d'autant plus vrai que les petites entreprises gagnent en volume et acceptent des services financiers plus sophistiqués.

## La série des études de cas de l'Alliance Better Than Cash

Notre série de publications consacrées aux études de cas et aux diagnostics des pays a pour objet de présenter des exemples spécifiques de passages des paiements en espèces aux paiements numériques qu'ont effectué des structures étatiques, des entreprises et des partenaires au développement. Chaque étude de cas et diagnostic pays propose à un large public des aperçus sur les facteurs qui ont favorisé le processus de numérisation ainsi que sur ceux qui ont fait obstacle ; elle présente également les principaux résultats et les avantages de l'élimination progressive du numéraire. Nous espérons que nos lecteurs seront en mesure d'adapter les enseignements de ces cas aux spécificités de leur contexte et situation locale.

## Remerciements

Ce rapport a été réalisé selon la méthodologie Better Than Cash Alliance avec les orientations des représentants du gouvernement et l'assistance technique des équipes de Better Than Cash Alliance et du programme MM4P de l'agence d'investissement des Nations Unies (UNCDF). L'Agence Nationale des Statistiques et de la Démographie (ANSD) a coordonné la collecte des données auprès de la Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Trésor sur les transactions de l'Etat. L'ANSD a aussi développé un échantillonnage représentatif au niveau national des entreprises et des ménages. Deux questionnaires ont été déployés dans les 14 régions du pays. Dalberg Advisors a conduit les analyses.

Nous remercions les équipes et institutions impliquées. **La coordination :** Angela Corbalan (BTCA), Camilo Tellez (BTCA), Jean Pascal Mvondo (BTCA), Sabine Mensah (MM4P), Bruno Aka (MM4P), Serge Mounghanou (MM4P), Astou Toure (ANSD), Madji Sock (Dalberg), Carlijn Nouwen (Dalberg) et leurs équipes. **La rédaction :** Modou Fall (Dalberg), Papa B. Gueye (Dalberg), Zakaria Merdi (Dalberg) et les autres collaborateurs de Dalberg Advisors. **L'ingénierie statistique :** Papa S. Fall (ANSD), Cheikh Fall (ANSD) ; Khadim Ba (ANSD) ; Mamadou Balde (ANSD) ; Momath Cisse (ANSD). **Les orientations gouvernementales :** Pr. Mary Niane (Ministre de l'Enseignement Supérieur), Alioune Sarr (Ministre du Commerce), Souleymane J. Diop (Ministre délégué auprès du Premier Ministre en charge du PUDC), Dr Anta S. Diako (DG-DGPSN, Présidence), Papa A. Sarr (DG-DGEFJ, Présidence), Dr Bocar Daff (DG-ACMU) ; leurs collaborateurs Cheikh B. Fall (Ministère des Finances) ; Gnagna Sow (Cabinet du Ministre des Finances), Djibril S. Seck (Cabinet du Ministre délégué auprès du Premier Ministre en charge du PUDC) ; Augustin Faye (Cabinet du Ministre du Commerce), Maram Kaire (Cabinet du Ministre de l'Enseignement Supérieur) ; Achime M. Ndiaye (Ministère des Télécommunications) ; Cheikh Ndiaye (Ministère des Finances), Malick Gningue (DGPSN) ; Mouhamed Sy (ACMU). **La relecture technique :** Corinne Ricquet (CGAP), Dorothée Delort (World Bank), Marjolaine Chaintreau (BTCA), Tidhar Wald (BTCA), Ruth Goodwin-Groen (BTCA), Beth Porter (UNCDF) et le **Comité Editorial et de Publication de Better Than Cash Alliance :** Ryan Zagone (RIPPLE), Rosita Najmi (Gates Foundation), Amina Tirana (VISA), Loretta Michaels (Expert Indépendante), Prof Bitange Ndemo (University of Nairobi), Tracy Williams (OMIDYAR Network), Paul Nelson (USAID), Hermant Bajjal (Mastercard Inc.), Rebecca Mann (Gates Foundation), Melinda Rolfs (Mastercard Inc.), S Pourfal (VISA). Sans oublier tout le soutien technique d'Amela Cosovic (BTCA), Yoshiko Kaneda (BTCA), Rodrigo Mejia (BTCA), Bery Kandji (MM4P).



WWW.BETTERTHANCASH.ORG

### **Au sujet de l'Alliance Better Than Cash**

L'Alliance Better Than Cash est une coalition globale des Nations Unies qui réunit plus de 60 membres, dont des Etats provenant des 5 continents, des institutions internationales de premier rang et des organisations privées à dimension mondiale. L'Alliance collabore de manière étroite avec d'autres acteurs mondiaux et est membre du GPFI, l'organe d'implémentation de la stratégie d'inclusion financière du G20.

BILL & MELINDA  
GATES foundation

Citi Foundation



OMIDYAR NETWORK™



ISBN 978-1-946173-31-7  
9 0000 >

