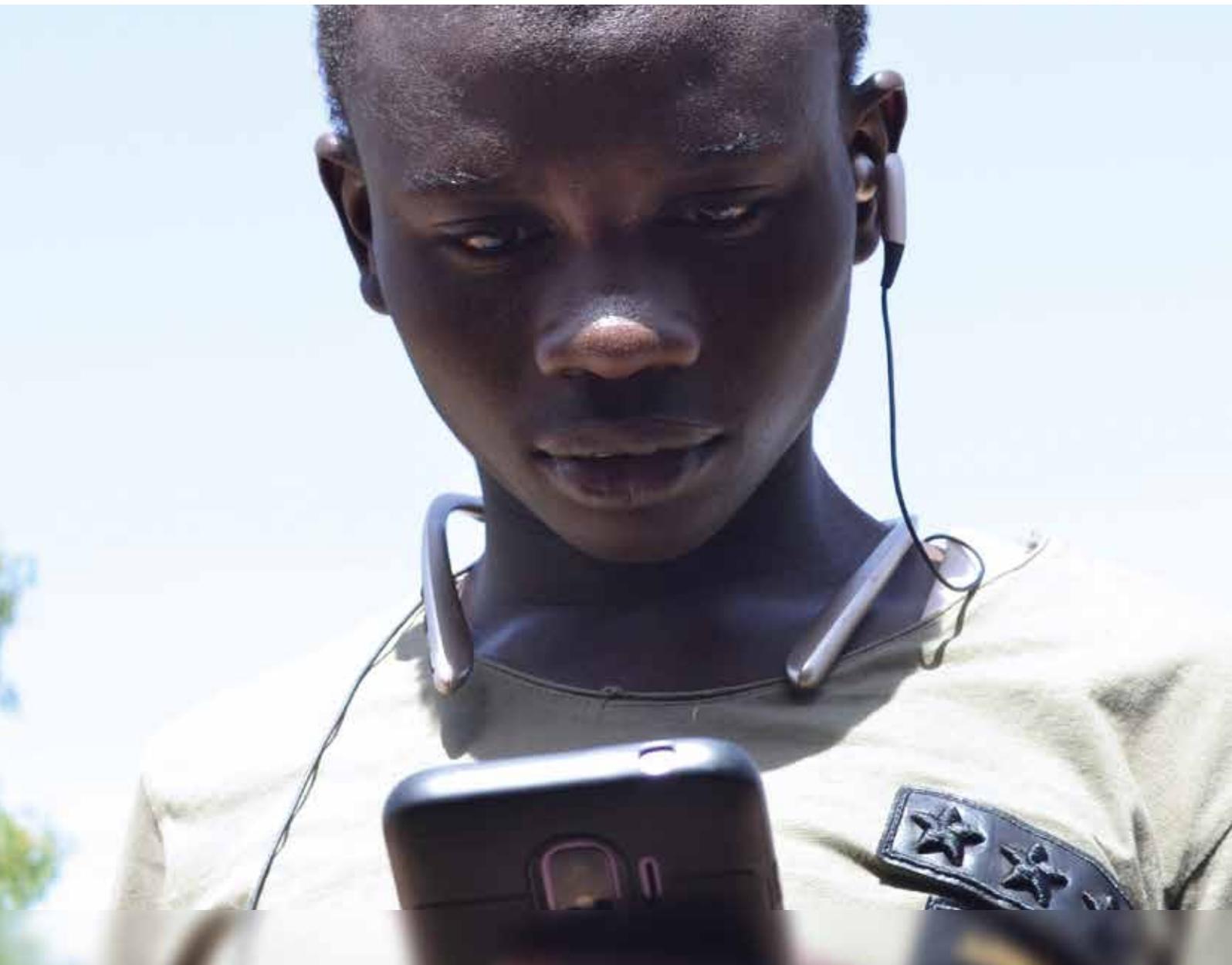




Faciliter l'accès aux
Capitaux publics et privés
pour les Populations les plus
démunies



La finance digitale, un outil
d'accélération de l'inclusion
financière **au Sénégal**

CHAPITRE 1 — EFFETS DU DÉVELOPPEMENT DE LA FINANCE DIGITALE DANS LE QUOTIDIEN DES SÉNÉGALAIS

GAGNER LE RESPECT

En 2015, Elhadji Birane Gaye s'est retrouvé confronté à un choix difficile : continuer de vivre avec son père dans le village de Keur Gaye en périphérie de Niourou du Rip, une ville au sud-ouest du Sénégal, ou bien s'installer en ville, comme l'avaient fait les trois quarts des hommes du village, y compris ses frères.¹ Ne trouvant pas d'emploi, il aidait son père dans l'école coranique locale. Il a pourtant pu s'appuyer sur deux ressources essentielles : son **téléphone portable**, rechargé en crédit de communication depuis Dakar par ses frères, et son **activité**, développée en vendant le même crédit téléphonique à d'autres habitants du village. Il générerait par exemple un petit profit de 250 FCFA (0,42 USD) à chaque fois qu'il vendait l'équivalent de 5000 FCFA (8,47 USD) de crédit téléphonique.²

Bien que l'idée soit judicieuse, son activité ne lui assurait pas des moyens de subsistance suffisants. Elle lui a cependant permis d'élargir son réseau et de se faire remarquer par un homme d'affaires local qui lui a proposé de travailler avec Orange Money, qui fournit des services de Mobile Money. L'homme d'affaires a proposé à Birane de devenir agent de Mobile Money et d'effectuer des retraits/dépôts d'argent et du transfert d'argent. Birane a accepté et il a parcouru le village afin

d'informer les habitants qu'il n'était plus nécessaire de se rendre à Niourou du Rip pour transférer ou recevoir de l'argent. En 2017, l'homme d'affaires a présenté Birane à InTouch, un agrégateur de paiements mobiles. Le programme MM4P (Mobile Money for the Poor) de l'UNCDF avait fourni une aide financière et technique à InTouch afin que la fintech développe son réseau d'agents dans les zones rurales du Sénégal. Birane a rejoint InTouch en tant qu'agent itinérant et il effectue les transactions à l'aide de l'application InTouch depuis son smartphone.

Il assure à présent la réception et le transfert d'argent pour le département de Niourou du Rip. Initialement considéré comme trop inexpérimenté pour gérer les versements entrants et les transferts d'argent, il a petit à petit démontré sa capacité à gérer scrupuleusement l'argent des autres. Cette confiance renforcée lui a permis d'élargir sa clientèle. Lorsqu'il repense au chemin parcouru lors des quatre dernières années, deux mots viennent à l'esprit de Birane pour résumer son parcours : confiance et respect. Il s'agit de la confiance que ses pairs lui ont accordée et du respect qu'il a gagné au sein de sa communauté et de sa famille. Contrairement à nombreux de ses pairs qui ont quitté le village, Birane y gagne suffisamment bien sa vie pour payer les frais de scolarité de son plus jeune frère ainsi que les dépenses de santé. Birane considère que le boubou qu'il a offert à son père pour *Tabaski*, une fête religieuse, atteste le mieux de sa réussite. « Lorsqu'il traverse le village vêtu de son boubou », nous raconte Birane, « les gens savent que c'est mon cadeau. Il est fier, et je suis heureux ».

APRÈS LA PHASE DE LANCEMENT, LE SÉNÉGAL A ATTEINT LA PHASE D'EXPANSION DE SON MARCHÉ

L'histoire de Birane n'aurait pas pu s'écrire en 2015. Le paysage financier du pays était alors assez différent. Les opérateurs de téléphonie mobile (OTM) cherchaient à se positionner au sein d'un marché dominé par les sociétés de transfert d'argent au guichet. Depuis 2010, Orange proposait Orange Money, un service Mobile Money, mais son taux d'utilisateurs actifs était assez faible. Les services de transfert au guichet étaient quelque peu paradoxaux. D'un côté, ils permettaient à plus de la moitié des Sénégalais adultes d'avoir accès aux transferts d'argent. De l'autre, ils entraînaient une dépendance excessive des clients envers les agents qui effectuaient les transactions à leur place, plutôt que de les autonomiser à l'aide d'un portefeuille. Les institutions de microfinance (IMF) et les banques hésitaient entre resserrer les rangs ou bien tenter la digitalisation de leurs services. Les organismes de réglementation, et notamment la Banque centrale régionale BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) réfléchissaient aux actions à mener en réaction aux évolutions imminentes du secteur de l'innovation financière. Les entreprises de technologie financière (Fintech) ne faisaient pas encore partie du paysage. Chaque acteur avait alors une vision restreinte du marché. Cinq ans plus tard, l'agglomérat décousu d'entités isolées a fait place à une communauté

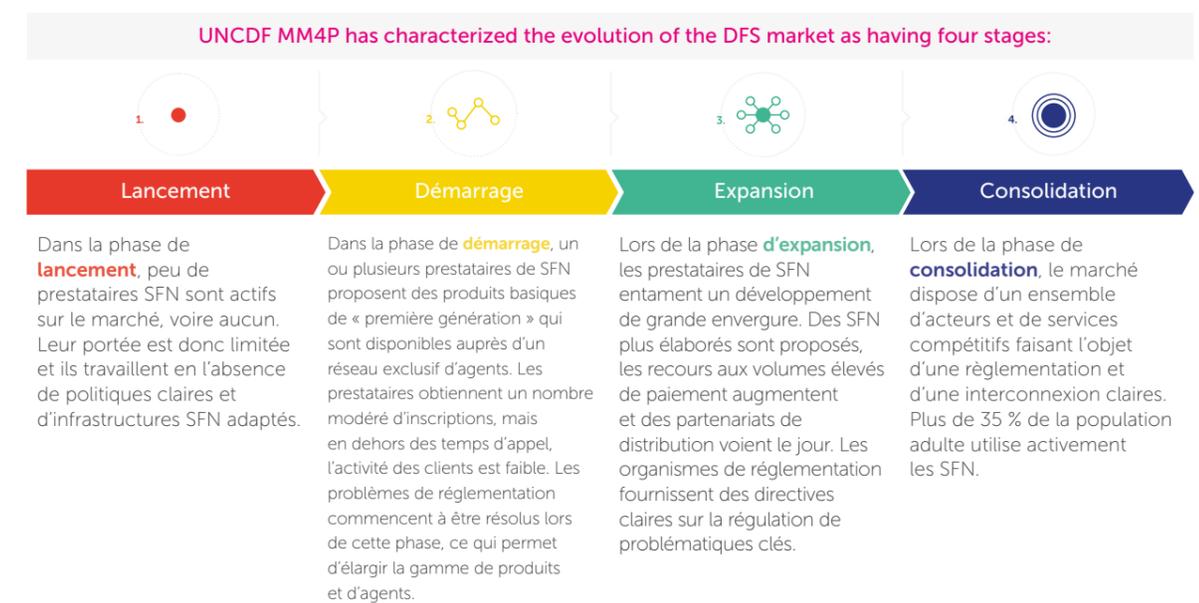
d'acteurs financiers qui partagent la même compréhension du marché et des visions de plus en plus convergentes. Les partenariats fleurissent. Des acteurs qui jusqu'à récemment connaissaient peu leurs activités respectives étudient à présent des modalités de collaboration. C'est notamment le cas des banques et des entreprises de technologie financière (Fintech) : jusque-là aux antipodes, ils établissent à présent des synergies.

Le cadre de développement du marché effectué par l'UNCDF (figure 1) illustre l'évolution du secteur de la phase de démarrage à la phase de la fin de l'expansion, atteinte en 2019. Cette transformation spectaculaire a donné lieu à des millions d'histoires comme celle de Birane, dans lesquelles des SFN offrent de nouvelles opportunités aux Sénégalais, à la fois en tant que bénéficiaires et acteurs du changement. Il s'agit d'histoires de croissances d'entreprises, de développement des communautés, de renforcement de la résilience et d'amélioration des moyens d'existence. Nous nous positionnons en tant que catalyseurs du changement dans le cadre de nos activités au Sénégal.

Pour cela, nous avons facilité les échanges entre différents acteurs, essentiellement dans le cadre des sessions du groupe de travail sur la finance digitale lors desquelles nous avons proposé des formations et le partage des meilleures pratiques.

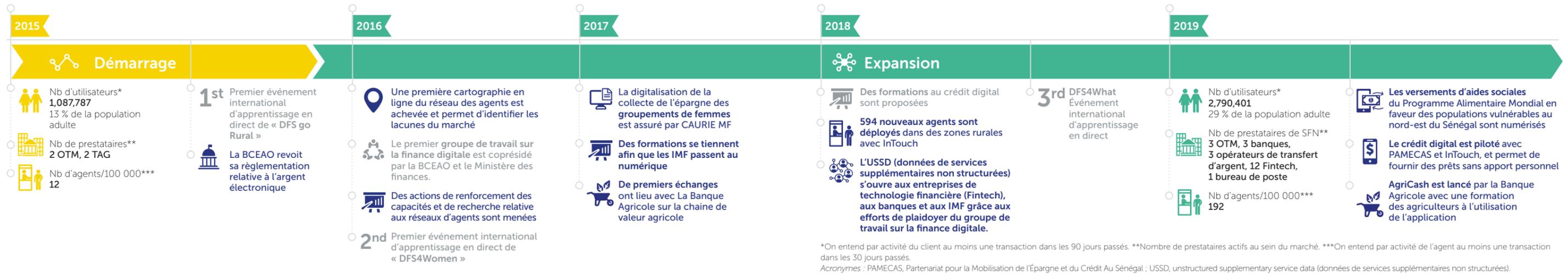
Comme l'illustre bien la figure 1 ci-dessous, nous avons mis l'accent sur différents acteurs afin de provoquer le changement à plusieurs niveaux. Au niveau des prestataires, nous avons mis à disposition une aide financière et technique aux entreprises innovantes afin qu'elles puissent accélérer les projets pilotes. Au niveau des politiques publiques et de la réglementation, nous avons travaillé avec les régulateurs afin de renforcer les capacités des acteurs SFN dans le domaine de l'innovation et nous avons sensibilisé à l'importance de l'interopérabilité à tous les niveaux.

Figure 1 Cadre de développement du marché



¹ Entretien par Bery Kandji et Gianluca Lazzolino, Dakar, septembre 2019.

² Taux de change : 1 USD = 590,42 FCFA. Source : <https://treasury.un.org/operationalrates/OperationalRates.php#4>, 1er novembre 2019. Remarque : Ce taux est utilisé dès lors qu'un équivalent du franc CFA est fourni en dollar des États-Unis.



CHAPITRE 2 – NOTRE RÔLE AU SEIN DU MARCHÉ

NOTRE MÉTHODE

Lorsque nous avons lancé le programme MM4P au Sénégal en partenariat avec la fondation Mastercard, notre objectif était d'accélérer le processus d'inclusion financière par le numérique en renforçant l'utilisation active des services financiers mobiles et en permettant aux OTM, aux banques, aux Fintech et aux régulateurs de mieux saisir les enjeux liés aux changements du paysage numérique.

Après des années passées à faire progresser l'inclusion financière dans des pays du monde entier, nous avons développé une approche écosystème du marché qui nous a permis d'accélérer le changement, d'harmoniser les mesures d'incitation, et d'appliquer des méthodes formelles et non formelles de facilitation du marché. La méthode de développement de

l'écosystème, représentée dans la figure III, a fourni un cadre directeur à nos activités au Sénégal. Nous avons mené des activités sur tout l'écosystème et traité les contraintes au fur et à mesure qu'elles apparaissaient pour toutes les parties prenantes.

Grâce à notre implication depuis cinq ans, le marché sénégalais des SFN a connu une transformation historique (cf. tableau 1 : comparaison des indicateurs de marché au cours du temps). Le nombre de portefeuilles électroniques a connu une hausse importante, dépassant les 5 millions. L'offre de finance numérique s'est diversifiée et des SFN de deuxième génération tels que le crédit numérique et l'énergie solaire prépayée prennent de l'ampleur. Les Fintech se sont multipliées et l'intérêt que portent les banques et les IMF à leurs activités s'est accru. Du fait des politiques et des mécanismes d'atténuation basés sur les risques évoqués lors des sessions du groupe de travail sur la finance digitale et des coopérations bilatérales, les régulateurs commencent à changer leur regard sur les innovations financières.

Figure III Méthode du développement de l'écosystème

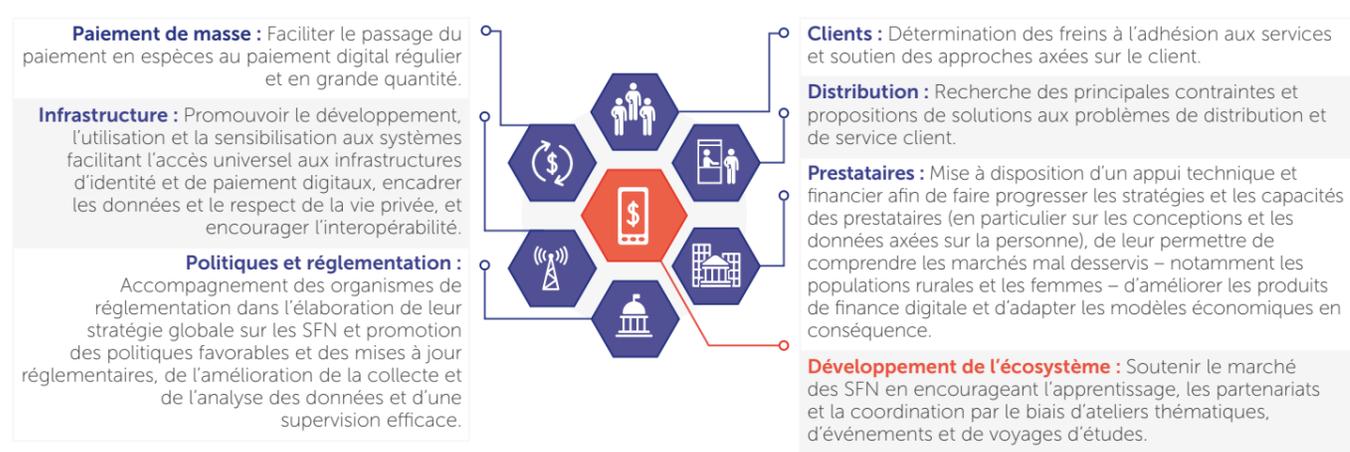


Tableau 1 Indicateurs relatifs à la finance digitale : comparatif entre 2015 et 2019

Indicateur	Stade de commercialisation et valeur marchande (2015)	Stade de commercialisation et valeur marchande (Juin 2019)
Pourcentage de la population adulte détenant un compte SFN actif	13 %	29 %
Nombre d'agents actifs pour 100 000 adultes	54	192
Nombre de prestataires proposant des SFN durables sur le marché	4	Trois OTM (dont un est durable), trois banques et trois opérateurs de transfert d'argent développent leurs activités vers des services de portefeuille électronique, et au moins deux Fintech et la Poste proposent ce service. Les IMF utilisent les technologies du numérique afin de rationaliser les opérations et de déployer des intégrations push-pull auprès des prestataires de SFN. Dix Fintech proposent l'agrégation, la distribution et l'acceptation des moyens de paiement numériques.
Attitudes et projets des prestataires en ce qui concerne le développement et l'amélioration des produits et des services de finance digitale.	Les prestataires semblent s'engager en faveur des SFN au fur et à mesure qu'un certain nombre d'entre eux offre ces services. Parmi les prestataires ayant répondu à l'enquête annuelle auprès des fournisseurs de SFN, un seul a indiqué que ses services n'étaient « pas encore durables ».	Les OTM investissent de plus en plus dans les SFN et les opérateurs de transfert d'argent se tournent vers les portefeuilles électroniques. Les banques investissent activement dans les services de Mobile Money. Les Fintech donnent de la valeur à leur portefeuille de produits et aux canaux de distribution. Les IMF commencent à investir dans les solutions numériques. Les prestataires se montrent plus enclins à aller vers les zones rurales. L'industrie avance vite et s'engage dans les SFN.
Types de produits offerts au sein du marché	Il s'agit essentiellement de produits de première génération avec quelques produits de seconde génération qui émergent : paiement de factures, transfert d'argent de personne à personne (« P2P »), dépôts et retraits. Les paiements au détail basiques sont dominés par les paiements à plusieurs (P2B, « person-to-business » : de la personne à l'entreprise ou P2G, « person-to-government » : de la personne à l'État).	Des produits de première génération et des volumes élevés de paiements sont proposés (G2P « government-to-person » : de l'État à la personne, B2P « business-to-person » : de l'entreprise à la personne ; P2G « person-to-government » : de la personne à l'État et P2P « person-to-person » : de la personne à la personne). Les paiements chez les commerçants sont en hausse. Un prestataire propose du crédit digital. Deux prestataires facilitent l'adhésion à des assurances ainsi que le versement de primes et d'indemnités.
Types d'aménagements institutionnels mis en place pour les volumes élevés de paiements	Accords bilatéraux entre prestataires et partenariats pour le paiement des factures (électricité, eau et télévision par câble).	Accords bilatéraux entre prestataires et partenariats pour le paiement des factures (électricité, eau et télévision par câble). Accords bilatéraux entre prestataires et partenariats pour le paiement des prestations sociales et des salaires. Quelques accords bilatéraux pour le paiement de bourses (Ecobank) et des allocations familiales (Orange) dans les zones rurales.
Types de partenariats créés pour fournir des SFN	Partenariats entre banques et OTM (par exemple : un partenariat dans le cadre duquel une banque délivre de la monnaie électronique pour un OTM).	De nombreuses banques fournissent des offres push-pull avec Orange Money ou d'autres prestataires de SFN. Les OTM s'appuient sur les géants de la distribution pour assurer la leur. De nombreuses banques créent de la monnaie électronique pour des opérateurs tiers (Fintech) qui offrent des services de monnaie électronique.
Types de réglementation en soutien aux SFN	La BCEAO a établi un cadre réglementaire pour toute l'Union économique et monétaire ouest-africaine qui permet aux institutions financières mais aussi aux acteurs non bancaires (OTM, spécialistes des transferts d'argent etc.) de fournir des SFN à des particuliers et des entreprises et d'émettre de la monnaie électronique (sous réserve de son approbation).	Une révision de la réglementation relative à la monnaie électronique a été menée et a davantage mis l'accent sur la protection des consommateurs et sur les responsabilités des émetteurs de monnaie électronique. L'accès USSD a récemment été ouvert à d'autres acteurs que les OTM par les autorités de télécommunication.
Stade de commercialisation au Sénégal	Milieu de la phase de démarrage	Milieu de la phase de croissance

■ Lancement ■ Démarrage ■ Expansion ■ Consolidation

Acronymes : B2P, « business-to-person » : de l'entreprise à la personne ; G2P, « government-to-person » : de l'État à la personne, P2B, « person-to-business » : de la personne à l'entreprise, P2G, « person-to-government » : de la personne à l'État, P2P, « person-to-person » : de la personne à la personne, USSD, « unstructured supplementary service data » : données de services supplémentaires non structurées.



NOS PROJETS

Il y a cinq ans, le Sénégal était un marché en phase de démarrage. Les prestataires de SFN faisaient preuve de prudence dans un marché naissant et en l'absence d'analyse de rentabilité. Nous avons eu recours à notre théorie du changement afin de développer le marché de telle manière que toutes les parties prenantes de l'écosystème en bénéficient. Nous étions convaincus qu'en fournissant des informations et des éclairages, en démontrant notre engagement actif dans le renforcement des relations et des capacités et en investissant dans des projets à haut potentiel, nous pourrions déclencher des changements de comportements positifs qui commenceraient avec les prestataires et d'autres parties prenantes clés, et continueraient avec les clients. En accédant aux SFN et en prenant de plus en plus conscience de leur potentiel, les clients verraient s'améliorer leur quotidien en ce qui concerne la sécurité financière et le capital d'investissement. Cela stimulerait ainsi la demande de SFN plus sophistiqués et consoliderait l'écosystème.

Notre méthode d'écosystème nous a permis d'œuvrer auprès de l'ensemble du paysage sénégalais de la finance digitale en ayant recours à un mélange de subventions, d'assistance technique, de recherche, de données, de dialogue et, surtout, de partenariat. Avec le soutien de la fondation Mastercard, nous avons mené 10 projets en cinq ans au Sénégal : BASIF (Banlieue Action Solidarité Immobilier Finances), CAURIE (Caisse Autonome pour le Renforcement des Initiatives Economiques par la Microfinance), InTouch, InTouch-PAMECAS (Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit Au Sénégal), La Banque Agricole, Oolu Solar-Wizall, TigoCash, le Ministère des finances, le Programme alimentaire mondial et YUP. En outre, nous avons travaillé main dans la main avec la BCEAO, qui encadre les fournisseurs de SFN au Sénégal et dans les autres pays de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine. Lors de notre atelier sur les systèmes de collecte de données pour les organismes de réglementation (« regtech »), nous avons présenté à la BCEAO les solutions utilisées par les banques centrales au Népal et au Rwanda, à l'aide de démonstrations en direct. Nos projets, décrits dans les paragraphes ci-dessous et dans le tableau 2, ont permis de nombreux changements au sein de l'écosystème.

Notre vision de l'écosystème a inspiré notre approche du marché sénégalais. Nous avons commencé par créer le groupe de travail sur la finance digitale, co-présidé par la BCEAO et le Ministère des finances. La première réunion s'est tenue en avril 2016 et a réuni 30 participants. Sabine Mensah, spécialiste technique de l'UNCDF pour la région

d'Afrique de l'Ouest, se souvient de cette session : « Lors du premier groupe de travail des SFN, la division était palpable. Les banques, les IMF et les OTM étaient assis chacun dans leur coin et ne parlaient pas la même langue ».

Pour construire cet écosystème, il fallait commencer par donner la parole à toutes les parties prenantes afin de présenter les activités de chacune. Nous avons commencé en présentant notre vision, nos objectifs et notre approche. Tous les autres ont été attentifs et ont fait de même. Ainsi, la distance entre les participants s'est réduite à chaque session du groupe de travail (tous les trois mois), et l'intérêt mutuel entre les participants s'est renforcé. Nous avons aidé les parties prenantes à réfléchir aux groupes mal desservis tels que les jeunes comme Birane, ainsi qu'aux lacunes sur le marché. Nous avons dans le même temps fourni des activités de renforcement des compétences, de tutorat ainsi que des subventions et de l'assistance technique. En ce qui concerne les connaissances et le renforcement des capacités, nous avons profité des sessions pour proposer une formation dans les domaines suivants : partenariats en finance digitale, SFN et éducation financière, les SFN pour l'inclusion financière, les SFN pour l'autonomisation économique des jeunes et des femmes. Au total, plus de 500 professionnels des SFN au Sénégal (dont plus de 100 femmes) ont participé. Au fur et à mesure que les acteurs ont acquis des connaissances et pris la mesure des capacités techniques et des modèles économiques des autres, des opportunités de partenariats sont apparues.

InTouch — Soutenir des réseaux inclusifs d'agents

Tout a commencé par notre appel à projets pour le développement d'un réseau d'agents dans les zones rurales. L'appel mettait particulièrement l'accent sur l'implication des jeunes et des femmes. Nous étions en 2016 et à l'époque InTouch avait même du mal à expliciter sa mission. « Au début, personne ne savait ce qu'était un agrégateur », explique Omar Cissé, le PDG d'InTouch. « Donc nous n'intéressions personne. Nous avons frappé à de nombreuses portes, mais on nous regardait à peine ». InTouch a relevé le défi de créer un réseau d'agents, et nous leur avons fourni une aide financière et technique. Comme le rappelle M. Cissé, « les points d'accès étaient très rares dans les zones rurales du Sénégal ».

InTouch s'est tout de suite rendu compte que la création et la gestion d'un réseau d'agents en dehors des principales zones urbaines du pays allait être très difficile. Les principales difficultés étaient liées à une connectivité inégalement répartie au sein des communautés cibles souvent isolées, ainsi qu'au manque de liquidité et à la nature informelle des entreprises, ce qui compliquait la conformité aux exigences réglementaires qui imposent de connaître ses agents.

L'entreprise a également reconnu la nécessité d'aborder les normes sociales lors du recrutement de femmes en tant qu'agents, notamment le besoin de communiquer avec elles mais aussi avec leurs maris afin de s'assurer que les familles soutiennent les choix professionnels de ces femmes.

Premièrement, InTouch a élaboré une stratégie sur deux mois avec notre appui technique. Puis InTouch a utilisé le groupe de travail sur la finance digitale comme plateforme de présentation de ses services auprès des autres acteurs. Les OTM, les banques et les IMF n'ont pas tout de suite saisi la valeur ajoutée de l'agrégateur, mais le développement du réseau d'agents a été progressivement généralisé. En 2016, InTouch a conclu un accord de partenariat avec Orange Money afin de créer une franchise. Le projet s'est avéré payant : Orange Money estime que l'expansion de son réseau d'agents a constitué le tournant de la réussite de son portefeuille de Mobile Money, qui s'est avéré crucial dans toutes les stratégies de SFN.

Depuis, InTouch a poursuivi sa forte expansion. L'entreprise a formé des partenariats avec le PAMECAS (voir ci-dessous), Ecobank et des prestataires d'énergie prépayée. Elle a dépassé son objectif initial de 360 agents actifs comme Birane, dans les zones rurales. Aujourd'hui, plus de 300 000 Sénégalais ont accès aux SFN par le biais des services d'InTouch et grâce au projet de réseau d'agents en zones rurales.

CAURIE MF — Démontrer le potentiel du digital pour la microfinance

Ces dernières années, CAURIE MF est devenu un cas d'école pour illustrer les meilleures pratiques des IMF engagées dans le digital. L'organisation a même été invitée à une conférence au Maroc en 2018 afin de présenter le potentiel du passage au digital d'une IMF.

Depuis 2016, nous avons soutenu CAURIE MF dans la digitalisation de son processus de collecte de l'épargne dans les groupements de femmes, en mettant des tablettes à leur disposition. Nous avons d'abord fourni une assistance financière et technique, qui comprenait l'analyse des besoins des clients, la formation du personnel de l'IMF et le développement d'un manuel d'utilisation standard des services numériques. Puis CAURIE MF a lancé une phase pilote en 2017.

Depuis, l'efficacité de CAURIE MF s'est considérablement améliorée : les agents de crédit ont gagné 30 % d'efficacité et les procédures de rapprochement comptable de fin de mois s'effectuent en un seul jour au lieu de cinq. L'exactitude des données de l'IMF a été améliorée alors que les délais d'approbation ou de mise en place des nouveaux crédits et les coûts opérationnels ont baissé. En outre, CAURIE MF a posé les bases des prochaines étapes de sa digitalisation : lancement de solutions « bank to wallet » (du compte en banque au portefeuille électronique) et de banque mobile, développement de son propre réseau d'agents au service de plus de 94 000 femmes organisées en groupes d'épargne.

PAMECAS — Accorder des crédits digitaux sans apports à des femmes et des jeunes

Ababacar Touré, Directeur du crédit et des risques au sein de l'IMF PAMECAS, est catégorique : « Au début, nous nous sentions menacés par la Fintech. Nous craignions qu'elle ne vienne perturber le marché et qu'elle nous supplante. Cependant, avec le temps : « la menace s'est transformée en opportunité » ajoute-il. Comme en témoigne M. Touré, nous avons joué un rôle crucial en plaçant le développement du marché au cœur des débats entre toutes les parties prenantes de l'écosystème. Nous avons soutenu PAMECAS par le passé sur des projets visant

à créer des opportunités génératrices de revenus pour les jeunes et les femmes. Puis nous avons lancé en 2017 un appel à projets pour le développement des SFN de deuxième génération. À l'époque, nous commençons à peine à dialoguer avec InTouch sur les modalités d'une éventuelle coopération sur des projets visant à faciliter l'accès au crédit pour les agents et les clients. L'appel à projets a été l'occasion pour les deux organisations d'aligner leurs priorités et un accord tripartite entre PAMECAS, InTouch et l'UNCDF a été signé à la fin de l'année.

Le projet a commencé en 2018 et a permis d'atteindre un objectif attendu de longue date pour le PAMECAS : l'utilisation des canaux digitaux pour étendre la portée de ses services. Au travers de l'aide et de la subvention techniques fournies, nous avons pu aider l'IMF à développer un modèle de score de crédit afin de calculer le risque d'octroyer des prêts sans garantie aux agents d'InTouch, en fonction de leurs données transactionnelles. La vision que nous avons aidé PAMECAS à cultiver peut avoir un impact radical sur les jeunes et les femmes qui manquent de garanties pour lancer ou développer leur activité. PAMECAS vient de lancer un projet pilote de la solution dans une de ses agences et elle a pu traiter des prêts (de la demande du client au paiement) en moins de 48 heures, ce qui représente une amélioration par rapport au délai d'une semaine du processus classique.

La Banque Agricole — Fournir un portefeuille digital aux petits exploitants agricoles

Nous avons évoqué pour la première fois la possibilité d'un partenariat avec la Banque Agricole lors d'une visite de terrain dans le nord du Sénégal en 2016. « Les étendues de rizières qui nous entouraient – comme nous nous trouvions dans la principale région productrice de riz du pays – illustraient l'âge d'or que connaissait l'agriculture », se souvient Cheikh Ndiaye, Directeur adjoint des ventes et du marketing de la Banque Agricole.

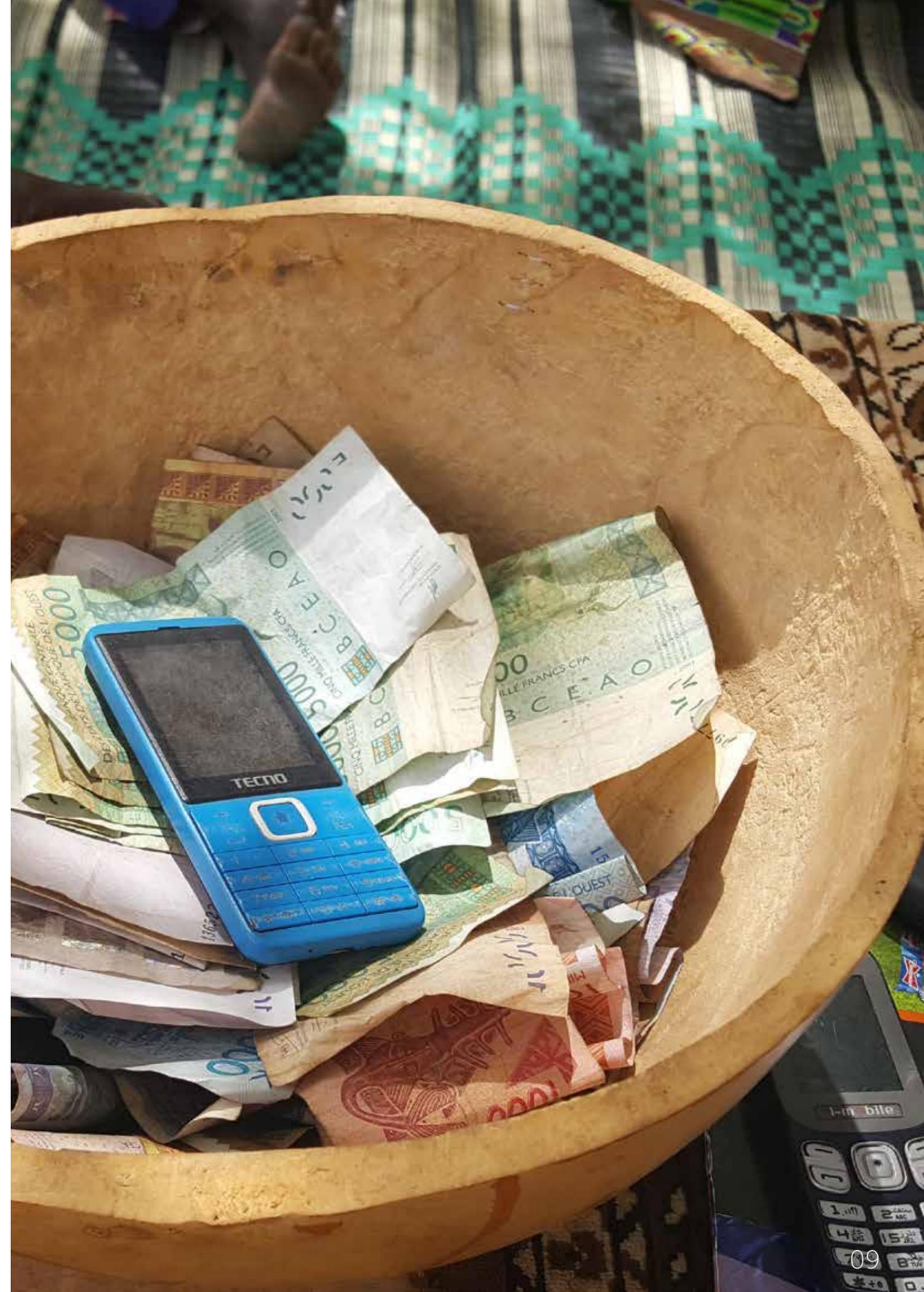
Animé par l'objectif de rejoindre les pays à revenu intermédiaire d'ici 2035, le Sénégal s'engage dans la modernisation du secteur agricole, qui constitue toujours l'épine dorsale de l'économie du pays. Le plan prévoit de commencer par des cultures stratégiques telles que le riz. Après une période de stagnation, des investissements seront effectués en faveur du secteur, permettant aux entreprises agroalimentaires de se moderniser et de mettre l'accent sur la transformation de produits. La Banque Agricole, principale banque sénégalaise du secteur agricole nous a alors posé la question suivante : « Quelles actions pourrions-nous mener ensemble afin de soutenir cette chaîne de valeur en plein essor ? » Pour leur répondre, nous avons examiné les solutions digitales qui pourraient proposer des services financiers et non financiers à la demande, adaptés aux besoins des petits exploitants agricoles, afin de contribuer à développer leur résilience et à renforcer la coordination entre les producteurs et les acheteurs de riz. Selon Malick Ndiaye, directeur général de la Banque Agricole, notre principale contribution a consisté à « mettre en avant la nécessité de s'adapter à un paysage financier évoluant rapidement ».

Après près de deux ans d'échanges préparatoires avec nous, la Banque Agricole a commencé à travailler sur son portefeuille AgriCash en janvier 2019 et elle a lancé sa phase pilote auprès des producteurs rizicoles à la fin du mois d'août 2019, juste à temps pour le début de la saison du riz. En résumé, la banque finance directement les producteurs (en transférant de l'argent prêté sur leurs portefeuilles électroniques) et est remboursée par les entreprises agroalimentaires avec lesquelles elle a négocié les ventes. Nous avons accompagné la Banque Agricole tout au long de l'aventure qui a mené jusqu'au lancement de la phase pilote, les aidant pour la recherche, la conception et la formation afin de proposer une solution de numérisation des paiements. Comme l'explique M. Ndiaye : « Grâce au soutien de l'UNCDF, nous avons décidé d'adopter le portefeuille électronique et d'en faire la plateforme des prêts digitaux. Cette décision a été gagnante pour les agriculteurs et pour nous, car elle a amélioré la sécurité et facilité l'accès à la liquidité ».

LISTE DES PROJETS

Tableau 2 Liste des projets

THÉMATIQUE	PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES RÉUSSITES
 <p>Clients</p>	<p>Institut Helix de finance digitale</p> <p>Meilleure connaissance des écosystèmes de SFN par les parties prenantes afin de développer les réseaux d'agents.</p>	<p>Recherche relative à la multiplication des réseaux d'agents au Sénégal</p> <p>Les résultats de la recherche ont été partagés avec les parties prenantes de l'écosystème lors des sessions des groupes de travail sur la finance digitale, ce qui leur a permis de comprendre la valeur ajoutée de la proposition.</p>
	<p>InterMedia</p> <p>Meilleure connaissance des écosystèmes de SFN par les parties prenantes afin de répondre aux besoins réels des clients.</p>	<p>Recherche sur les comportements des utilisateurs de SFN au Sénégal</p> <p>Les résultats de la recherche ont été partagés avec les parties prenantes de l'écosystème lors des sessions des groupes de travail sur la finance digitale, renforçant leur capacité à offrir des produits adaptés à leurs clients.</p>
 <p>Agents et distribution</p>	<p>BASIF et Orange Finances Mobiles Sénégal</p> <p>Progression du faible taux d'emploi des jeunes en étudiant les opportunités d'emplois dans le secteur des SFN</p>	<p>Modèle de franchise du kiosque SFN pour jeunes</p> <p>10 kiosques pour jeunes ont ouvert temporairement entre mars et avril 2018. Quelque 5 984 transactions équivalent à un total de 46 285 717 FCFA (78 395 USD) ont été effectuées dans ces kiosques. Le projet est en cours de refonte afin de pouvoir fonctionner directement avec les franchisés existants d'Orange Money.</p>
	<p>InTouch</p> <p>Recrutement d'agents SFN pour combler les manques dans les zones rurales du Sénégal.</p>	<p>Déploiement d'un réseau de 368 agents dans les zones rurales du Sénégal</p> <p>En mars 2019, InTouch avait déployé 368 agents actifs dans 10 régions rurales. Ces agents effectuent en moyenne neuf transactions par jour pour un total de 38 000 FCFA (664 USD). Au total, plus de 550 agents ont été déployés pour ce projet. Ils ont gagné un total de 47 millions FCFA (79 604 USD) en commissions et ils ont servi près de 300 000 clients uniques dans les zones rurales.</p>
	<p>CAURIE MF</p> <p>Accélération du passage au numérique des IMF au Sénégal.</p>	<p>Digitalisation des processus de collecte de l'épargne dans les groupements de femmes par la mise à disposition de tablettes.</p> <p>La formation et la mise à disposition de tablettes ont été effectuées avec 107 responsables du crédit (dont 43 femmes) au premier semestre 2019. Ces responsables du crédit ont servi 94 432 clientes par l'intermédiaire de 10 agences CAURIE MF. L'efficacité et l'exactitude des opérations du projet ont été améliorées : le délai de reporting est passé de cinq jours à un seul, les erreurs ont été réduites de 90 % et les délais de validation des nouveaux prêts ont diminué de 30 %.</p>
 <p>Prestataires</p>	<p>PAMECAS et InTouch</p> <p>Développement de l'analyse de rentabilisation pour les SFN de deuxième génération.</p>	<p>Lancement d'un produit de crédit digital</p> <p>Démarrage de la phase pilote le 1^{er} octobre 2019. Depuis le lancement de la phase pilote, onze prêts digitaux ont été octroyés, représentant 2,3 millions de FCFA (3 896 USD).</p>
	<p>Oolu Solar et Wizall</p> <p>Développement d'un réseau rural d'agents solide et fiable et en mesure de faciliter les paiements mobiles afin d'améliorer l'accès à l'énergie propre pour les clients des zones rurales peu éduqués et peu lettrés.</p>	<p>Développement des paiements mobiles pour l'accès à l'énergie solaire</p> <p>L'analyse de rentabilisation du réseau d'agent de SFN imaginé par Oolu Solar et Wizall a démontré que le modèle n'était pas viable. Le projet s'est donc arrêté à la phase de cadrage ; et il n'y a pas eu de phase pilote.)</p>
	<p>La Banque Agricole</p> <p>Contribution à l'inclusion financière des agriculteurs dans la chaîne de valeur du riz.</p>	<p>Approche basée sur l'humain pour étudier les besoins des petits producteurs + formation en gestion et sur les réseaux d'agents</p> <p>Nous avons dispensé des formations aux SFN pour le personnel et fourni des services de renforcement des capacités en gestion des réseaux d'agents. Nous avons accompagné la banque dans le lancement du portefeuille électronique AgriCash (un portefeuille pour les agriculteurs). Nous fournirons bientôt une aide technique et financière à la banque afin de numériser les paiements que reçoivent les agriculteurs pour leur surplus de production (produits restants après remboursement de l'emprunt). Cette aide inclura l'ouverture de portefeuilles électroniques ainsi qu'une éducation financière auprès des petits producteurs.</p>
 <p>Paiement de masse</p>	<p>Programme Alimentaire Mondial</p> <p>Assistance aux bénéficiaires du Programme Alimentaire Mondial recevant des aides par le biais de portefeuilles électroniques pour qu'ils deviennent des utilisateurs effectifs des SFN (c'est à dire inclus sur le plan financier).</p>	<p>Approche basée sur l'humain pour comprendre les besoins des bénéficiaires + Formation de formateurs pour le Programme Alimentaire Mondial et ses partenaires locaux de distribution</p> <p>Les résultats de la recherche ont été communiqués au personnel du Programme alimentaire mondial et des formations de formateurs ont eu lieu. La campagne d'aide financière n'a démarré qu'en octobre 2019. Jusqu'à présent, plus de 1600 foyers ont bénéficié d'aide financière. On s'attend à des résultats positifs sur l'utilisation du portefeuille.</p>



CHAPITRE 3 — ENSEIGNEMENT ET PERSPECTIVES



Depuis 2015, de plus en plus d'acteurs financiers prennent pleinement conscience du potentiel des SFN au Sénégal. L'écosystème est transformé et bien plus sophistiqué qu'auparavant. Il inclut les services de Mobile Money, le crédit digital, les produits énergétiques prépayés et permet les paiements de masse, les paiements marchands, les paiements de factures, de salaires et des frais de scolarité. Grâce un vivier grandissant et varié de parties prenantes proposant des produits et des services de finance digitale axés sur la personne, notre vision d'une économie digitale inclusive commence à émerger. Poursuivre ce chemin afin de réduire la fracture numérique et de veiller à ce que l'innovation inclusive soit maintenue constitue pour nous un privilège ainsi qu'une responsabilité. Partout au Sénégal, il existe de nombreuses histoires similaires à celle de Birane qui démontrent que les solutions digitales ont pour effet une amélioration du niveau d'éducation, des conditions de vie et de santé pour les Sénégalais et leurs familles.

FACTEURS IMPORTANTS DE RÉUSSITE

Proposer une approche sur le long-terme qui permette d'asseoir une légitimité dans le temps

Dans le contexte d'un marché dominé par les opérateurs de transfert d'argent et un environnement compétitif, nous avons constaté que le temps nécessaire à une pleine adhésion des partenaires de l'écosystème au Sénégal était de 18 mois. Ce n'est qu'alors que nous avons pu commencer à établir des projets et des partenariats et à chercher à changer la dynamique de l'écosystème. Lors des premières phases de l'activité, nous avons obtenu l'adhésion en proposant des services de renforcement des capacités (par exemple, dans les domaines des réseaux d'agents : conception axée sur la personne et gestion des SFN, en fournissant des activités de recherche et des informations sur le marché (par exemple : nos projets avec InterMedia et MIX Market) et en aidant nos partenaires à comprendre et à lever les obstacles réglementaires.

Mettre en lumière des segments du marché jusque-là mal desservis

Nous avons utilisé un ensemble d'outils afin d'inciter les prestataires de SFN au Sénégal à se tourner vers certains segments démographiques et géographiques, tels que les jeunes, les entrepreneuses et les communautés rurales. Nous avons commencé en effectuant des recherches sur les débouchés commerciaux et nous avons communiqué aux prestataires de SFN les résultats qui pourraient appuyer l'analyse de rentabilité pour ces segments. Pour les segments démographiques et géographiques, nous avons aligné nos objectifs sur les indicateurs de performance clés des différents prestataires de SFN. Grâce à cela, nous avons pu adopter des approches plus ciblées. Par exemple, une fois que le Ministère des finances a identifié des retraités, des opérateurs d'argent mobile, des vendeurs et des jeunes en tant que segments cibles, nous avons utilisé la conception axée sur la personne afin d'aider le ministère à concevoir des solutions adaptées.

Tirer parti de notre positionnement en tant que négociant neutre pour former des partenariats

Afin de nous établir en tant que négociant neutre au sein de l'écosystème sénégalais, nous avons tout d'abord dû créer un environnement permettant aux partenaires de passer de la concurrence à la collaboration. Notre groupe de travail sur la finance digitale a joué un rôle majeur car il a fourni aux partenaires de nouvelles opportunités de collaboration et de compréhension mutuelle. Puis nous avons identifié des synergies entre acteurs et joué le rôle d'intermédiaire afin de les rassembler, en tenant compte des différentes dynamiques organisationnelles et en garantissant leur engagement dans le partenariat à des niveaux multiples de leurs organisations. Nous avons également constaté que les partenariats sont plus fructueux lorsqu'une assistance technique est fournie à tous les partenaires impliqués dans les projets car cela maximise les synergies. À terme, nous avons réussi à former des partenariats fructueux, tel que celui entre le PAMECAS et InTouch visant à piloter un produit de crédit digital.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS POUR LA PROCHAINE ÉTAPE

Un fort soutien financier est essentiel à la durabilité des projets

Certains des projets que nous avons soutenus au Sénégal n'ont pas été à la hauteur des attentes, et plus particulièrement le modèle de franchise du réseau d'agents, du fait d'un manque de soutien financier. La période de lancement peut engendrer des pertes financières et une forte consommation d'argent liquide lorsque le franchiseur et le franchisé ne disposent pas des ressources garantissant une liquidité suffisante. Dans ces cas-là, il est acceptable de revenir à la case départ. Des capitaux propres et des flux de trésorerie solides sont nécessaires pour faire évoluer le modèle de franchise du réseau d'agents au-delà de la phase pilote.

Les limites de la connectivité représentent encore un obstacle majeur à la mise en place d'un écosystème sans argent liquide

Malgré les formidables progrès observés au sein de l'écosystème des SFN sénégalais, la pénétration du numérique doit encore être améliorée, en particulier dans les zones rurales. Davantage d'investissements à effet catalyseur seront nécessaires pour inciter le secteur privé à investir dans la connectivité, dans les zones reculées. Cette problématique ne concerne pas seulement la finance digitale mais l'écosystème digital dans son ensemble.

L'interopérabilité pourrait changer la donne pour la finance digitale au Sénégal

Un écosystème réellement interopérable s'éloignant des modèles de partenariat que nous avons aidé à développer au Sénégal permettrait des mouvements d'argent fluides entre prestataires de SFN. L'ouverture d'interfaces de programmation d'applications et le partage de données au niveau du marché pourrait fournir la base d'une nouvelle vague d'innovation, en particulier pour les Fintech qui cherchent à développer des modèles économiques tirant profit des réseaux et des données des banques et des OTM. La création d'une infrastructure de paiement digitale ouverte nécessiterait une coordination et un investissement importants dans l'ensemble du secteur, mais elle créerait un écosystème fertile pour la prochaine vague d'innovation inclusive.

D'autres actions devront être mises en œuvre pour autonomiser le client, plus particulièrement en ce qui concerne l'éducation financière et l'esprit d'entreprise

Il est nécessaire d'aider les clients, et particulièrement ceux qui sont marginalisés par les systèmes financier et numérique au Sénégal, à accéder aux outils de finance digitale visant à améliorer leurs moyens de subsistance, et à utiliser ces outils. Les personnes qui cherchent à tirer profit des outils numériques pour créer et développer des entreprises sont en demande de renforcement de leurs capacités, de tutorat et de planification financière. Le besoin d'autonomisation doit dépasser les approches traditionnelles d'éducation financière et inclure des thématiques plus larges sur le sujet de l'autonomisation digitale afin de garantir que l'économie numérique ne laisse personne de côté.

L'écosystème sénégalais de la finance digitale ne s'arrête pas aux frontières du pays

Le Sénégal peut apprendre de ses voisins et les prestataires de SFN sénégalais peuvent se développer dans la région. La BCEAO a indiqué qu'elle souhaitait s'appuyer davantage sur notre réseau afin de savoir comment les organismes de réglementation d'autres pays ont traité les problématiques de régulation des innovations financières telles que les données alternatives pour les scores de crédit. Par ailleurs, des start-ups dynamiques telles que InTouch et SUDPAY souhaitent s'appuyer sur notre partenariat afin de se développer et de s'étendre au-delà des frontières du pays. Les projets futurs pourront obtenir de meilleurs résultats en tirant profit de l'influence régionale de l'UNCDF.

« Grâce à l'UNCDF, nous sommes à présents capables de prendre le pouls du marché. »

— Mariétou Sow Diagne, Chef du service des opérations bancaires, BCEAO

« Nous avons beaucoup accompli, mais nous n'avons rien fait seuls. Nous avons décidé de nous développer car l'UNCDF a facilité la réflexion qui nous a menés à élaborer notre stratégie des chaînes de valeurs et à déployer notre plateforme. »

— Malick Ndiaye, directeur général, La Banque Agricole

« Sans l'aide de l'UNCDF, notre croissance dans les zones rurales aurait pris beaucoup plus de temps. »

— Omar Cissé, PDG d'InTouch

« Au début, nous nous sentions menacés par la Fintech. Aujourd'hui, grâce à l'aide de l'UNCDF, nous la considérons comme une opportunité. »

— Ababacar Touré, Directeur du crédit et des risques de PAMECAS



NE LAISSER PERSONNE DE CÔTÉ À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE

La stratégie de l'UNCDF, intitulée « Ne laisser personne de côté à l'ère du numérique », est le fruit de plus d'une décennie d'expérience dans la finance digitale en Afrique, en Asie et dans le Pacifique. L'UNCDF considère que tirer pleinement parti de l'inclusion financière numérique en appui aux objectifs de développement durable rejoint sa vision de promotion des économies numériques inclusives. Nous entendons autonomiser des millions de personnes d'ici à 2024, de sorte qu'elles puissent utiliser quotidiennement des services qui tirent parti de l'innovation et de la technologie, et contribuent aux objectifs de développement durable. Pour ce faire, nous adopterons une approche soucieuse du développement des marchés et nous nous efforcerons sans relâche de remédier à leurs dysfonctionnements sous-jacents.

 digital.info@uncdf.org  UNCDF.ORG  [@UNCDF](https://twitter.com/UNCDF)  [UNCDF](https://www.linkedin.com/company/uncdf)

Décembre 2019. Copyright © UN Capital Development Fund. Tous droits réservés.

Les points de vue exprimés dans cette publication sont uniquement ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'UNCDF ni des Nations Unies ou de leurs organisations affiliées ou États Membres. La mention d'une entreprise ou d'un processus sous licence n'implique pas l'approbation de l'Organisation des Nations Unies.

Photographies © UNCDF Sénégal 2019

