



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 Bénin**

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



LE TEMPS, C'EST DE L'ARGENT (MOBILE)

En 2017, le temps était un luxe que Pierrette Folly pouvait à peine s'offrir.¹ La gestion de son petit commerce à Cotonou, la capitale du Bénin, représentait une immense charge de travail. Ses affaires la contraignaient aussi à se rendre deux fois par mois dans le nord du pays pour s'approvisionner. Elle faisait le voyage en cachant dans ses vêtements l'argent destiné à payer ses fournisseurs. Ces déplacements la forçaient généralement à s'absenter plusieurs jours, laps de temps pendant lequel ses clients à Cotonou se tournaient vers d'autres commerçants. À cause de ses absences périodiques, Pierrette n'avait d'autre choix que de garder tout son stock chez elle, dans sa maison. Toutes ces complications impactaient ses bénéficiaires.

C'est alors qu'ALIDé (Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement), une institution de microfinance (IMF) dont Pierrette est cliente depuis 10 ans, a lancé un service offrant aux emprunteurs la possibilité de rembourser leur crédit sur leur compte avec leur téléphone portable. Ce service est le fruit d'un partenariat entre ALIDé et un opérateur de téléphonie mobile (OTM), avec l'appui du programme MM4P (Mobile Money for the Poor) de l'UNCDF. Pour la première fois, Pierrette a compris en quoi son compte de Mobile Money pouvait lui changer la vie. Pour rembourser ses échéances, elle pouvait désormais se dispenser d'aller à l'agence ALIDé, toujours bondée : en gagnant du temps, elle gagnait aussi de l'argent. Avec l'expansion des services de Mobile Money au Bénin, elle a aussi

compris que son portefeuille électronique MTN (Mobile Telephone Networks) lui permettait de mettre un terme à ses déplacements dans le nord du pays, aussi coûteux que contraignants. Elle s'est d'abord heurtée à la réticence de ses fournisseurs, peu enclins à remplacer des transactions en personne par des transferts de Mobile Money. Après tout, ils finiraient par encaisser ces transferts, et les agents des services de Mobile Money de ces régions souffraient d'un manque chronique de liquidité. Mais lorsque les personnes venues s'installer à la capitale se sont mises à adopter les transferts Mobile Money pour envoyer des fonds à leur famille restée dans le nord, c'est tout un écosystème de la finance digitale qui s'est mis à émerger.

Pierrette s'est mise à passer des commandes par WhatsApp et à se servir de son portefeuille électronique pour payer ses fournisseurs, qui lui expédiaient les marchandises à réception des paiements. Avec ce système, Pierrette gagna encore du temps et de l'argent. Les sommes qui lui servaient auparavant à se rendre dans le nord du pays ont été investies : elle a diversifié ses activités (notamment en proposant du charbon), a inscrit ses enfants dans une meilleure école et a acheté une parcelle pour y construire un entrepôt. Aujourd'hui, la boutique de Pierrette est le plus beau témoignage de sa réussite. Autrefois cachés derrière les murs de sa maison, les étalages couverts de céréales sont désormais à l'extérieur. À ses yeux, ils incarnent le cercle vertueux rendu possible par la plateforme de services financiers mobiles qu'elle s'est mise à utiliser il y a seulement quelques années : grâce à une meilleure gestion de son temps et de son argent, c'est toute l'entreprise de Pierrette, et Pierrette elle-même, qui ont gagné en audace et en dynamisme. Alors qu'elle fait toujours appel à ALIDé pour ses besoins financiers, Pierrette espère voir davantage converger les institutions de microfinance et les services financiers mobiles, et profiter d'un écosystème financier mieux organisé en général. Au Bénin, elle est loin d'être la seule.

LE SPECTACULAIRE BOND EN AVANT DU BÉNIN

À l'image de Pierrette, près de 6 000 micro-entrepreneurs utilisent la solution Bank-to-wallet mise en œuvre par ALIDé et MTN pour rembourser leur crédit au Bénin. En outre, en facilitant leurs transactions et en améliorant la sécurité de leurs activités, les services de Mobile Money ouvrent de nouvelles portes à ces entrepreneurs.

L'histoire de la finance digitale au Bénin illustre les avantages dont peuvent bénéficier les nouveaux venus dans ce domaine. Même si les services de Mobile Money étaient offerts dans le pays dès 2010, leur expansion (sans parler de leur impact) est restée faible les premières années.

Depuis, selon le cadre de développement du marché de l'UNCDF (figure I), le secteur est passé de la phase de démarrage à la fin de la phase d'expansion, atteinte en 2019. Cette transformation spectaculaire a donné lieu à des millions d'histoires comme celle de Pierrette, dans lesquelles les services financiers numériques (SFN) offrent de nouvelles opportunités aux Béninois, à la fois en tant que bénéficiaires et acteurs du changement. Il s'agit d'histoires de croissance d'entreprises, de développement de communautés, de renforcement de la résilience et d'amélioration des moyens d'existence.

En 2015, au lancement de notre programme MM4P au Bénin, à peine 2 % de la population adulte possédait un compte de Mobile Money.² Le marché financier était dispersé et extrêmement concurrentiel. Les Institutions de microfinance (IMF), à l'instar d'ALIDé, s'opposaient d'ailleurs vivement à l'irruption des opérateurs de téléphonie mobile (OTM) et des Fintech sur ce qu'elles considéraient comme leur territoire, à savoir la fourniture de services financiers à des entrepreneurs du secteur informel comme Pierrette. Face aux tensions et à la méfiance

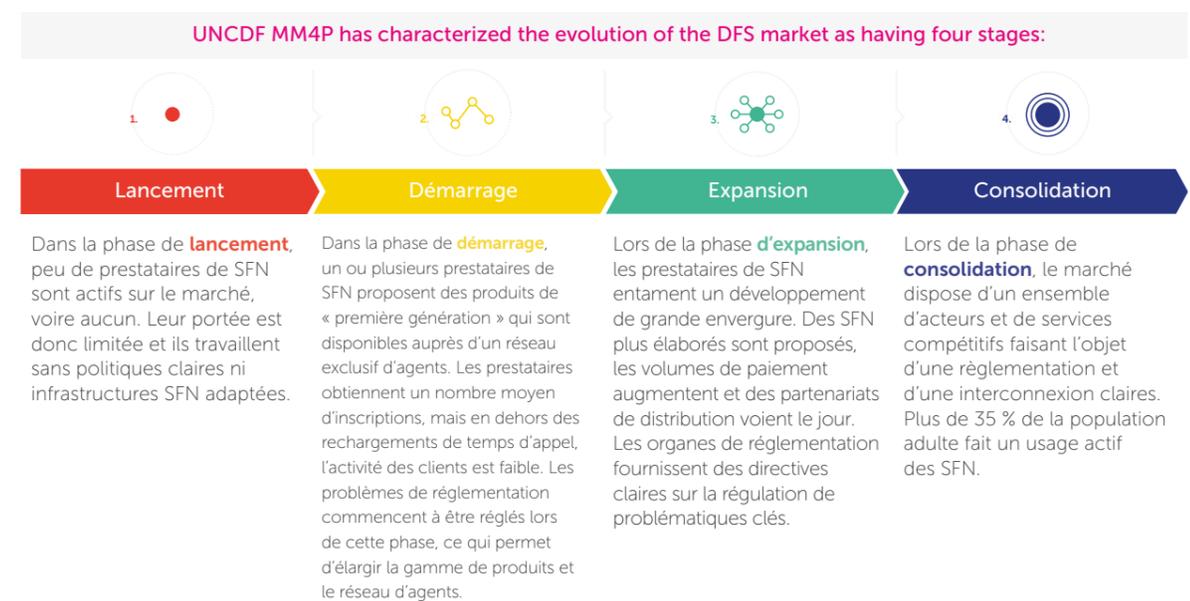
entre les différents acteurs du marché, à l'apparente rigidité des réglementations et aux obstacles économiques structurels, nous sommes restés très prudents en fixant des objectifs réalistes : notre but était d'accroître l'inclusion financière pour que 12 % de la population adulte bénéficie des SFN à l'horizon 2019.

À l'époque, contrairement au Sénégal, le Bénin était dépourvu de grandes sociétés de transfert d'argent au guichet, dont les agents peuvent procéder à des transactions digitales au nom du client. C'est ce facteur qui a contribué à donner un visage financier unique au Bénin. Dans une certaine mesure, cette absence d'agents aidant les clients à mener à bien leurs transactions au guichet s'est révélée être un avantage et a participé au bond spectaculaire du marché. Pour cause, en sollicitant des agents au guichet, la plupart des clients ne s'intéressent pas au fonctionnement des infrastructures de paiement digital, ce qui a tendance à les faire « stagner » et à freiner leur transition vers des SFN plus élaborés. Au Bénin, les clients sont passés directement aux portefeuilles mobiles et gèrent eux-mêmes leurs opérations de Mobile Money. Le nombre d'adultes béninois qui se sont tournés vers les paiements mobiles a ainsi monté en flèche. Dépassant nos espoirs les plus fous, le taux d'inclusion financière digitale des adultes au Bénin atteint à présent 40 %, soit plus de six millions de comptes de Mobile Money enregistrés.³

La chronologie en figure II montre comment, en partant avec du retard, le Bénin est parvenu à se hisser à une place de modèle de la finance digitale. Elle présente aussi les projets et les activités que nous avons menés en ce sens. Nous avons commencé par notre groupe de travail sur la finance digitale, afin de donner à tous les acteurs du secteur, petits ou grands, les moyens de se faire connaître.

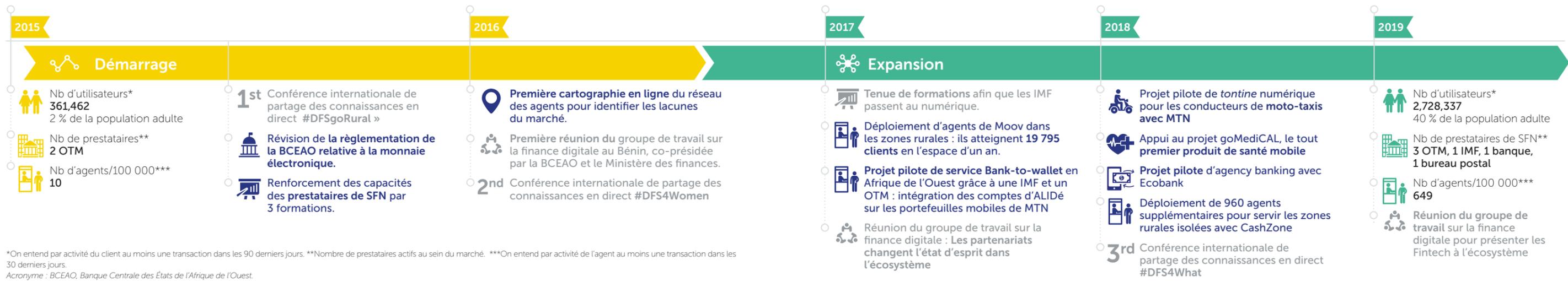
Nous avons aidé les IMF et les OTM à évaluer leur potentiel et leurs limites. Nous avons encouragé les partenariats par l'intermédiaire d'appels à projets, faisant ainsi converger l'expertise et les capacités techniques de plusieurs acteurs. De surcroît, nous avons offert des formations sur de nombreuses thématiques allant des stratégies de SFN au développement d'un réseau d'agents, sans perdre de vue les besoins des populations exclues du système bancaire classique (comme les femmes et les jeunes) et les problèmes propres aux régions difficiles d'accès (à l'instar des zones rurales et de la frontière au nord du pays).

Figure I Cadre de développement du marché



² BCEAO, « Situation des services financiers via la téléphonie mobile dans l'UEMOA, Année 2014 » (Dakar, 2015).

³ Sabine Mensah et autres collaborateurs, « État du marché des services financiers numériques en 2017 au Bénin » (Cotonou, UNCDF, 2018).



CHAPITRE 2 — NOTRE RÔLE AU SEIN DU MARCHÉ

NOTRE MÉTHODE

Après des années passées à faire progresser l'inclusion financière dans des pays du monde entier, nous avons développé une approche écosystème fondé sur le marché qui nous a permis d'accélérer le changement, de faire converger les programmes d'incitation, et d'appliquer des méthodes formelles et non formelles de facilitation du marché. Cette méthode de développement de l'écosystème donne un cadre directeur à nos activités au Bénin (voir figure III pour plus de détails). Nous avons mené des activités dans tout l'écosystème et traité les contraintes au fur et à mesure qu'elles sont apparues pour toutes les parties prenantes.

Lors du lancement de notre programme MM4P au Bénin, avec le soutien de la Fondation Mastercard, notre objectif premier était d'amener les prestataires à s'intéresser aux régions et aux populations exclues du système bancaire classique. Mais nous avons vite compris l'existence d'un climat d'intense rivalité entre les prestataires, situation qui représentait un frein majeur au déploiement des SFN dans le pays. Pour lever cet obstacle, notre première mission était d'apaiser cette méfiance mutuelle délétère pour le marché, tout en soulignant la valeur ajoutée de partenariats entre les différents acteurs. En nous positionnant en tant qu'intermédiaire neutre au sein du marché, nous nous sommes efforcés d'ouvrir et de stimuler le dialogue autour des SFN, tout en montrant le chemin encore à parcourir pour bâtir un écosystème de la finance digitale à part entière (voir le tableau 1 pour un comparatif des indicateurs du marché au fil du temps).

Figure III Méthode du développement de l'écosystème



Tableau 1 Indicateurs relatifs à la finance digitale au Bénin : 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 actif enregistré SFN	2 %	40 %
Nombre d'agents actifs pour 100 000 adultes	10	649
Nombre de prestataires proposant des SFN durables sur le marché	0	2 OTM (Moov et MTN), 1 banque
Attitudes et prévisions des prestataires pour étendre et améliorer leurs produits et leurs services de finance digitale	Les SFN relèvent de la plus haute priorité pour les fournisseurs interrogés, qui voient en eux un moteur de croissance important et la clé pour atteindre les clients dans les zones rurales. Malgré tout, jusqu'à présent, les fournisseurs ne constatent pas de viabilité commerciale en la matière.	Les fournisseurs investissent toujours plus dans leur branche de SFN, commencent à mettre à l'essai des méthodes axées sur le client et investissent dans les zones rurales.
Types de produits offerts au sein du marché	Des services de base sont offerts au sein du marché.	Des services de base de première génération sont offerts au sein du marché de grande consommation, aux côtés de produits plus élaborés comme les services Bank-to-wallet.
Types d'aménagements institutionnels mis en place pour les gros volumes de paiements	Aucun	Plusieurs accords bilatéraux (par ex. abonnement à la télévision, frais de scolarité, versement des salaires et paiement des prestations sociales).
Types de partenariats créés pour fournir des SFN	Démarrage	Push/pull OTM - Banque : 2 (MTN - Diamond Bank et UBA) ; Push/pull OTM - IMF : 1 (MTN - ALIDé).
Types de réglementation en soutien des SFN	La réglementation autorise les institutions financières, mais aussi les acteurs non bancaires (OTM, sociétés de transfert de fonds, etc.) à fournir des SFN aux particuliers et aux entreprises et à émettre de la monnaie électronique, sous réserve de l'octroi d'une licence par la BCEAO.	Une révision de la réglementation relative à la monnaie électronique a été menée et met davantage l'accent sur la protection des consommateurs et sur les responsabilités des émetteurs de monnaie électronique.
Stade de commercialisation au Bénin	Milieu de la phase de démarrage	Milieu de la phase d'expansion

Acronymes : UBA, United Bank for Africa ; BCEAO, Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

■ Lancement ■ Démarrage ■ Expansion ■ Consolidation



NOS PROJETS

Au moment du lancement de nos activités au Bénin en 2015, en partenariat avec la Fondation Mastercard le marché des SFN en était à ses balbutiements. Seuls 2 % de la population adulte avaient recours aux SFN proposés par les deux OTM du pays. Nous étions convaincus du bien-fondé de notre théorie du changement et de sa capacité à amener le marché à s'ouvrir aux innovations financières. Les résultats ont dépassé de très loin notre optimisme prudent. En offrant des informations et des éclairages, en renforçant les capacités, en encourageant les investissements et en appuyant les collaborations en vue de projets à haut potentiel, nous avons ouvert la voie à des changements positifs en chaîne dans les comportements. Les prestataires deviennent toujours plus sensibles au potentiel commercial des SFN. Quant aux clients comme Pierrette, ils constatent une incidence concrète sur leurs moyens d'existence et commencent à demander des services numériques plus nombreux et plus sophistiqués.

Au sein du marché, notre première étape pour le façonnement de l'écosystème a été de rapprocher les principales parties prenantes lors de réunions régulières du groupe de travail sur la finance digitale. Ces réunions trimestrielles, organisées dès le début de nos activités, avaient pour vocation d'ouvrir et de renforcer le dialogue entre secteur public et secteur privé, et ainsi d'amener les organismes de réglementation, les banques, les IMF et les Fintech à mieux se comprendre. En favorisant l'échange des idées et des enseignements que nous avons tirés d'autres pays concernés par le programme MM4P, nous avons rappelé que chaque partie prenante est amenée à jouer un rôle sur le marché. En dépit d'une levée de boucliers initiale, nous avons fini par faire entendre notre message.

Les organismes de réglementation ont appris à connaître le marché, alors en pleine mutation, à travers les différentes études sur les clients et les réseaux d'agents que nous leur avons transmises. Nous avons aidé les prestataires à s'approprier les innovations financières, à l'image de Moov (anciennement Etisalat) ; ou encore à se familiariser avec la conception axée sur la personne (HCD), à l'image de MTN. Par ailleurs, à travers nos subventions, nous avons offert des programmes d'incitation visant à faire pénétrer les réseaux d'agents dans les zones rurales. C'est ainsi que le pays est passé de 10 à 649 agents pour 100 000 habitants. En somme, nous avons mobilisé toutes les parties prenantes par l'intermédiaire des réunions du groupe de travail sur la finance digitale et organisé plus de 20 projets et activités, décrites dans les paragraphes et le tableau 2 ci-après, au bénéfice de tout l'écosystème.

ALIDé — De nouveaux partenariats au service de la croissance de la finance digitale

En 2018, après plus d'un an de préparation, ALIDé et MTN ont lancé un projet conjoint. Le rapprochement du système d'information back-end d'ALIDé et de la plateforme de services financiers numériques de MTN a permis aux clients d'ALIDé, comme Pierrette, de rembourser leur crédit via les services de Mobile Money. Lors de la première réunion du groupe de travail sur la finance digitale organisée dans le cadre du programme MM4P de l'UNCDF au Bénin, un tel partenariat était inimaginable. Et pour cause : le PDG d'ALIDé, Valère Houssou, s'était vivement opposé à ce que la BCEAO (Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) octroie aux OTM l'autorisation de délivrer des services financiers. Avant 2015, cette IMF avait tenté d'entrer dans le monde de la finance digitale, sans succès : de l'aveu même de Valère Houssou, elle péchait par un manque d'objectif stratégique. C'est à ce stade que notre équipe au Bénin est intervenue. Nous avons offert à ces acteurs une formation aux SFN afin d'élaborer des solutions adaptées à des segments de clients bien précis. C'est cette méthode qui a donné naissance à une solution de paiements numériques destinée aux *zémidjans*, les conducteurs de moto-taxis omniprésents à Cotonou. Plus précisément, elle a permis de créer un groupe d'épargne numérique *tontine* sur une application destinée aux *zémidjans*.

goMediCAL — Le Mobile Money au service du développement social

En 2015, Gilles Kounou avait quelques relations et une bonne idée : créer une appli mobile pour faciliter le paiement des soins de santé. Quand il a présenté son idée à Moov et MTN, l'accueil fut positif ; mais ces deux entreprises lui ont suggéré d'affiner encore son projet. « On m'a conseillé de (...) me rapprocher

de l'UNCDF », se souvient Gilles Kounou, aujourd'hui PDG de goMediCAL. Il a rejoint le groupe de travail sur la finance digitale, où il a pu expliquer son projet plus en détail.

Quatre ans plus tard, goMediCAL est une entreprise florissante. Suite au bon conseil de Moov et MTN, l'idée de Gilles Kounou est devenue la première plateforme de santé mobile au Bénin, et l'une des rares initiatives de SFN en Afrique à cibler les professionnels de la santé exclusivement. La plateforme est liée à la fois à Moov et MTN, et intégrée aux réseaux Visa, Mastercard et American Express pour autoriser également les paiements par carte de crédit. Elle permet aux patients de prendre des rendez-vous chez le médecin et de payer les frais de consultation par les services Mobile Money, tout en offrant la possibilité de faire prendre en charge certains frais par des proches. Grâce à notre assistance technique au début de l'année 2019, goMediCAL a recentré sa stratégie d'acquisition sur les médecins et non plus sur les patients. Cet ajustement a tout changé. Le nombre de médecins inscrits sur la plateforme est monté en flèche. Ils sont désormais 250, ce qui représente environ 10 % des médecins du pays.⁴ Résultat de cette vaste adhésion des professionnels : le nombre de patients et d'hôpitaux qui utilisent l'application a suivi le mouvement de manière spectaculaire ces derniers mois. En 2019, quelque 15 000 patients utilisaient régulièrement l'application, chiffre qui dépasse largement l'objectif initial de 10 000 utilisateurs. Par ailleurs, 250 rendez-vous sont pris chaque jour sur l'application. En plus d'avoir contribué à définir la stratégie fructueuse de goMediCAL, qui cible à présent l'acquisition des médecins plutôt que des patients, notre équipe lui a donné de la crédibilité aux yeux des fournisseurs de soins de santé « Avoir l'UNCDF à nos côtés nous a fait gagner en crédibilité, admet volontiers Gilles Kounou. Nous sommes désormais bien plus qu'une start-up parmi tant d'autres. »

Moov — La conception axée sur la personne au cœur de la relation client-agent

Moov est un OTM présent sur le marché des services financiers mobiles depuis 2013. En 2017, cette entreprise s'est associée à l'UNCDF pour étendre son réseau d'agents. Selon Moov, l'appui de notre équipe a été « révélateur ». « Nous avons fini par comprendre que les piliers de notre stratégie d'acquisition, ce sont les agents » explique Aissatou Diallo, Directrice Marketing de Moov. Nous avons présenté les principes de la CAP à Moov, afin d'aider ses équipes à remettre le consommateur au centre de leur communication. Aissatou Diallo explique que parfois, un simple mot peut faire toute la différence au sein d'un message : « Auparavant, nous incitions nos clients à 'transférer de l'argent'. Nous les invitons désormais à 'envoyer/recevoir de l'argent'. Aussi anecdotique qu'elle puisse paraître, cette façon de recadrer une même activité a trouvé un écho chez nos clients, avec de vrais résultats à la clé. » En plus de revoir sa stratégie de communication, Moov a mis à profit les enseignements de notre équipe pour renforcer et étendre son réseau, aujourd'hui riche de 37 000 agents.

⁴ Banque mondiale, « Médecins (pour 1000 personnes) » données de 2016. Voir <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/sh.med.phys.zs>

LISTE DES PROJETS

Tableau 2 Liste des projets

THÉMATIQUE	PRINCIPAUX DÉFIS	PRINCIPALES RÉUSSITES
 Clients	ALIDé Acquisition des clients et épargne	Solution Bank2wallet/Wallet2bank Suite au projet pilote, 6 000 clients , dont 5 116 femmes , ont procédé à des transactions push/pull. Au cours du seul T2 2019, les clients ont procédé à 3 270 transactions numériques , comme des dépôts, des remboursements et des retraits.
	ALIDé-MTN Délais sur le versant technique et dans l'obtention des autorisations réglementaires nécessaires au lancement.	Épargne et crédit numériques Le projet pilote lancé à la fin de l'année 2019 a permis aux clients de procéder à des transactions (push/pull) entre leur portefeuille mobile et leur compte ALIDé, et d'accéder à de nouveaux produits numériques d'épargne et de crédit.
	MTN Manque de visibilité des zémidjans et proposition à faible valeur ajoutée. Résultat : une faible utilisation (contrairement aux tontines, dont la valeur est plus forte).	Paiements + CAP Au total, 225 zémidjans ont bénéficié d'une formation sur les paiements mobiles via MTN Mobile Money, et 110 sont des utilisateurs actifs de la plateforme de tontine de MTN. Les zémidjans ont reçu 3 558 transactions mobiles de la part de leurs clients.
 Agents et distribution	CashZone Accès au capital à cause de la réticence des IMF à participer au projet.	Réseau d'agents et stratégie de gestion Au total, 960 agents ruraux ont été recrutés pour le projet pilote, dont 224 femmes et 403 jeunes .
	Moov Difficultés financières initiales.	CAP et stratégie de réseau d'agents Au cours de la première année du projet, la base active est passée de 167 à 19 725 agents , qui ont enregistré 421 567 clients par l'intermédiaire de leur réseau de distribution.
 Prestataires	Ecobank Engagement initial et vision stratégique limités, rigidité de la plateforme.	Approche centrée sur l'humain (HCD) et stratégie de réseau d'agency banking Au total, 133 points Xpress (points de service) ont été mis en place, pour 172 665 comptes Xpress actifs . En moyenne, chaque agent procède à 40 transactions par mois . Au T1 2019, la base de clients d'Ecobank avait augmenté de 21 % , avec l'ouverture de plus de 8 000 comptes Xpress .
	goMediCAL Améliorer l'accès aux soins médicaux par des prises de rendez-vous numériques et des paiements à des tiers. Rempoter l'adhésion du public et des acteurs institutionnels comme le Ministère de la santé ou l'association des professionnels de la santé.	Solution de santé mobile À ce jour, 15 000 patients utilisent régulièrement l'application, résultat bien supérieur à l'objectif initial de 10 000 utilisateurs . Par ailleurs, 250 rendez-vous sont pris chaque jour sur l'application.



CHAPITRE 3 — ENSEIGNEMENT ET PERSPECTIVES

Notre programme MM4P au Bénin, en partenariat avec la Fondation Mastercard, a rapproché différents acteurs, auparavant méfiants les uns envers les autres, et accéléré leurs initiatives en les fédérant autour d'un objectif commun : construire un écosystème favorable à la finance digitale. Au moment du lancement de ce programme au Bénin, cet objectif semblait utopique. Le paysage financier au Bénin était alors dispersé, et notre première difficulté fut de réunir toutes les parties prenantes. Pour y parvenir, nous avons organisé des réunions du groupe de travail sur la finance digitale sur une base trimestrielle, co-présidées par le Ministère des finances et la BCEAO. Il nous aura fallu attendre six mois pour amener les participants à reconnaître qu'œuvrer ensemble à l'inclusion financière pourrait s'avérer une stratégie payante pour toutes les parties. De là, les projets se sont enchaînés et le marché a évolué à grande vitesse.

FACTEURS DE RÉUSSITE PRIMORDIAUX

Tirer parti des expériences extérieures pour accélérer la croissance

Autrefois à la traîne, le Bénin est passé en tête de la course. En nous appuyant sur les stratégies qui ont fait leurs preuves à l'étranger (par ex. en Afrique de l'Est), nous avons donné aux prestataires de SFN du Bénin des exemples sur lesquels s'appuyer. Forts de notre présence dans le monde entier, nous avons pu offrir des formations variées et de nombreux éclairages propices à la croissance. Notre première étape a été de susciter la curiosité envers les SFN, avant de passer à l'assistance technique nécessaire pour avancer rapidement. Une fois dégagé des premières difficultés relatives aux réseaux d'agents, le marché est arrivé à un point de convergence entre la volonté de passer au numérique, la capacité de mener ce projet à bien, l'existence d'exemples à suivre et des infrastructures sur lesquelles s'appuyer. Ces paramètres étaient le terrain idéal à la croissance rapide des SFN au Bénin.

Accélérer les investissements dans les régions mal desservies

Premièrement, nous avons fourni des données et des informations pour aider les prestataires SFN béninois à déterminer le bien-fondé de projets visant à desservir les populations difficiles à atteindre.

Deuxièmement, en octroyant de petites subventions, nous avons minimisé le risque lié aux investissements dans ces contextes difficiles, incitant au passage d'autres entreprises à emboîter le pas. Troisièmement, nous avons offert une assistance technique à nos partenaires afin de les aider à structurer et gérer les produits et les réseaux d'agents dans les régions où les liquidités sont limitées et où la logistique est contraignante. En montrant le potentiel de ce secteur, nous avons ainsi pu réunir des fonds extérieurs pour poursuivre dans cette direction.

Une méthode agile pour mieux répondre aux changements du marché

L'approche de développement des marchés de l'UNCDF nous a permis de progresser plus vite qu'avec les programmes traditionnels. C'est cette méthode qui a donné à notre équipe l'agilité nécessaire pour s'adapter au marché en pleine mutation. Par exemple, même si nos objectifs initiaux étaient limités par le manque de données de référence, le marché a évolué plus rapidement que prévu, nous incitant à revoir ses priorités en cours de route. Définir les orientations du projet dès le départ reste une étape indispensable, mais le changement est aléatoire, complexe et imprévisible : certains projets partent avec un objectif et une série d'activités qui seront amenées à changer en fonction des impondérables des partenaires ou du marché.

Gagner une réputation d'intermédiaire neutre auprès de toutes les parties prenantes

Nous avons soigneusement évité de favoriser des entreprises au détriment d'autres : à l'inverse, notre approche de développement des marchés insistait sur le fait que chaque acteur joue un rôle essentiel dans l'écosystème des paiements numériques. À l'aide d'éclairages sur le marché, de renforcement des capacités, de subventions et d'assistance technique, nous avons appuyé les acteurs de cet écosystème, les encourageant à conjuguer leurs efforts à travers des partenariats. En transmettant une expertise précieuse, acquise au fil de nos réussites et de nos échecs, nous sommes devenus une référence aussi bien pour les acteurs que pour les organismes de réglementation du marché.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS POUR LA PROCHAINE ÉTAPE

Des investissements plus inclusifs sont nécessaires

La croissance spectaculaire de l'écosystème numérique au Bénin prouve que ce pays est bel et bien capable de devenir une économie digitale aussi dynamique qu'inclusive, et ce à court terme. Pour avancer sur cette voie prometteuse, les prestataires de SFN vont avoir besoin de plus de formations et de renforcer leurs capacités afin de mettre des services à la disposition des groupes marginalisés, comme les jeunes, les femmes et les micro, petites et moyennes entreprises. Ces groupes ont tout spécialement besoin des SFN pour augmenter leurs fonds de roulement, mais aussi pour bénéficier d'actions d'autonomisation en matière d'éducation financière et d'entrepreneuriat. Les prestataires de SFN et le secteur du développement devront accroître leurs investissements pour veiller à l'inclusivité de ces innovations, dont la priorité doit être de réduire, et non d'aggraver, la fracture numérique.

Nous devons aller au-delà des prestataires classiques de services financiers numériques

Au Bénin, les cinq dernières années prouvent que les services de Mobile Money ont un potentiel de croissance exponentielle. Par exemple, goMediCAL illustre bien en quoi ces services peuvent être porteurs de solutions aux problèmes du quotidien. Au Bénin, les SFN ont créé une demande envers d'autres solutions numériques axées sur des besoins plus précis, qui relèvent d'un plus vaste éventail d'objectifs de développement durable. Les Béninois attendent désormais de leurs comptes financiers numériques qu'ils leur permettent de payer leurs factures et les frais de scolarité de leurs enfants, de s'assurer contre les accidents et les mauvaises récoltes, et d'emprunter pour créer des entreprises. Toutes ces évolutions prouvent qu'il est temps d'élargir notre vision de l'inclusion numérique, notamment en invitant davantage d'acteurs non financiers à contribuer à l'écosystème.

Nous devons garder à l'esprit que l'innovation va de pair avec la réglementation

Afin de trouver un équilibre entre d'une part, les impératifs des banques, des OTM, des IMF et des Fintech qui ont besoin de mettre de nouvelles idées et méthodes au banc d'essai, et d'autre part, les réserves de la banque centrale en matière de conformité et de transparence, nous devons maintenir le dialogue entre les parties prenantes et les aider à mieux se comprendre. Nos réunions du groupe de travail sur la finance digitale offrent une plateforme qui permet de coordonner les acteurs du secteur public et privé, mais aussi d'ouvrir la voie à des partenariats qui devraient s'avérer pérennes. Nous devons cependant améliorer les moyens déployés afin de mobiliser les acteurs du secteur public en matière d'innovations. Pour ce type de coordination public/privé, nous avons déjà élaboré deux modèles pratiques : la méthode Feedback2Action en Zambie et le modèle de bac à sable réglementaire en Sierra Leone.

« Par l'intermédiaire des groupes de travail sur la finance digitale, l'UNCDF a créé un espace propice aux discussions et aux échanges d'idées. »

— Dorelle Adido, Chef Section Surveillance des Systèmes de paiement, BCEAO

« L'approche basée sur l'humain (HCD) nous a ouvert les yeux. Auparavant, nous incitions nos clients à 'transférer de l'argent'. Aussi anecdotique qu'elle puisse paraître, cette façon de recadrer une même activité a trouvé un écho chez nos clients, avec de vrais résultats à la clé. »

— Aissatou Diallo, Directrice Marketing de Moov

« Grâce à l'UNCDF, nous sommes désormais bien plus qu'une start-up parmi tant d'autres. »

— Gilles Kounou, PDG, goMediCAL

« Sans l'UNCDF, nous n'aurions probablement jamais pénétré les zones rurales... L'UNCDF nous a permis de comprendre tout le potentiel des investissements en faveur des zones isolées et d'anticiper les difficultés. »

— Virgile Toffodji, Directeur général, MTN Mobile Money Benin



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 Bénin/2019

