



Numérisation du paiement des travailleurs pour la relance économique et le travail décent

Exemple du Sénégal

AVRIL
2021

BETTER THAN CASH
ALLIANCE



GRUPE DE LA BANQUE MONDIALE

AVANT-PROPOS

Le COVID-19 continue de perturber la vie quotidienne, de mettre à rude épreuve les systèmes de santé, de provoquer des pertes de production et d'emplois dans le monde entier. Ses impacts économiques et sanitaires fragilisent les avancées durement acquises ces dernières années en matière de développement.

Après un an de crise, les dirigeants du monde, du secteur public et privé, doivent encore plus encourager une relance inclusive afin d'éviter l'aggravation des inégalités en tout genre. Bâtir des économies plus solidaires est surtout important pour les petites et moyennes entreprises (PME) et le secteur informel, qui sont une source essentielle de création de revenus et d'emplois dans les économies émergentes.

Plus de vingt millions de travailleurs en Afrique perçoivent une paie qui ne leur permet pas de vivre au-dessus du seuil de pauvreté en 2020. Ces personnes qui sont actives dans les chaînes de valeurs interviennent au service d'entreprises en tant que temporaires, journaliers, saisonniers ou fournisseurs.

En plus d'un salaire modeste, ces travailleurs sont le plus souvent payés en espèces. Ce dernier point peut favoriser les fuites, le manque de traçabilité, et ne facilite pas la promotion de l'inclusion financière par l'extension et l'usage de comptes électroniques. Des preuves rigoureuses confirment que les paiements numériques améliorent plus de dix Objectifs du Développement Durable. On peut citer la réduction de la pauvreté, l'autonomisation des femmes mais aussi, le travail décent et la croissance économique.

Les travaux du Better Than Cash Alliance avec la Banque Mondiale et l'Agence Nationale des Statistiques du Sénégal attestent que la numérisation de la paie des travailleurs temporaires garantit l'intégrité de leurs revenus et assure un traitement équitable et transparent. Cette numérisation peut aider à autonomiser les travailleuses en réduisant les écarts entre le niveau de rémunération convenu, et ce qui est effectivement payé à ces femmes. Ainsi, ces dernières ont un meilleur contrôle de leur vie financière. Au-delà des bénéfices sus mentionnés, la numérisation des paiements renforce la productivité des entreprises ce qui entraîne des effets positifs à l'échelle de l'économie.

Numériser les paiements des travailleurs non bancarisés tout en leur offrant un accès immédiat à la couverture sanitaire universelle devient possible au Sénégal par une collaboration entre les prestataires de services financiers, le secteur privé, et l'Agence Nationale de la Couverture Maladie Universelle. C'est une occasion inédite pour réduire les inégalités d'accès à l'assurance santé grâce aux paiements numériques. Une telle collaboration mérite d'être renforcée pour servir de modèle pour les pairs des pays.

Ce rapport fournit des recommandations essentielles pour faire éclore une numérisation responsable pour les travailleurs au Sénégal. Il met l'accent sur la sensibilisation aux avantages et coûts pour les principales parties prenantes. Il valorise la promotion de la confiance et des normes de paiement numérique équitables. Il suggère des incitations ciblées pour encourager la numérisation et la conception des solutions de paiement qui bénéficieront aux PME, aux travailleurs et à toute l'économie.

Nous invitons les gouvernements, les prestataires de services financiers, les entreprises, et la société civile à utiliser ce rapport pour garantir que les paiements numériques soient au centre d'une reprise durable et équitable. Notre engagement reste entier pour agir ensemble à l'avancement de l'agenda pour une reprise inclusive et numérique.

S.E. Monsieur Macky SALL

Président de la République du Sénégal

S.M. la Reine Máxima des Pays-Bas

Mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la promotion de services financiers accessibles à tous qui favorisent le développement (UNSGSA)



RÉSUMÉ ANALYTIQUE /4

1. LES TRAVAILLEURS CONFIRMENT
L'AMÉLIORATION DE LEUR
QUALITÉ DE VIE ET DE LEURS
CONDITIONS DE TRAVAIL
/18

2. DES BÉNÉFICES QUANTIFIABLES
POUR LES ENTREPRISES
/24

3. PANORAMA SÉNÉGAL :
COMMENT FONCTIONNE
LE PAIEMENT NUMÉRIQUE
DES TRAVAILLEURS ?
/29

4. DIGITALISER LA PAYE
AU SÉNÉGAL : 8 ÉLÉMENTS
CLÉS DE SUCCÈS PARTAGÉS
PAR LES ENTREPRISES
/34

5. CHALLENGES ET
RECOMMANDATIONS POUR
DÉVELOPPER ET ACCÉLÉRER
LA NUMÉRISATION DES PAIEMENTS
DES TRAVAILLEURS AU SÉNÉGAL
/44



© Better Than Cash Alliance/Elise Frité-Duval

**La numérisation de 50 %
des paiements des salaires
pourrait générer jusqu'à
45 MILLIARDS
de FCFA additionnels
(84 millions USD) à l'économie
sénégalaise par an¹**



Résumé Analytique

Cette étude offre une perspective unique de comparer des expériences concrètes de la grande entreprise à la PME. Elle a été menée auprès de travailleurs aux statuts variés : salariés, saisonniers, journaliers, indépendants, producteurs et éleveurs. Elle propose des recommandations à l'attention de l'ensemble des acteurs de l'écosystème. Elle a pour objectif de renforcer l'impact de la numérisation des paiements sur le bien-être et d'inclusion pour les travailleurs, l'amélioration de la productivité et la croissance des entreprises.

Il est à noter que la finalisation de cette étude s'inscrit dans une période où le monde entier fait face à la pandémie de la COVID-19. Dans ce contexte de crise, la protection de l'ensemble des populations est la seule priorité. Dès lors, le paiement des travailleurs - en espèces ou en digital - au-delà de leur complexité de gestion - devient un enjeu aussi bien économique que de santé publique.

C'est ainsi que la Banque Centrale régionale (BCEAO) a réagi très tôt en réunissant les acteurs du paiement mobile au Sénégal pour encourager l'utilisation des paiements électroniques.³ Dès mars 2020, 8 mesures phares ont été édictées, imposant la gratuité des transferts d'argent d'un montant inférieurs à 5000 FCFA et la baisse voire la gratuité des frais de transactions. Ces mesures visent à encourager les populations à utiliser davantage les moyens de paiement digitaux et ainsi limiter l'impact de la pandémie sur l'économie sénégalaise.

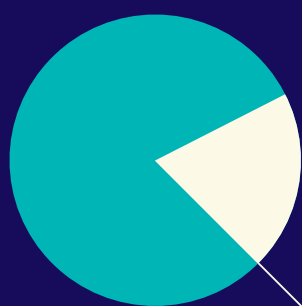
La mise en œuvre de ces recommandations contribuera également à la réalisation de six des objectifs de développement durable (ODD) :

Les entretiens menés avec plus de **300 entreprises** de toutes tailles dans **19 secteurs d'activité** incluant les secteurs prioritaires identifiés dans le Plan Sénégal émergent (PSE), fournissent des informations concrètes sur **la manière de promouvoir la numérisation des paiements des entreprises pour les employés informels**



Les chiffres clés

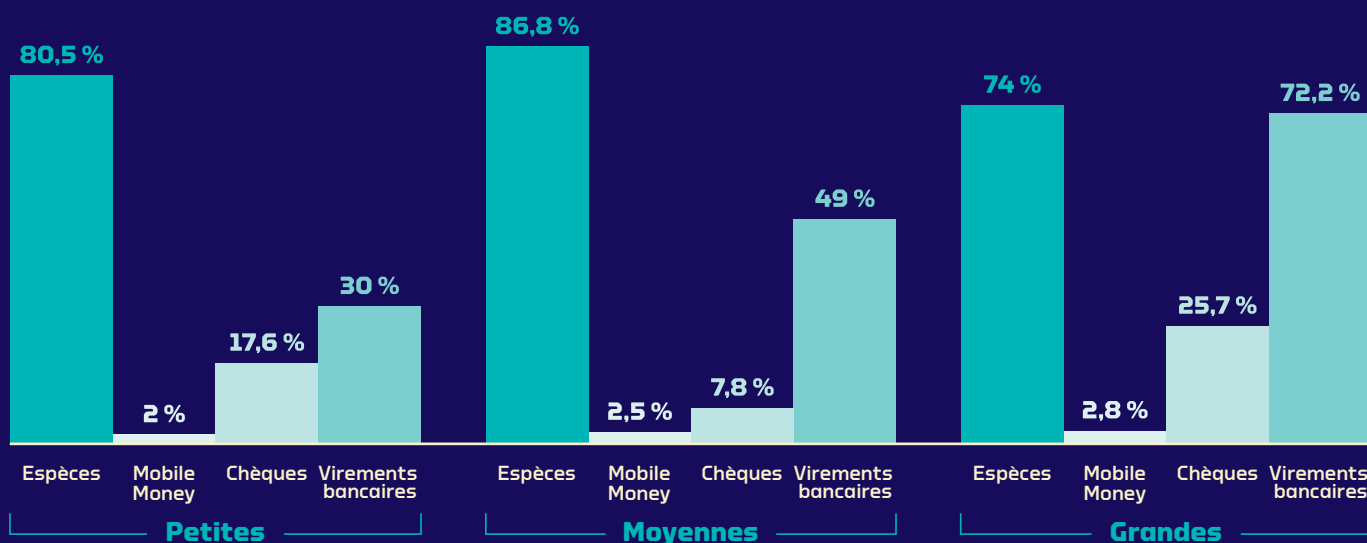
PAIEMENT DES TRAVAILLEURS : Situation actuelle au Sénégal



Moins de 20 % des salaires ont été payés de manière électronique au Sénégal en 2018. Seulement 7% pour les PME sénégalaises avec moins de 20 salariés.

100 % des entreprises utilisent un mix de différents types de solutions de paiements pour leurs travailleurs

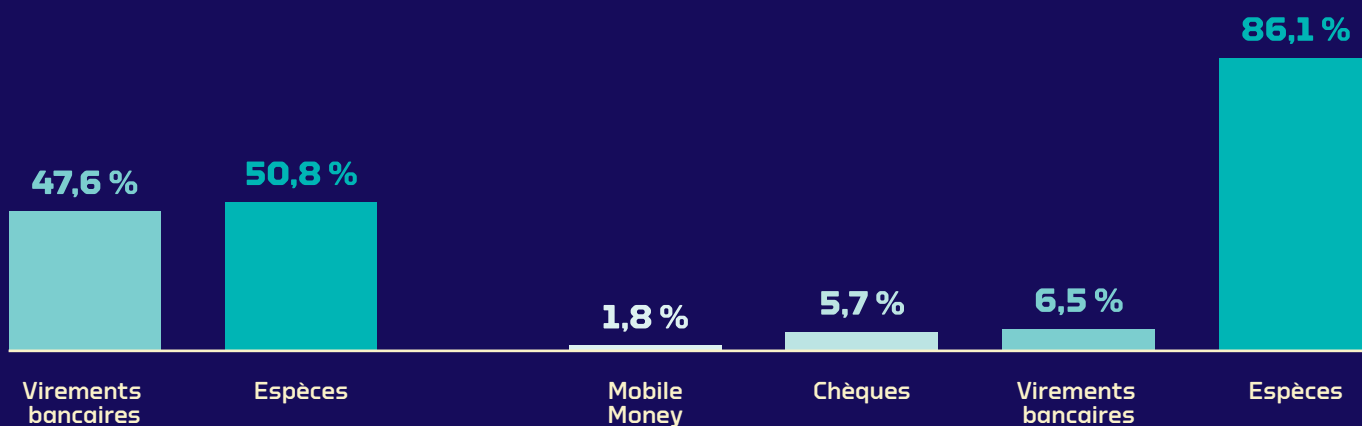
Adoption des moyens de paiements en fonction de la taille de l'entreprise



Des moyens de paiements utilisés en fonction des niveaux de salaires

Pour les travailleurs
remunérés entre 100.000 FCFA
(USD 180) et 200.000 FCFA
(USD 360) par mois

Pour les travailleurs rémunérés moins de
100.000 FCFA (USD 180) par mois



LES AVANTAGES DE LA NUMÉRISATION DES SALAIRES

POUR LES EMPLOYEURS...

**PLUS GRANDE
TRANSPARENCE,
PLUS GRANDE ÉQUITÉ ET
PLUS DE SÉCURITÉ OFFERTES
AUX EMPLOYÉS**



**RÉDUCTION
DES COÛTS
OPÉRATIONNELS**



**GAINS SIGNIFICATIFS
DE PRODUCTIVITÉ**



POUR LES EMPLOYÉS...

**L'AMÉLIORATION
DE LEURS CONDITIONS
DE VIE ET DE TRAVAIL**



**L'ACCÈS À
DES MODES
DE PAIEMENT
FORMELS**



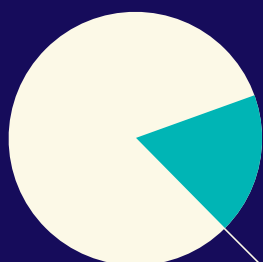
GAIN DE TEMPS



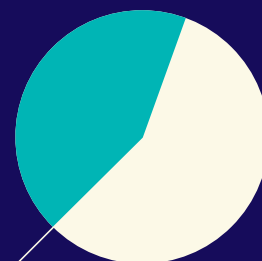
**CONFORT
ET SÉCURITÉ**



BÉNÉFICES TRAVAILLEURS : Amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail

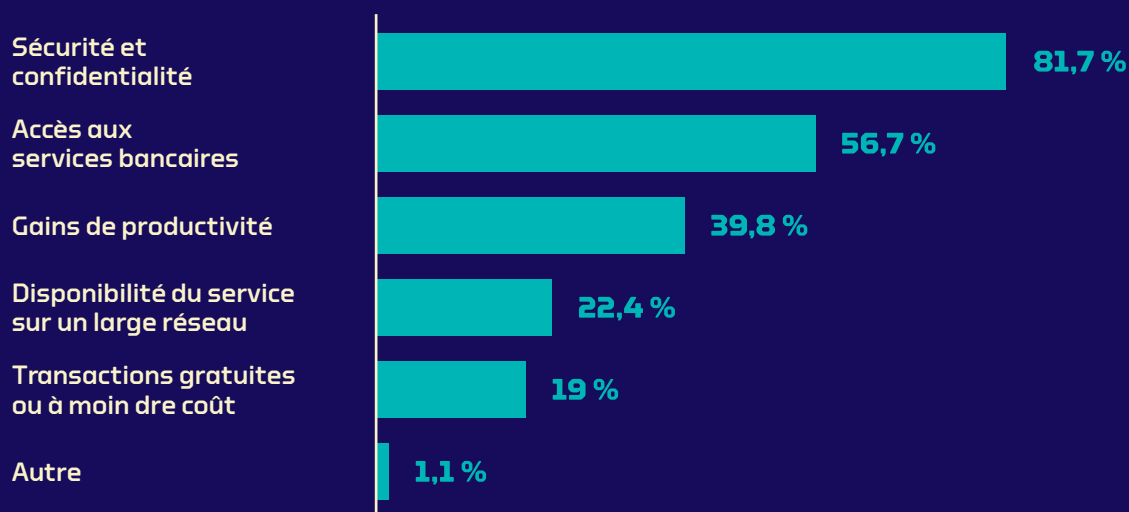


82 % des travailleurs interrogés reconnaissent un sentiment **de plus grande sécurité** du fait de ne plus avoir à transporter de cash sur eux.



57 % des travailleurs interrogés constatent un **accès plus facile aux services bancaires** grâce à la digitalisation de leurs salaires.

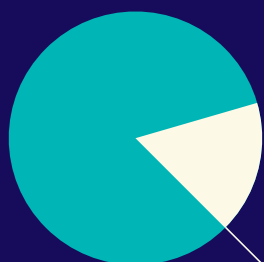
Perception des bénéfices de la digitalisation par les travailleurs



Source : enquête quantitative ANSD et études de cas

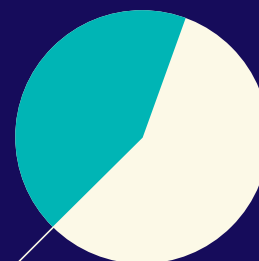
BÉNÉFICES ENTREPRISES :

Plus de transparence et plus de sécurité



17 % des grandes entreprises ont confirmé un **problème d'insécurité** liée à la manipulation de liquidité.

58 % des entreprises interrogées estiment que la digitalisation permet un **gain de productivité**



Le paiement des salaires peut représenter jusqu'à :

- » Des coûts de gestion en espèces entre **2 % et 7 %** de la masse salariale totale
- » **26 jours** de traitement
- » **4 dates** de versement différentes
- » l'intervention de **12 personnes**

POUR ILLUSTRER CES BÉNÉFICES ET LES RECOMMANDATIONS 3 ÉTUDES DE CAS ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉES



Le bien-être des salariés, pilier de la stabilité de l'écosystème local



Vers la modernisation et la professionnalisation des éleveurs



La paie digitale réduit les coûts de la gestion du cash

Au Sénégal, 80 % des travailleurs dans les secteurs des infrastructures, de l'élevage et de l'agriculture sont des travailleurs saisonniers ou journaliers avec des contrats de moins de trois mois.⁴

L'ambition des employeurs rencontrés lors de cette étude était d'améliorer **le paiement de ces travailleurs précaires⁵ et de ceux dont les salaires sont inférieurs à 100 000 FCFA.⁶** La digitalisation des paiements des travailleurs a en effet très vite été perçue comme une évidence pour les grandes entreprises sénégalaises à la recherche d'une réponse fiable aux dangers du paiement en espèces, tels que le manque de traçabilité, les risques de fraudes, d'insécurité et les délais de paiement.

7 %
des salaires
seulement sont
payés par voie
électronique

LA NUMERISATION DU PAIEMENT des travailleurs au service des employeurs et des employes

Les solutions de paiement numérique des salaires, comme les virements bancaires ou le Mobile Money, sont principalement déployées aujourd'hui auprès des grandes entreprises sénégalaises et des entreprises à la maturité digitale avancée. 7 % des salaires seulement sont payés par voie électronique au Sénégal en 2018.² Rappelons que pour les entreprises ayant franchi le pas de la digitalisation, elles ont effectivement atteint leurs objectifs de **transparence et de sécurité**, et reconnaissent également avoir **gagné en productivité et optimisé leurs coûts opérationnels**. Les travailleurs attestent aussi avoir bénéficié de cette transition. Elle a eu un impact direct **sur l'amélioration de leurs conditions de vie et de travail**. Les bénéfices évoqués portent sur les gains de temps, de confort et de sécurité, mais aussi sur un nouvel accès à des moyens de paiement formels, jusque-là inaccessibles compte tenu de leur statut social.

Pilier de l'expansion de l'écosystème numérique des paiements, la digitalisation des rémunérations des travailleurs s'avère être **un vecteur d'inclusion, de bien-être des travailleurs et de productivité pour les entreprises**. Numériser 50 % des paiements des travailleurs du privé protégerait les plus précaires d'entre eux et injecterait **45 milliards de FCFA additionnels** (84 millions USD) à l'économie sénégalaise par an.⁷ Il est donc primordial d'accompagner son développement de manière responsable⁸ et inclusive.

« L'entreprise n'est qu'un vecteur » selon le Secrétaire Général de la Compagnie Sucrière Sénégalaise, premier employeur privé du Sénégal. En effet, le succès du service de numérisation des salaires repose sur **la satisfaction de deux principaux protagonistes : l'entreprise et le travailleur**. Cette étude a permis de mettre en lumière les **attentes de ces deux cibles** grâce à la contribution des entreprises privées et travailleurs interviewés et des fournisseurs de services. Par cette analyse, émergent également des niches d'opportunités et les défis à relever pour développer et accélérer la numérisation responsable⁹ des salaires au Sénégal.

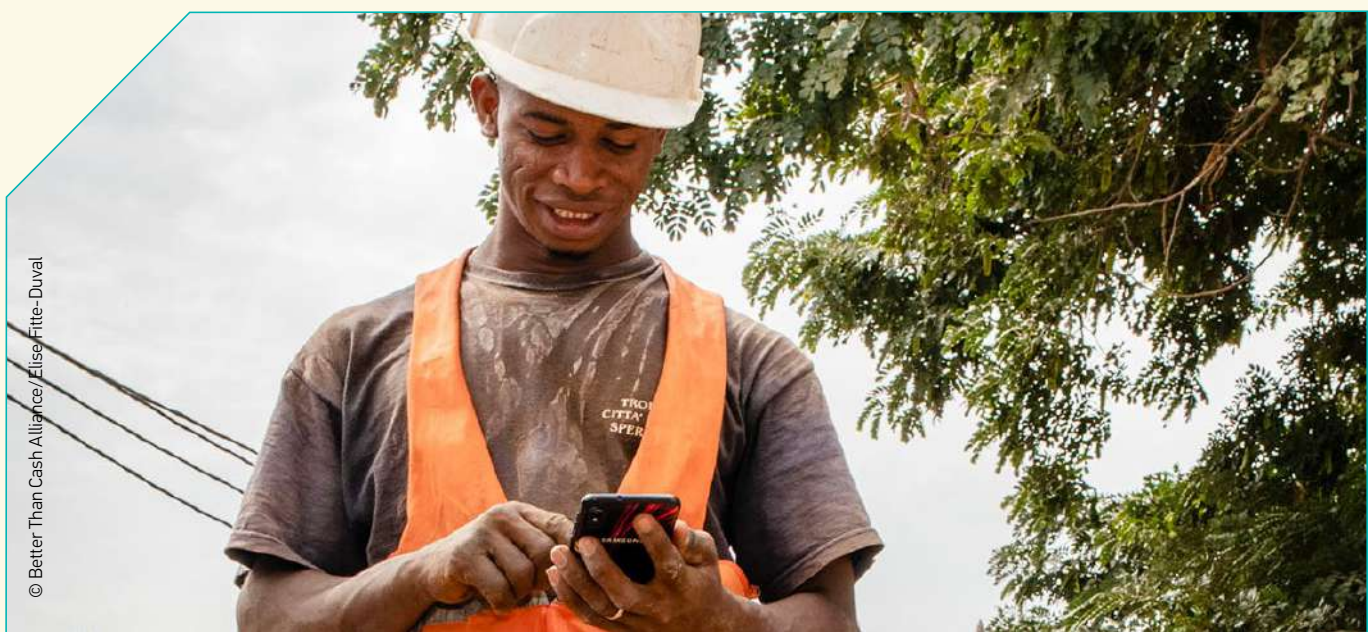
PANORAMA SENEGAL sur le paiement numérique des travailleurs

Ces conclusions se basent sur une série d'entretiens, d'études de cas d'entreprises ainsi que sur une recherche quantitative réalisée par l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD) du Sénégal sur plus de 300 entreprises de toutes les tailles, opérant dans 19 secteurs économiques et dans les 14 régions du Sénégal. C'est la première du genre publiée dans l'espace francophone.¹⁰

Le service de paiement des salaires de manière numérique reste récent à l'échelle du marché sénégalais. Lancé en 2018, il a fait l'objet de multiples ajustements et l'offre continue à se construire pour mieux servir les bénéficiaires. Pour réussir un programme de digitalisation des salaires, trois composantes majeures ont retenues l'attention des entreprises :

1. La transformation numérique doit être ancrée et portée par la direction de l'entreprise et par les travailleurs
2. Elle doit consister en une proposition de valeur pour l'entreprise, pour les travailleurs et pour les fournisseurs de services
3. Elle doit s'étendre et impliquer l'écosystème local

Ainsi, il **est primordial de bâtir une gouvernance où les intérêts de l'entreprise, des travailleurs et des fournisseurs de services sont représentés pour créer des écosystèmes viables, responsables et durables.**



**Moins de
96,4 %
des actifs
occupent un
emploi informel,
dont 45,3 %
des emplois
informels sont
occupés par
des femmes**

NUMÉRISER LA PAIE pour étendre la couverture sociale à tous

Par ailleurs, cette étude a permis de comprendre que la numérisation des salaires pouvait constituer un socle solide pour développer de nouvelles **opportunités sociales et économiques**. Parmi celles-ci, la digitalisation des salaires permet de créer un « pont » entre le monde des travailleurs formels et celui des travailleurs informels. Là où les travailleurs formels évoluent avec des contrats, des feuilles de paye, une couverture sociale, etc., les travailleurs précaires ne bénéficient d'aucune forme de protection sociale. Rappelons qu'au Sénégal, 96,4 % des actifs occupent un emploi informel, dont 45,3 % des emplois informels sont occupés par des femmes.¹¹

Les femmes sont en effet plus souvent sujettes à des emplois précaires ou à des statuts de travailleurs indépendants. Leur salaire est en moyenne trois fois inférieur à celui des hommes.¹² La digitalisation permettrait de combler ce fossé, et d'être plus inclusif. Chaque travailleur précaire, porteur d'un compte de Mobile Money, sur lequel il est obligatoirement identifié et qui perçoit les salaires de son employeur, pourrait par exemple bénéficier d'une **offre de couverture maladie** comme celle de la Couverture Maladie Universelle (CMU). Supportée et subventionnée à 50 % par l'Etat sénégalais, cette couverture annuelle devient bien plus accessible par le paiement de 3 000 FCFA pour tout travailleur. **Côté travailleurs, ils sont 77 % à s'être déclarés prêts à recevoir leurs paiements de manière numérique s'ils étaient associés à l'accès à la couverture maladie universelle.**¹³ Dès lors, les travailleurs précaires pourraient accéder à une protection sociale minimale, à des **services de santé moins chers, de proximité et présents partout au Sénégal**. Aussi, comme le précise le rapport « Faire progresser l'inclusion financière numérique des femmes »,¹⁴ ce type d'offre sociale poussée conjointement par les entreprises privées et l'Etat serait un catalyseur fort de développement de l'inclusion financière et de la participation à l'économie des femmes. Cette mesure créerait une véritable valeur ajoutée pour l'ensemble des acteurs de la numérisation des paiements. D'une part, les entreprises employeuses de cette main d'œuvre disposeraient d'un levier de fidélisation ; d'autre part, l'Etat bénéficierait d'un effet de communication de masse sur son programme social pour étendre la couverture santé à tous.

Contribuer à LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES PME_s

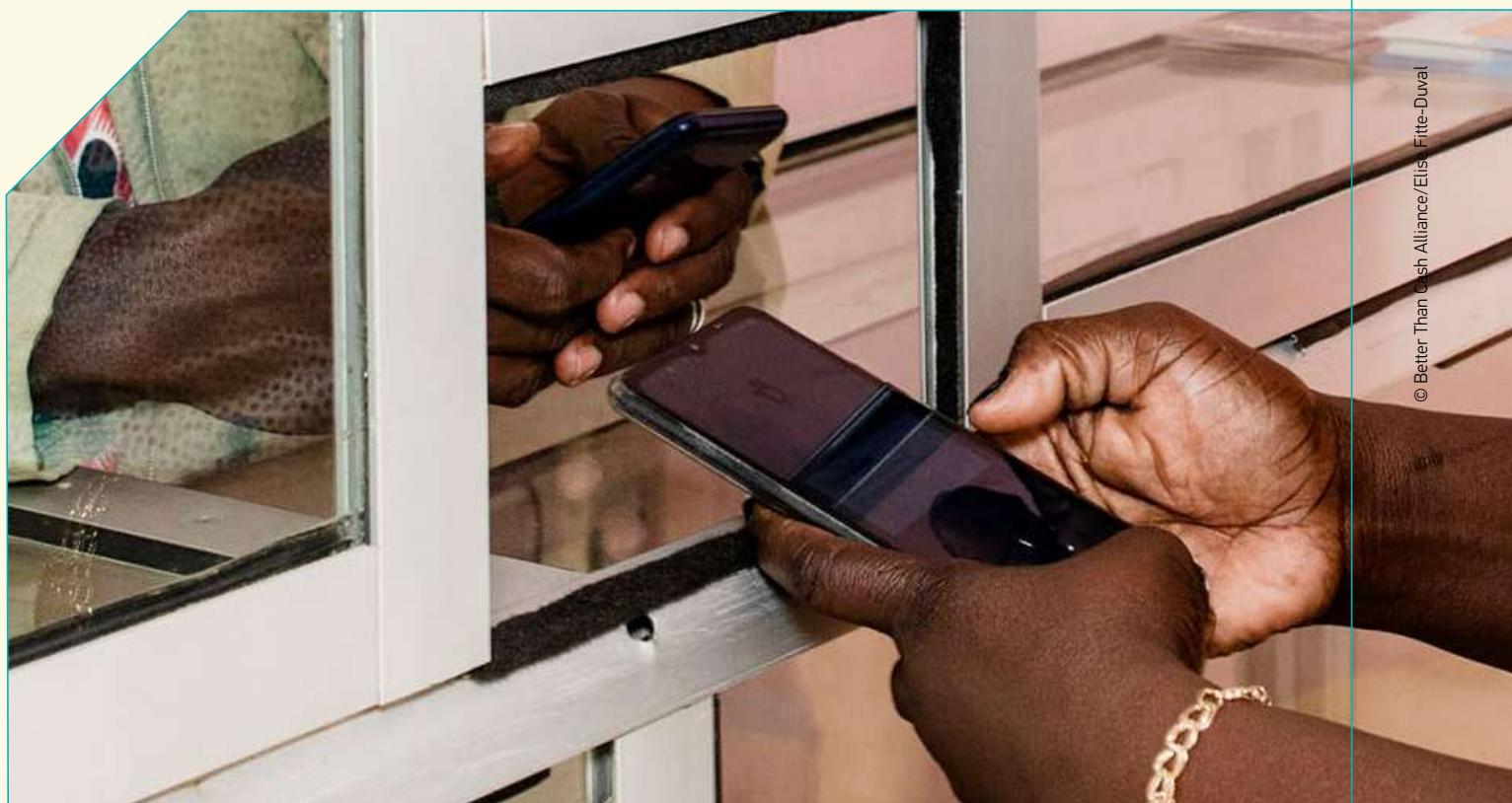
La digitalisation des salaires peut par ailleurs consister en **un véritable tremplin vers la transition numérique des PME**. Encore peu sensibilisées à ces problématiques, les PME sénégalaises ont le taux de numérisation des salaires le plus bas (7 %). Ces entreprises représentent un potentiel de marché important pour les fournisseurs de services. 8 % des entreprises au Sénégal sont des structures de moins de 20 salariés, avec des contrats majoritairement précaires.¹⁰ Concrètement, ces PME ont avant tout besoin de comprendre la plus-value de la digitalisation, et d'offres globales, comme par exemple le paiement digital des salaires couplé à la mise en place d'une base de données du personnel. Ainsi, des **campagnes de sensibilisation et de formation** seraient nécessaires. Elles permettraient de mieux informer les utilisateurs, et de les convaincre des risques liés aux espèces, des bénéfices de la digitalisation et de la fiabilité des services financiers digitaux. La sensibilisation pourrait être menée au niveau des directions des ressources humaines, des représentants du personnel et des syndicats, afin qu'ils deviennent, chacun à leur niveau, prescripteurs du changement. Les associations des professionnels des ressources humaines pourraient en ce sens être d'excellents relais.

L'administration publique et les régulateurs pourraient communiquer massivement sur les dispositifs de contrôles et d'encadrement des services financiers digitaux mis en œuvre pour protéger les consommateurs.

Un mécanisme de Bonus / Malus récompensant les entreprises qui digitalisent leurs flux, la promotion de la numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG / SMAG ou encore la taxation de l'utilisation des espèces sont autant de pistes concrètes qui pourraient être appliquées par l'administration publique.

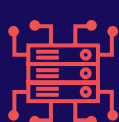
Côté travailleurs, ils sont **77 %** à s'être déclarés **prêts à recevoir leurs paiements de manière numérique** s'ils étaient associés à l'accès à **la couverture maladie universelle**

En conclusion, **la digitalisation des paiements des travailleurs formels et informels offre une réelle opportunité de développement inclusif. Ses effets sont bénéfiques pour tous ses protagonistes, tant au niveau social, économique et financier. La digitalisation des salaires permet également une meilleure protection sociale, en particulier pour les femmes employées dans les chaînes de valeur des entreprises.** Elle nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs de l'écosystème afin que cette transition se fasse de manière responsable et durable.



Digitalisation des salaires :

8 ÉLÉMENTS CLEFS DE SUCCÈS PARTAGÉS PAR LES ENTREPRISES



ANCRER
la transformation
numérique dans
l'entreprise

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 1 : Analyser** les coûts directs et indirects engendrés par le cash
- **Leçon 2 : Impliquer** les travailleurs le plus en amont possible
- **Leçon 3 : Fiabiliser** les données pour une identification réussie et une meilleure connaissance client



FAIRE de la numérisation
une proposition de valeur
pour les travailleurs et
les fournisseurs de
service financier

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 4 : Construire** un partenariat solide et de confiance entre l'Entreprise, ses travailleurs et le fournisseur de services
- **Leçon 5 : Accompagner** pas à pas : démarrer par une phase pilote, une « paie digitale sur place »
- **Leçon 6 : Construire** la confiance par des campagnes de sensibilisation et de formations



COLLABORER
pour un
écosystème
numérique local

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 7 : Anticiper** les besoins en liquidité
- **Leçon 8 : Impliquer** les acteurs locaux pour développer l'écosystème en local

Synthèse des recommandations

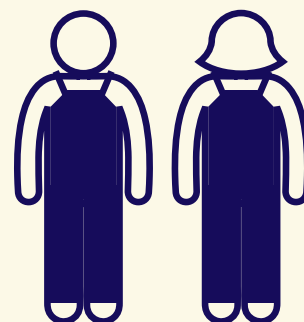
À L'ATTENTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, DES RÉGULATEURS ET DES FOURNISSEURS DE SERVICES

CHALLENGES		SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS		
		ADMINISTRATION PUBLIQUE	FOURNISSEURS DE SERVICES	RÉGULATEURS
1	Sensibiliser / Eduquer le marché aux risques liés à la manipulation du cash et aux bénéfices de la digitalisation	Former les PME et les représentants des travailleurs Former par secteur, par filière d'activité		
2	Renforcer la confiance	Robustesse des services digitaux Transparence des coûts		
3	Promouvoir la digitalisation des salaires	Alléger les taxes applicables aux entreprises qui digitalisent Promouvoir la numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG / SMAG Taxer le cash		
4	Concevoir des offres spécifiques pour les travailleurs précaires	La Couverture Maladie Universelle (CMU) accessible pour tous les travailleurs précaires		
			Des services financiers adaptés	
				Des services financiers accessibles par tous, partout et quel que soit le téléphone
5	Concevoir des offres spécifiques pour les PME		Offres de digitalisation Offres de financement	



SECTION 1

Les travailleurs confirment l'amélioration de leur qualité de vie et de leurs conditions de travail





Grâce aux solutions digitales de paiement des salaires :

- **Le travailleur gagne en confort, en commodité, et en temps.** La paye devient « immédiatement » disponible, alors que le paiement en espèces ou en chèque revêt des contraintes : se déplacer au point de distribution de son entreprise, faire la queue dans une file d'attente, subir des conditions parfois difficiles, devoir remettre son chèque à une banque en contrepartie d'espèces.
- Les travailleurs **décident où et quand ils souhaitent récupérer leur argent.** Dans le cas du projet du TER (Train Express Régional), 6 mois après le lancement du programme de digitalisation des salaires, une partie du personnel pouvait laisser son salaire jusqu'à une semaine sur le compte de Mobile Money sans faire de retrait. Ces retraits étaient réalisés dans des points de distribution de plus en plus éloignés du chantier et plus proche des lieux d'habitation. De nouvelles habitudes se sont donc mises en place. Ceci démontre, qu'après un temps d'apprentissage, les travailleurs réalisent qu'ils n'ont plus besoin ni de se déplacer, ni de se présenter physiquement pour recevoir leur paye, ni de se précipiter vers un agent pour faire un retrait. Ils savent que leur argent est protégé, et est disponible à tout moment.

- Grâce à la digitalisation, le travailleur dispose désormais de « **l'intégralité de son salaire** ». Aucune retenue par un tiers ne peut être appliquée. Les problématiques de disponibilité de monnaie ou d'arrondi disparaissent dans le même temps. Le travailleur est donc libre de disposer pleinement de son salaire, et ainsi de garantir la protection de sa famille, qui dans beaucoup de cas, dépend de ce seul salaire pour l'ensemble des dépenses courantes.



Mon salaire est de 82 500 FCFA, mais comme il n'y avait pas toujours la monnaie à la caisse, je touchais généralement 80 ou 82 000... Le caissier nous demandait de revenir plus tard, mais je ne voulais pas prendre à nouveau le rang pour aller réclamer mes 500 FCFA...

TÉMOIGNAGE D'UN
TRAVAILLEUR

- **82 % des travailleurs interrogés¹⁵** reconnaissent **un sentiment de plus grande sécurité du fait de ne plus avoir à transporter de cash sur eux.**



J'étais inquiet de devoir laisser ma paye dans mes affaires, le temps de finir ma journée (...).

TÉMOIGNAGE D'UN
TRAVAILLEUR

Même si je me fais voler mon téléphone, je sais que je n'ai pas perdu mon salaire.

TÉMOIGNAGE D'UN
TRAVAILLEUR

- **L'égalité de traitement** est un autre **bénéfice important souligné par les travailleurs :**



Tout le monde est payé en même temps et même quand on est absent, on est payé - (week-end compris).

TÉMOIGNAGE D'UN
TRAVAILLEUR

57 %
des travailleurs
constatent que
la digitalisation
leur a permis
d'accéder à
de nouveaux
services

- Les salariés bancarisés précisent quant à eux que le paiement des frais de missions et de per diem en Mobile Money leur permet de distinguer clairement les deux sources de revenus. C'est une manière pour eux de **mieux gérer leur budget personnel**.

- **Enfin, selon l'enquête quantitative, 57 % des travailleurs interrogés constatent que la digitalisation de leurs salaires leur a permis d'avoir accès à de nouveaux usages et services.**

Pour les travailleurs bancarisés, ou payés par virement bancaire, des offres financières comme le crédit ou de l'épargne leur sont proposées. Pour les non bancarisés et « non bancarisables », le Mobile Money apparaît comme un nouveau moyen de paiement fiable. A titre d'illustration, les fournisseurs de services financiers Wizall et Yup ont fait le même constat: au cours des trois premiers mois de déploiement, les employés retirent la totalité de leur salaire en cash dès réception. Au bout de 3 mois, de nouveaux usages émergent comme l'achat de recharge de téléphones, et le paiement de factures. Au 3^{ème} versement, le travailleur s'éloigne davantage de la zone de présence de l'entreprise et peut effectuer son retrait dans les 72 heures (voire parfois jusqu'à une semaine) à proximité de son lieu d'habitation. Une fois la confiance installée, les employés se sentent suffisamment en sécurité pour laisser leur salaire sur leur compte de mobile money et deviennent plus autonomes pour réaliser leurs transactions.

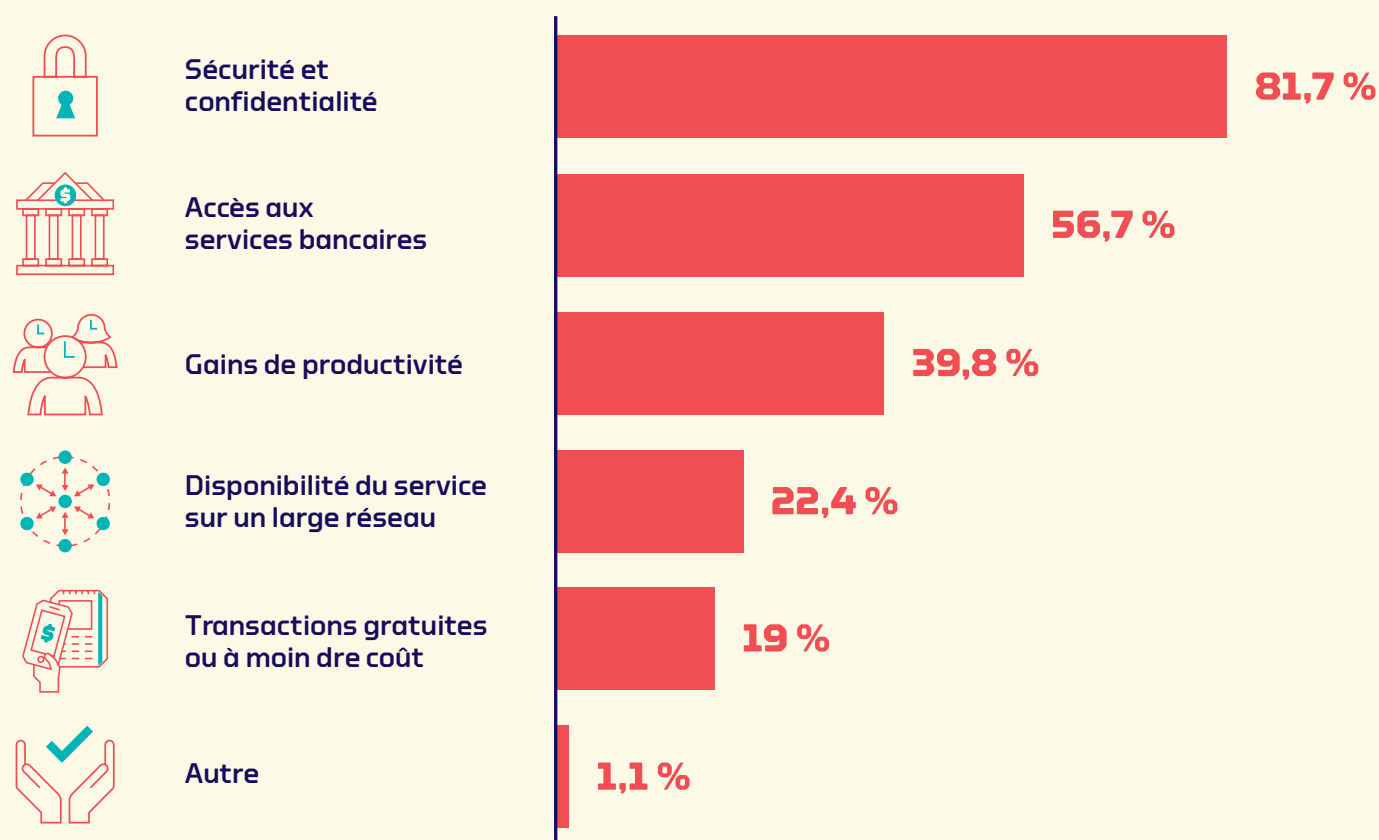


Dans le cas d'Eiffage, 9 mois après le lancement des paiements numériques¹⁶ :

- le taux de détention de compte Mobile Money chez Wizall a augmenté de +7 %
- l'achat de crédit téléphonique de +14 %
- les transferts d'argent de +11 %
- le paiement de factures de +6 %

Cet exemple illustre que la numérisation des salaires a un impact direct sur l'écosystème de paiement digital, et stimule l'inclusion financière.

Perception des bénéfices de la digitalisation par les travailleurs



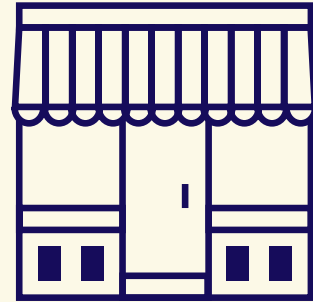
81,7 % des travailleurs interrogés considèrent que la digitalisation des paiements offre plus de sécurité et de confidentialité. De plus, 56,7 % d'entre eux constatent **un accès plus facile aux services bancaires** et 39,8 % un **gain de productivité**.

Source : ANSD – étude quantitative



SECTION 2

Des bénéfices quantifiables pour les entreprises



Au Sénégal, la digitalisation des paiements des salaires et plus globalement des paiements des entreprises vers des travailleurs, salariés ou non, a démontré rapidement des bénéfices quantifiables pour les entreprises. Il est à noter que les projets de digitalisation des salaires sont généralement impulsés par des entreprises « digitalement matures » : elles disposent de systèmes d'information de gestion, de bases de données centralisées, et de référentiels salariés qui permettent une mise en œuvre plus aisée.

PLUS DE TRANSPARENCE ET DE SÉCURITÉ



- Transactions transparentes et traçables
- Assurance de délivrer le montant du paiement dans son intégralité à la bonne personne
- Sécurité des travailleurs accrue
- Meilleure détection des erreurs

PLUS D'EFFICIENCE



- Amélioration des procédures de paiement
- Réduction des coûts opérationnels
- Meilleure productivité



Nous avions à l'époque, environ 2500 à 3000 dockers. Avec 4 caisses sur place, les travailleurs passaient souvent 2 nuits successives à attendre leurs salaires.

Le circuit était compliqué : il fallait aller à la banque, déposer la demande, parfois dans l'urgence, et demander qu'ils viennent nous livrer les espèces. Nous attendions la mise à disposition de l'argent par la banque et dès que nous avons les fonds (parfois après 48H), nos caissiers fonctionnaient de 7h à 22h ou 00h tous les jours. Il y a même des moments où nous étions obligés de transporter les fonds nous même dans des véhicules banalisés, avec tous les risques que cela comporte.

Pour satisfaire le personnel, lors de fortes pressions de payes, on demandait à un des caissiers de déplacer sa caisse dans la salle de conférence avec un caissier non officiel pour payer les salariés. **Nous avons perdu 90 millions lors d'une de ces situations exceptionnelles.**

[...] YUP m'a vraiment enlevé une épine du pied. [...] YUP est associée à notre application de gestion des payes. La disposition immédiate des salaires est un vrai confort. Les hommes ne se plaignent pas, il n'y a pas de retours négatifs, ça fonctionne bien chez nous, c'est clair.

Aujourd'hui, grâce à YUP, je n'ai plus de caissiers, plus de manipulation, plus de risque, c'est terminé tout ça, c'est le passé. Tous les versements se font directement sur les wallets des travailleurs instantanément.

A noter qu'entre 2018 et 2020, la SATS a quasiment triplé ses volumes de paiements.

**Retour d'expérience du Secrétaire Général
du Syndicat des Auxiliaires de Transport du
Sénégal (SATS)**



PLUS DE TRANSPARENCE ET DE SÉCURITÉ

Grâce aux solutions digitales de paiement des salaires :

- les entreprises gagnent de **la transparence et assurent l'intégrité des paiements** jusqu'au bénéficiaire final.

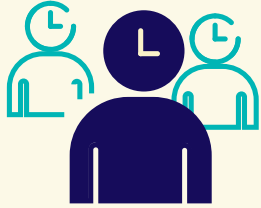


Nous souhaitons remettre le salaire le plus rapidement possible et le plus directement possible, sans recours au cash et sans frais pour le salarié.

**SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE LA COMPAGNIE
SUCRIÈRE DU SÉNÉGAL¹⁷**

17 %
des grandes
entreprises
confirment
un problème
**d'insécurité
liée à la
manipulation
du cash**

- **la traçabilité de bout en bout de l'ensemble des opérations est assurée.**
Les outils des fournisseurs permettent, grâce à une interface de gestion, de tracer en temps réel toutes les informations de transactions vers le destinataire : montant, motif du transfert, date et historique des opérations. Ces indications permettent de garantir la délivrance du bon montant, dans son intégralité et à la bonne personne.
- **une plus grande sécurité** est garantie : l'approvisionnement et la distribution des espèces pouvaient être sujets à des agressions et des vols. Selon les résultats de l'étude quantitative, 17 % des grandes entreprises ont confirmé un problème d'insécurité liée à la manipulation du cash.
- **les risques d'erreurs** se réduisent grâce à la disparition du billettage manuel et à la diminution du nombre d'intervenants dans la gestion de la paye.



58 %
des entreprises
interrogées
reconnaissent que
**la digitalisation
des salaires
a un impact
direct sur la
productivité**

PLUS D'EFFICIENCE

Une plus grande efficacité a aussi été globalement constatée grâce à :

- **la réduction des coûts opérationnels** liés à la préparation et à la distribution des espèces : nombre de personnes impliquées, temps passé, contrôles multiples, transports, sécurité, primes, assurance etc.

EXEMPLE

Eiffage, sur le projet du TER,¹⁸ a par exemple **optimisé de 15 % les coûts liés au traitement des salaires**. En effet, les ressources et les coûts associés à l'approvisionnement en cash, au transport, au billettage, à la préparation des enveloppes, au triage, à la distribution, aux primes de distribution, et au contrôle de chaque étape ont pu être réaffectés à d'autres activités.

Chez Kossam SDE de la Laiterie du Berger,¹⁹ le paiement des éleveurs en cash nécessitait une équipe de six personnes. Conscients des bénéfices liés à la dématérialisation des paiements, les éleveurs ont accepté de prendre en charge les frais de transactions, jugés moins chers que leurs coûts de déplacements pour venir récupérer habituellement leurs payes. **En effet, les coûts de déplacement peuvent représenter jusqu'à 10% de la paie, là où les frais de transactions ne dépassent pas 2%.**

- **des gains de productivité** liés à la disparition des files d'attente, à la réduction des délais de traitement, à la baisse du taux d'absentéisme des salariés, l'optimisation de la charge de travail des personnels administratifs, l'amélioration des procédures de paiement des salaires pour les équipes. **58.3 % des entreprises interrogées reconnaissent que la digitalisation des salaires a un impact direct sur la productivité.**²⁰



La période de paiement des salaires posait des problèmes de productivité compte tenu des délais de traitement et des files d'attentes, dans lesquelles les salariés pouvaient attendre plus de 3 heures à la caisse pour récupérer leurs salaires. A chaque cycle de paye, on pouvait compter jusqu'à 1 à 2 jours de perturbation sur le chantier, impactant directement la production.

DRH d'Eiffage¹⁶

Concrètement, les équipes d'Eiffage sont parvenues à **réduire de 8 jours le délai de traitement des salaires**, permettant des paiements au plus tard le 30 du mois. Rappelons qu'au pic de l'activité, plus de **3 500 travailleurs ont été payés numériquement**.

Notons que ces perturbations sur le chantier étaient renforcées par un important absentéisme des ouvriers, qui une fois la paye récupérée, consacraient une partie de leurs temps de travail à organiser les paiements de leurs factures et les transferts d'argent vers leurs familles. Aujourd'hui, la disparition des files d'attente a permis la réduction de l'absentéisme. La productivité a été positivement impactée, en diminuant de l'ordre de 115 ETP / mois. Les bénéfices se sont aussi fait ressentir du côté administratif avec une réduction de 10 à 2 personnes pour le traitement des salaires, et **une charge de travail réduite de 80 %**.

SECTION 3

Panorama Sénégal : comment fonctionne le paiement numérique des travailleurs ?

100% des entreprises utilisent un mix de différents types de solutions de paiements pour leurs travailleurs.



Les entreprises au Sénégal sont incitées à réaliser le paiement des salaires à partir de 100.000 FCFA par virement bancaire ou par chèque.²¹ Compte tenu des coûts des virements interbancaires estimés importants,²² les entreprises encouragent leurs travailleurs à ouvrir un compte dans la même banque que celle qui détient leurs fonds, mais ils restent libres d'ouvrir ou non un compte bancaire, et ce, dans la banque de leur choix. Les entreprises organisent donc ces virements bancaires en priorité pour leurs salariés en CDI (contrat à durée indéterminée).

Pour les salaires inférieurs à 100 000 FCFA et les travailleurs en CDD, les saisonniers, les journaliers et les prestataires individuels, les entreprises disposent de trois moyens de paiements :

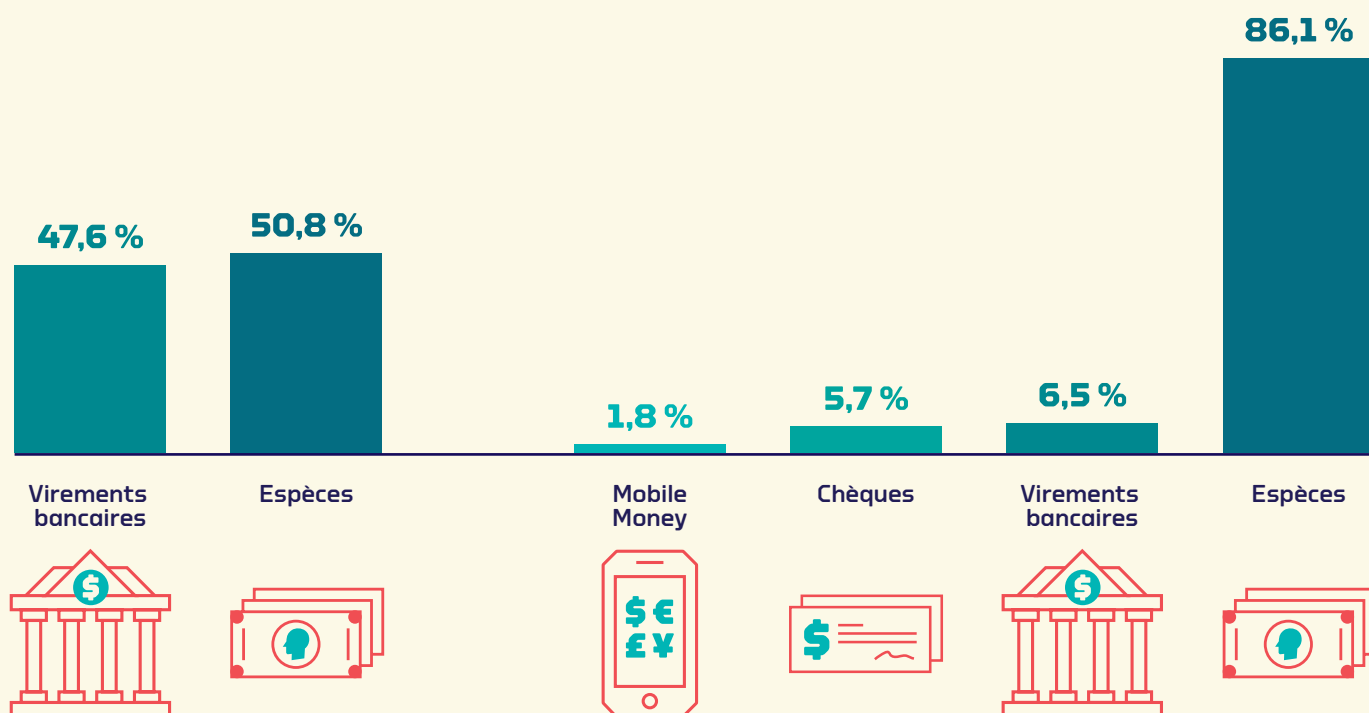
- **le paiement en espèces, principalement privilégié car perçu comme moins cher et plus souple**
- des solutions bancaires comme les cartes salaires, mais ces produits tendent à disparaître du marché
- **les solutions de Mobile Money**



Des moyens de paiements utilisés en fonction des niveaux de salaires

**Pour les travailleurs
rémunérés entre 100.000 FCFA
(USD 180) et 200.000 FCFA
(USD 360) par mois**

**Pour les travailleurs rémunérés moins de
100.000 FCFA (USD 180) par mois**

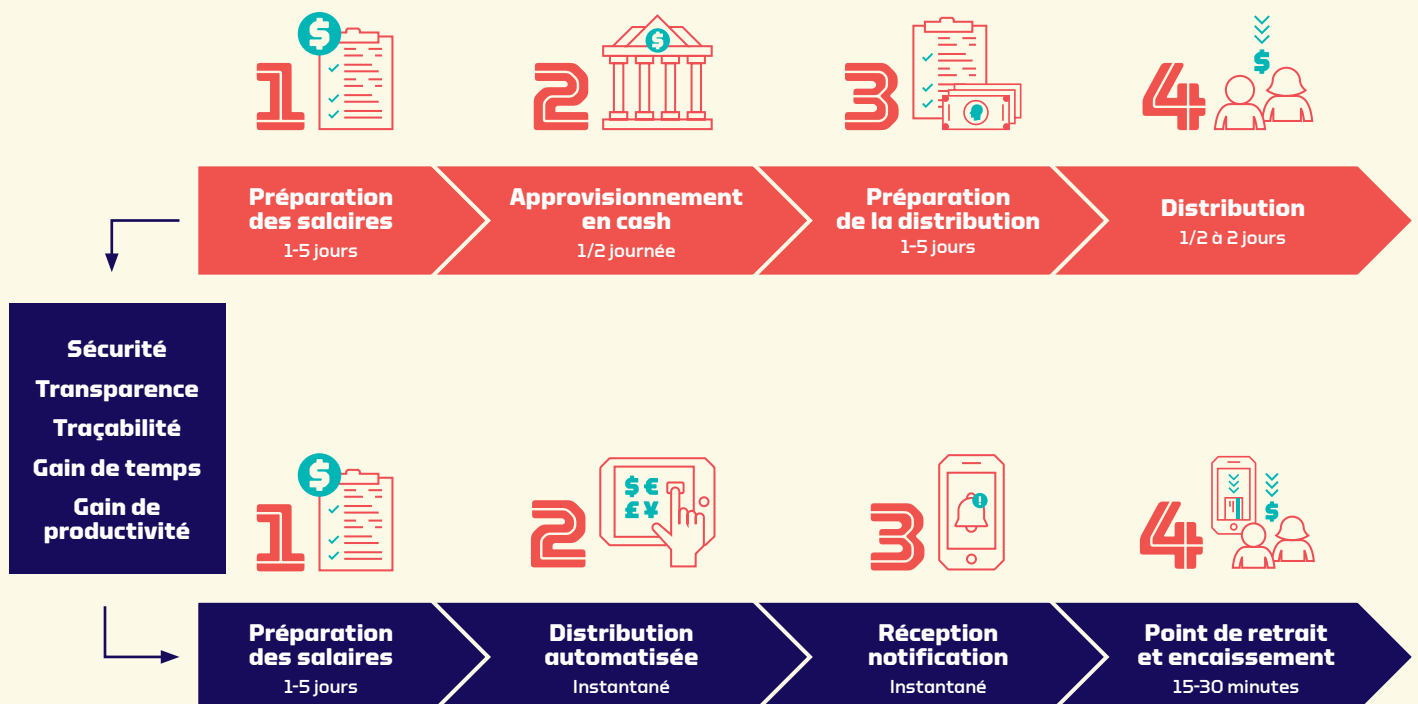


Suivant le niveau de salaire, il est constaté que **les paiements de salaire se situant en dessous de 100 000 FCFA sont réalisés à 86,1% en espèces**; 6,5% en virement bancaire, 5,7% en chèque, 1,8% en mobile money. Les virements bancaires et les paiements en espèces constituent les deux principaux modes de rémunération chez les employés ayant entre 100 000 FCFA et 200 000 FCFA (respectivement 50,8 % et 47,6 %). En outre, les paiements des rémunérations de plus de 200 000 FCFA sont principalement effectuées par virement bancaire, avec des proportions se situant au-delà de 80 %.

Ces solutions de Mobile Money reposent sur des comptes de monnaie électronique et sont proposées par des acteurs très différents, comme les banques, les opérateurs télécoms, les fintechs ou encore les agrégateurs (voir les types d'acteurs et offres proposées au Sénégal plus bas). Ces fournisseurs de services assurent la création des comptes monnaie électronique pour l'entreprise et ses travailleurs, et leur contrepartie en monnaie fiduciaire, conformément à la réglementation en vigueur. Ils mettent à disposition une interface web sécurisée à l'attention du gestionnaire de l'entreprise, au travers de laquelle il est autonome pour gérer l'envoi en masse des salaires, avances, frais ou encore per diem, directement sur le compte de monnaie électronique des travailleurs, accessible depuis leur téléphone. Ces outils digitaux permettent une transparence et une traçabilité en temps réel des décaissements et l'historique des transactions.

Les frais de gestion sont pris en charge par les entreprises et sont calculés généralement en fonction du montant du dépôt. Aucun frais de tenue de compte n'est appliqué au travailleur. Au Sénégal, les frais de retrait appliqués aux salariés sont généralement pris en charge par les entreprises. Une fois la notification du transfert reçu, les travailleurs peuvent faire un retrait en espèces dans un point de service du réseau de distribution du fournisseur (<0,5 km) ou utiliser les services de paiements : transfert d'argent vers les proches, achat de recharge téléphonique, paiement de factures, paiement marchands.... La gratuité des transactions ou le montant des frais de commissions sont dépendants de chaque fournisseur.

Distribution des salaires: le paiement en espèces et les solutions digitales²³



La rencontre des fournisseurs de services nous a permis de dresser une synthèse des acteurs de l'écosystème et du type d'offres proposées au Sénégal :

	FINTECH Distributeur de monnaie électronique	OPÉRATEUR TÉLÉCOM et Emetteurs de monnaie électronique	AGRÉGATEURS	BANQUE
				
Moyens de paiements digitaux proposés	Monnaie électronique	Monnaie électronique	Monnaie électronique, virement bancaire, carte prépayées	Virements, cartes salaires, monnaie électronique (via partenariat)
Modèle de tarification appliqué à l'Entreprise	• % du montant du dépôt à la charge de l'entreprise • Subvention des frais de retrait par l'entreprise (fonction des fournisseurs)	• % du montant du dépôt à la charge de l'entreprise • subvention des frais de retrait par l'entreprise	• % du montant du dépôt à la charge de l'entreprise • subvention des frais de retrait par l'entreprise	• Virement en masse: % transaction • Carte salaire: % au chargement + frais mensuel • Monnaie électronique: % en fonction partenariat
Tarifs appliqués aux travailleurs	• Aucun frais de tenue compte • 2 modèles: 1. Entière gratuité de toutes les transactions 2. Frais gratuits sur un nombre de retrait limité	• Aucun frais de tenue compte • Frais gratuits sur un nombre de retrait limité	• 2 modèles en fonction des partenariats avec les distributeurs: 1. % sur les transactions réalisées par le salarié 2. aucun frais appliqué sur les transactions - Partage de revenus	• Compte bancaire: frais de tenue de compte applicable • Carte salaire: frais de retrait • Monnaie électronique: commission (%) en fonction partenariat
Atouts	• Multi-opérateur • Réseau de distribution 24h/24, 7j/7, GAB • Offres adossées à des banques, en capacité d'offrir des offres packagées	• Réseau de distribution dense, 24h/24, 7j/7, GAB, canal USSD • Reconnaissance forte du marché (mass market)	• Multi-modes de paiements • Multi-fournisseurs de paiement • Choix du mode de paiement par le salarié • Réseau de distribution	• Capacité à proposer des produits de crédit, d'épargne de placements pour l'entreprise et ses salariés

L'offre de paiement des salaires reste récente à l'échelle du marché sénégalais. Lancée en 2018, elle a fait l'objet de multiples ajustements et continue à se construire pour mieux servir ses bénéficiaires.

Au Cameroun ou en Côte d'Ivoire par exemple, où la digitalisation des salaires est beaucoup plus forte, les frais de retraits sont pris en charge par les salariés, qui valorisent plus fortement la valeur « Sécurité ».

Les fournisseurs de services ont donc dû retravailler les business models, pour s'assurer de la rentabilité des opérations au Sénégal, qui reste encore aujourd'hui très fragile.

Par ailleurs, la capillarité, la liquidité et la qualité de service du réseau de distribution (responsable du dépôt/ retrait et transactions) ont dû être adaptées aux besoins des entreprises clientes et des travailleurs. Les fournisseurs ont investi dans des organisations internes dédiées à assurer la liquidité dans le réseau au moment du versement des salaires, dans les points de distribution les plus proches de l'entreprise et / ou des zones d'habitation des salariés. Des réseaux de « gestion des espèces » (ou cash management) ont aussi été déployés pour assurer le paiement rapide des distributeurs, cheville essentielle de l'écosystème.

Les fournisseurs ont également compris que la formation des entreprises clientes et de leurs travailleurs était essentielle. Ils déploient ainsi des équipes sur le terrain, afin d'accompagner les travailleurs à s'approprier le nouveau mode de paiement, son mode de fonctionnement et les usages possibles.

Ces déploiements ont fait l'objet d'investissements importants de la part des fournisseurs de services. Aussi, il apparaît clairement qu'afin d'étendre le développement de la digitalisation des salaires, il est vital de **créer des écosystèmes viables et durables pour ces fournisseurs, pour les entreprises clientes et pour les travailleurs.**



SECTION 4

Digitaliser la paye au Sénégal : 8 éléments clés de succès partagés par les entreprises

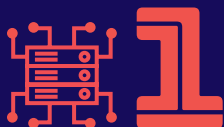
Lors des interviews menées auprès des entreprises, nombreux sont les dirigeants à expliquer que l'abandon du paiement en espèces était complexe. Certains travailleurs y étaient farouchement opposés. D'autres ont littéralement refusé de venir travailler si la paye n'était plus réalisée en espèces. Ces projets de transformation ne sont pas anodins dans une organisation. **Ils doivent faire l'objet d'une attention particulière auprès de chaque partie prenante pour s'assurer d'une bonne conduite du changement.**

Parmi les 300 entreprises interrogées dans le cadre de cette étude, sont présentées ci-dessous quelques leçons et bonnes pratiques, issues d'expériences concrètes des champions de la digitalisation, qui permettront de mieux appréhender ce type de projet et aider les entreprises qui souhaitent se lancer dans la numérisation.

Ces leçons peuvent être organisées selon les trois composantes nécessaires pour établir un programme de numérisation des paiements et assurer sa mise à l'échelle, comme décrit par l'Alliance Better Than Cash dans le rapport « Le futur des chaînes de valeur – Pourquoi les entreprises numérisent-elles leurs paiements».²⁴

Digitalisation des salaires :

8 ÉLÉMENTS CLEFS DE SUCCÈS PARTAGÉS PAR LES ENTREPRISES



ANCRER

la transformation
numérique dans
l'entreprise

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 1 : Analyser** les coûts directs et indirects engendrés par le cash
- **Leçon 2 : Impliquer** les travailleurs le plus en amont possible
- **Leçon 3 : Fiabiliser** les données pour une identification réussie et une meilleure connaissance client



FAIRE de la numérisation
une proposition de valeur
pour les travailleurs et
les fournisseurs de
service financier

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 4 : Construire** un partenariat solide et de confiance entre l'Entreprise, ses travailleurs et le fournisseur de services
- **Leçon 5 : Accompagner** pas à pas : démarrer par une phase pilote, une « paie digitale sur place »
- **Leçon 6 : Construire** la confiance par des campagnes de sensibilisation et de formations

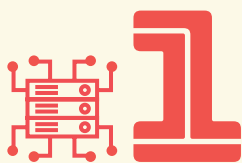


COLLABORER

pour un
écosystème
numérique local

RECOMMANDATIONS

- **Leçon 7 : Anticiper** les besoins en liquidité
- **Leçon 8 : Impliquer** les acteurs locaux pour développer l'écosystème en local



CLÉ DE SUCCÈS

ANCRER la transformation numérique dans l'entreprise

Leçon 1 : Analyser les coûts directs et indirects engendrés par le cash

La gestion du cash peut atteindre

6,3%
de la masse salariale

« **Les services de paiements digitaux sont plus chers que ce que me coûte la gestion du cash** ». Tel est souvent l'argument entendu par les fournisseurs de services. Toutefois, les entreprises sous-estiment le coût final de la gestion du paiement en espèce. Ils ont conscience des frais courants (frais de personnels, gestion de la caisse, ...) mais n'ont pas systématiquement valorisé le temps passé à la préparation des payes, les délais de traitement, l'impact sur la productivité et l'ensemble des risques inhérents à des rémunérations en cash, comme la fraude, le détournement et la sécurité.

L'exercice analytique mené avec les équipes d'Eiffage sur le projet du TER a par exemple permis d'estimer la gestion du paiement en espèces à **6,3 % du coût total de la masse salariale**.²⁵

Chez SPS Sécurité, 3^{ème} société de gardiennage sénégalaise spécialisée dans la sécurité des entreprises, des biens et des personnes, 70% des paiements des salaires est assuré en espèces. Avec plus d'une centaine de clients et 850 employés répartis sur l'ensemble du territoire sénégalais (Dakar, Ziguinchor, Tambacounda, Kolda, Tivaouane, Somone, Sally, Diamniadio, Bargny, Lac Rose), la PME s'appuie sur un dispositif éprouvé de 12 personnes avec des relais sur le terrain pour assurer la distribution du cash jusqu'à ses salariés. Le paiement des salaires peut nécessiter jusqu'à 26 jours de traitement, 4 dates de versement différentes, représentant 2 % du coût total de la masse salariale. De la même manière, l'exercice analytique nous a permis d'évaluer qu'une transition vers le Mobile Money permettrait **une optimisation des coûts de traitement des rémunérations de l'ordre de 20 %**.²⁶

Le paie digitale peut permettre une **optimisation de 20%** des coûts

Ces éléments factuels permettent d'avoir une estimation chiffrée des coûts directs du paiement des salaires en cash. Les coûts indirects tels que la sécurité des travailleurs, l'insatisfaction liée au délai de paiement, les erreurs de décompte sont aussi à valoriser.

Cette estimation des coûts permet de justifier le projet de digitalisation auprès des travailleurs, et d'avoir une base de référence chiffrée à partager avec les fournisseurs de service pour démarrer les négociations, notamment concernant les montants des frais appliqués.

TIPS - Les principales étapes pour analyser les coûts de la gestion du cash

1. identifier l'ensemble des étapes du traitement des salaires dans l'organisation : préparation des salaires à payer (pointage, absence, congés, montants), approvisionnement en cash, préparation de la distribution (billetage, préparation des enveloppes), distribution du cash
2. identifier les personnes impliquées à chaque étape, le temps passé sur chaque tâche
3. valoriser ce temps en fonction du salaire payé. Attention à bien prendre en compte les étapes de contrôle, généralement assurées par le management
4. identifier l'ensemble des dépenses associées : frais de transport, primes de distribution, etc.
5. estimer le coût global de la gestion du cash par rapport à la masse salariale
6. estimer la charge de travail cumulée dédiée au traitement des salaires
7. estimer la perte de productivité des travailleurs liée au temps d'attente, au temps de transport, et à leur absence sur leur poste de travail

Les entreprises doivent aussi avoir pleinement conscience que le passage vers la digitalisation impliquent des frais de gestion. **Ces frais sont en principe calculés en fonction du montant du dépôt.** Sur le marché on constate qu'ils s'élèvent généralement autour des 2%. Ces frais permettent aux fournisseurs de développer et animer le réseau de distribution, assurer les niveaux de liquidité quel que soient les zones, mettre en place les équipes sur le terrain, en back office, au niveau Service Client, de garantir le bon fonctionnement et la sécurité de la plate-forme électronique notamment.

Leçon 2 : Impliquer les travailleurs le plus en amont possible

Les projets de digitalisation des salaires, comme tout projet de transformation, sont majoritairement initiés par le management des entreprises. Toutefois même si le besoin initial n'est pas directement porté par les travailleurs, il n'en demeure pas moins qu'ils en sont les principaux acteurs et ceux pour lesquels la solution doit fonctionner.



Les délégués du personnel étaient très motivés par le projet de digitalisation, car ils étaient préoccupés pour la sécurité des salariés et les délais de paiement.

Préoccupés par des agressions constatées lors des trajets du lieu de travail au domicile les jours de paye, les délégués du personnel d'Eiffage se sont sentis investis dans le projet et ont clairement contribué à sa réussite.²⁷

Autre exemple, chez Kossam SDE de La Laiterie du Berger, la direction a travaillé avec la coopérative des éleveurs, qui est partie prenante des décisions. Convaincue que cette démarche de dématérialisation des paiements était une évolution logique et positive, la coopérative a pu être le porte-parole de la démarche auprès des éleveurs.²⁸

L'adhésion et l'engagement du personnel et de ses représentants sont des facteurs clef de réussite de la transition digitale. Le personnel doit en comprendre les enjeux et quels seront les bénéfices à court et moyen termes. Impliquer les travailleurs le plus en amont possible permettra d'anticiper les potentiels freins et réticences. Ils deviennent alors les ambassadeurs de cette transition et jouent le rôle de relais opérationnels en accompagnant les salariés dans la prise en main et la maîtrise de leurs transactions digitales. **Sans cette adhésion, le projet peut être vécu par les salariés comme une obligation et une contrainte. De réels risques pèsent alors sur la durabilité de la solution digitale pour tous les acteurs (employés, employeur et fournisseurs de services financiers).**

A ce titre les entreprises interrogées lors de la phase quantitative reconnaissent que le manque de collaboration des employés et le manque de sponsorship du management sont les premiers freins au développement de la digitalisation des paiements.

Leçon 3 : Fiabiliser les données pour une identification réussie et une meilleure connaissance client

L'un des facteurs clés de la réussite du projet de digitalisation des rémunérations chez Kossam SDE était de fiabiliser les données d'identification des éleveurs, à savoir :

- nom
- prénom
- date de naissance
- numéro de téléphone,
- numéro et copie des pièces d'identité

Les entreprises interrogées lors de la phase quantitative reconnaissent que **le manque de collaboration des employés et le manque de sponsorship du management** sont les premiers freins au développement de la digitalisation des paiements

L'exactitude et la conformité de ces données a non seulement facilité l'enregistrement sur les systèmes de Mobile Money (processus appelé « enrôlement ») mais a aussi permis d'enrichir la connaissance clients. Cette étape est critique, car si les données des travailleurs ne sont pas identiques à celles enregistrées, il y a un risque de non-conformité réglementaire pour le fournisseur de services. De plus, en cas d'erreur, des transferts peuvent être rejetés, impactant directement les travailleurs concernés et l'efficacité du processus de digitalisation.

Cette étape de fiabilisation n'est donc pas à sous-estimer. Dans le cas de Kossam SDE, cet effort a monopolisé le tiers du personnel pendant 1 mois pour fiabiliser les données de 650 éleveurs. Ces efforts ont pu être mutualisés avec une campagne de sensibilisation au sein de la structure.²⁶

TIPS - KYC ou Know Your Customer

La réglementation applicable aux services financiers sur mobile (instruction 008-2015 de la BCEAO) impose l'identification de tout porteur de compte de monnaie électronique. À ce titre, le fournisseur de services a obligation d'enregistrer l'ensemble des travailleurs. Le niveau d'identification conditionne les plafonds autorisés sur les comptes de monnaie électronique. Ainsi, sur un compte dit « non identifié », ne disposant que d'un numéro de téléphone, les transactions sont plafonnées à 200 000 FCFA. Un compte identifié (nom, prénom, date de naissance, numéro de téléphone, numéro et copie des pièces d'identité) permet de réaliser des transactions jusqu'à 2 millions de FCFA.



CLÉ DE SUCCÈS

FAIRE de la numérisation une proposition de valeur pour les travailleurs et les fournisseurs de services financiers

Leçon 4 : Construire un partenariat solide et de confiance entre l'Entreprise, ses travailleurs et le fournisseur de services

Le Secrétaire Général de la Compagnie Sucrière du Sénégal explique que le choix de Yup a été motivé par la capacité de ce partenaire à offrir des services financiers aux salariés (perspectives de microcrédits, implantation de guichets automatiques de banque sur site), ainsi que de renforcer les liens d'affaires entre la CSS et la banque partenaire Société Générale du Sénégal.²⁹ Dans une perspective de couvrir les besoins des deux cibles, il est donc primordial que les fournisseurs de services développent une **compréhension fine des attentes des salariés, des difficultés rencontrées et de leurs priorités. Ceci leur permettrait de**

bâtir un programme cohérent et d'identifier les canaux de distribution, les offres de services et les axes de communication les plus adaptés. Plus largement, les fournisseurs de services et les employeurs gagneraient à développer une **meilleure connaissance de la vie financière des salariés et de leurs écosystèmes locaux** (lieux de vie, lieux de consommation, situation familiale, ...) afin de mieux concevoir et mieux ajuster leurs offres et niveaux de service aux travailleurs. Naturellement, ces éléments d'informations devront respecter **les règles en vigueur de protection de données personnelles des salariés, tels que présentées dans les 8 bonnes pratiques sur les paiements numériques de l'Alliance Better Than Cash.**³⁰

Concrètement, la gouvernance de projet pourrait prévoir le suivi régulier de la prestation entre l'entreprise et le fournisseur, en incluant des **feedbacks des travailleurs.** Des focus groupes autour de thématiques spécifiques pourraient par exemple être animés, prenant en compte le quotidien et les spécificités des salariés. Les enjeux autour de la liquidité, des corridors de transfert adaptés à leur contexte, le déploiement des paiements marchands dans les zones de présence, la confidentialité de leurs données pourraient ainsi être abordés.

Leçon 5 : Construire la confiance par des campagnes de sensibilisation et de formation

Il est très important que les fournisseurs de services intègrent dans leurs offres **l'accompagnement des travailleurs** lors de la mise en place du dispositif

Une importante campagne de sensibilisation et de communication a été mise en place par les équipes de Kossam SDE de la Laiterie du Berger, d'abord auprès de la coopérative, puis auprès de chaque éleveur. Les avantages et inconvénients de la digitalisation des paiements ont été clairement formalisés, pour être massivement partagés. Un plan de communication a été établi, précisant les messages à passer, les acteurs à mobiliser et le planning des visites terrain. Notons que l'offre de Wizall Money étant multi-opérateur, les éleveurs n'ont pas eu besoin d'acquiescer de carte SIM spécifiques et d'ouvrir de lignes téléphoniques dédiées. Ce travail de préparation a ensuite permis à Wizall Money de poursuivre la conduite du changement auprès des éleveurs, augmentant ainsi la confiance des travailleurs dans les services proposés.³¹

Il est très important que les fournisseurs de services intègrent dans leurs offres **l'accompagnement des travailleurs** lors de la mise en place du dispositif. Les **modes de fonctionnement, prise en main de l'application, les services offerts** (réseau de distribution, dépôts, retraits, paiement de factures, transfert d'argent, achat de crédit téléphonique, ...) doivent être expliqués. En cas de problème, une hotline dédiée doit être disponible. **Ces actions terrain rassurent les salariés, et répondent aux besoins de transparence des clients,** tels qu'évoqués dans les 8 bonnes pratiques sur les paiements numériques responsables de l'Alliance Better Than Cash Alliance.³²

Par ailleurs, il faut souligner que les travailleurs ne sont pas tous en capacité de réaliser seuls leurs transactions, et que certains auront besoin de temps pour s'approprier la mécanique. Certains ne connaissent pas leur numéro de téléphone, d'autres ne savent pas manipuler leur appareil. Dans ces cas-là, les agents de distribution interviennent souvent pour aider les salariés à se faire payer.



TIPS - Confidentialité des montants perçus

La perception d'un salaire via les paiements digitaux permet généralement de garantir au travailleur une plus grande discrétion sur les montants des salaires perçus, comparativement au paiement en cash. Cependant, si le réseau de distribution se construit au sein d'une même communauté, au moment du retrait cash, cette confidentialité peut être entachée. Il est donc important de partager en amont du projet les habitudes et lieux de retraits utilisés par les salariés pour identifier les meilleurs canaux de liquidités à déployer : agents de distribution – taille et lieu, guichet automatique sur site, agences bancaires, points multiservices, etc.

TIPS - Confidentialité des montants disponibles sur les wallets

Les cartes salaires comme les comptes de monnaie électroniques (ou wallets) sont limités à 2 millions de FCFA (cf réglementation). Les salariés utilisent parfois ces comptes pour épargner. Certaines entreprises nous ont remonté que lors du paiement des salaires, ils pouvaient être amenés à recevoir des rejets de transactions compte tenu du "dépassement de seuil", posant ainsi un problème de confidentialité sur les fonds détenus par ces salariés. Les Services provider pourraient à ce titre prévoir une notification auprès des salariés afin qu'ils puissent anticiper la réception de leur rémunération sans rejet à l'émetteur.

Leçon 6 : Accompagner pas à pas : démarrer par une phase pilote, une « paye digitale sur place »

Une phase pilote est nécessaire afin de :

- **s'assurer que le dispositif du prestataire de services est efficace en termes d'outils, de suivi de la liquidité, de formation des salariés et de réseau de distribution**
- **d'éprouver côté entreprise cliente le cadre de contrôle, de valider les indicateurs de suivi et de réussite nécessaires pour mener à bien le projet**

Cette phase est extrêmement importante pour créer la confiance des employés dans le nouveau système digital en place. Selon la taille de l'entreprise, commencer par un petit nombre d'employés sélectionnés pour ses appétences aux outils digitaux et au changement peut permettre de créer un réseau de confiance et de référence pour la mise à plus grande échelle de la solution.

Un mécanisme d'écoute et de collecte des feedbacks des salariés permet de revoir et d'ajuster le service rendu.

Au lancement du projet de Kossam SDE de la Laiterie du Berger, une « paye digitale sur site » a été organisée : les éleveurs se sont présentés comme pour un jour de paye habituel. Ils ont été formés par les équipes de Wizall Money et de Kossam, qui les ont ensuite accompagnés aux points de distribution afin qu'ils puissent suivre la transaction pas à pas. Après le lancement, un dispositif de suivi a été déployé pendant un mois.²⁹



CLÉ DE SUCCÈS

COLLABORER pour un écosystème numérique local

Leçon 7 : Anticiper les besoins en liquidité

Telle que nous l'ont relaté plusieurs dirigeants de société, la perception du salaire est un moment sensible et critique. L'attente, l'impatience ou encore le stress des travailleurs sont palpables à chaque cycle de paiement. Ainsi, le succès d'un paiement des salaires sous forme numérique n'est possible que si les salariés sont convaincus de pouvoir accéder « facilement », de manière fiable et sécurisée à leurs salaires : « quand ils le souhaitent » et « où ils le souhaitent ». **La gestion de la liquidité se pose donc comme un élément critique dans l'adoption des moyens de paiements digitaux.**

La gestion de la liquidité se pose donc comme un élément critique dans l'adoption des moyens de paiements digitaux

Le succès des premiers paiements de salaire dépend donc du maillage et de la capillarité du réseau de distribution. Il doit être finement pilotés par le fournisseur de services, en collaboration avec l'entreprise, en fonction de la localisation, de la zone à couvrir, de la fréquence et du montant des paiements.

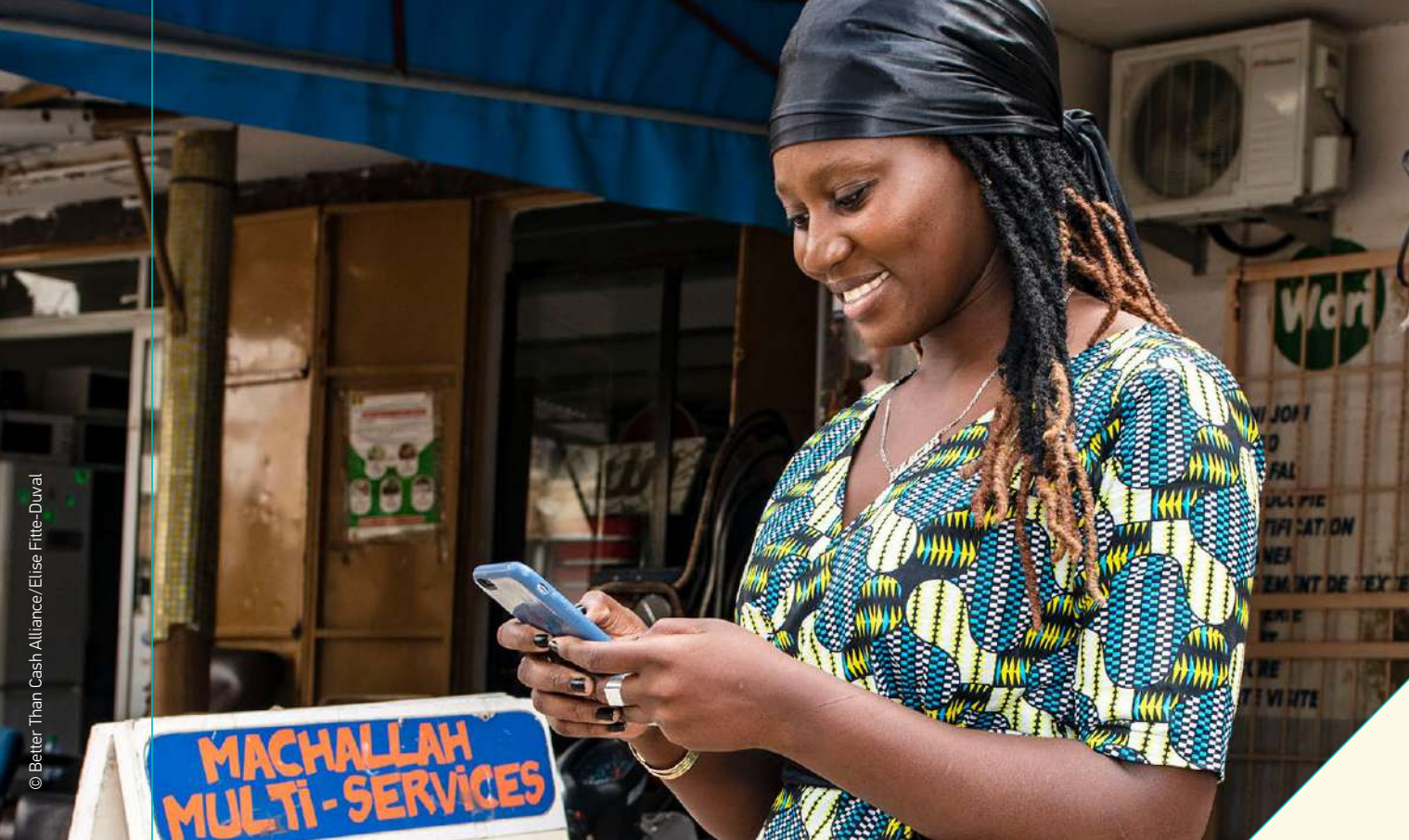
Un travail en commun avec l'entreprise permet aux équipes du fournisseur d'anticiper les besoins en liquidité, les lieux de distribution à privilégier : points de service et / ou guichets automatiques, proximité du lieu de travail ou d'habitation. Cet élément est particulièrement crucial en début de projet. Sans cela, la non-accessibilité à ses propres fonds peut engendrer de la méfiance chez le travailleur.

La Compagnie Sucrière et Eiffage expliquent qu'au démarrage de leurs projets de digitalisation, leurs salariés étaient inquiets de ne pas être en mesure de récupérer leur salaire compte tenu du manque de liquidité. La communication du Management et des fournisseurs ont été des étapes cruciales pour accompagner les salariés avant la mise en place de nouvelles procédures, ayant permis une meilleure fluidité.

Leçon 8 : Impliquer les acteurs locaux pour développer l'écosystème en local

Au-delà des bénéfices reconnus auprès des travailleurs, la digitalisation des salaires a aussi un impact direct sur l'économie locale. **Les fournisseurs de services créent de la valeur et génèrent de nouveaux revenus en développant de nouvelles zones de distribution.** A titre d'exemple, Yup a déployé plus de 100 agents dans la région de Richard-Toll pour répondre aux besoins de la Compagnie Sucrière du Sénégal³³ au démarrage du projet. Compte tenu que la réglementation prévoit la non-exclusivité des points de distribution,³⁴ ces derniers peuvent cumuler des sources de revenus de plusieurs fournisseurs de paiements numériques. Dans le cas du TER,³⁵ les bases de travail étaient isolées, et les équipes Wizall ont dû travailler avec les marchands à proximité du chantier pour développer le réseau de distribution de dépôt / retrait. Cela a aussi contribué à dynamiser leur activité commerciale et l'écosystème Mobile Money. On peut envisager qu'à terme, cet écosystème s'étendra au paiement marchand, faiblement développée pour le moment, mais qui pourra bénéficier directement au tissu économique local.

L'entreprise en tant qu'actrice, implantée et reconnue localement, a donc un rôle de facilitatrice dans le développement des partenariats de distribution. En tant que prescriptrice, elle doit aussi être en mesure d'associer ses fournisseurs et partenaires par exemple.



SECTION 5

Challenges et recommandations pour développer et accélérer la numérisation des paiements des travailleurs au Sénégal



Synthèse des recommandations

À L'ATTENTION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE, DES RÉGULATEURS ET DES FOURNISSEURS DE SERVICES

CHALLENGES		SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS		
		ADMINISTRATION PUBLIQUE	FOURNISSEURS DE SERVICES	RÉGULATEURS
1	Sensibiliser / Eduquer le marché aux risques liés à la manipulation du cash et aux bénéfices de la digitalisation	Former les PME et les représentants des travailleurs Former par secteur, par filière d'activité		
2	Renforcer la confiance	Robustesse des services digitaux Transparence des coûts		
3	Promouvoir la digitalisation des salaires	Alléger les taxes applicables aux entreprises qui digitalisent Promouvoir la numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG / SMAG Taxer le cash		
4	Concevoir des offres spécifiques pour les travailleurs précaires	La Couverture Maladie Universelle (CMU) accessible pour tous les travailleurs précaires		
			Des services financiers adaptés	
				Des services financiers accessibles par tous, partout et quel que soit le téléphone
5	Concevoir des offres spécifiques pour les PME		Offres de digitalisation Offres de financement	



CHALLENGE

Sensibiliser / Eduquer le marché aux risques liés à la manipulation du cash et aux bénéfices de la digitalisation

La sensibilisation et l'éducation aux services financiers numériques doivent se faire tant au niveau du tissu des entreprises, qu'àuprès des travailleurs.

Former les PME et les représentants des travailleurs

Les grandes entreprises du Sénégal sont pour la plupart « digitalement » matures et sont approchées régulièrement par les fournisseurs de services. Selon l'ANSD, 81 % des entreprises au Sénégal sont définies comme des PME de moins de 20 salariés dont les contrats de travail durent moins de 3 mois. Ces entreprises ont le taux le plus bas de numérisation des salaires, soit 7 %. Ce sont donc ces 81% de PME qui ont le plus grand potentiel de numérisation des paiements. Dans ce contexte, des formations, des séminaires avec retours d'expériences pourraient être organisés afin de les sensibiliser. Comme le précisait la CEO de Zena Exotic Fruit, l'enjeu est d'aider les PME à :

- partager les risques liés à la manipulation du cash : fraude, insécurité, d'erreurs, et depuis le COVID-19, les risques sanitaires
- mieux comprendre les bénéfices de digitalisation
- évaluer les coûts réels des paiements en cash
- définir la méthodologie de mise en œuvre
- identifier les indicateurs de contrôle
- identifier les fournisseurs de services, comprendre la plus-value des uns vis-à-vis des autres et savoir les sélectionner en fonction de sa spécificité: banques, institutions financières, opérateurs téléphoniques, distributeurs de monnaie électronique, agrégateurs
- comprendre les coûts induits par la digitalisation, comme les frais de gestion appliqués à l'entreprise ou encore ceux appliqués aux salariés

81 % des entreprises au Sénégal sont **définies comme des PME**

Les ressources humaines, les délégués du personnel et les syndicats doivent être sensibilisés à ces problématiques, afin qu'ils deviennent, chacun à leur niveau, **prescripteurs du changement**. Les associations des professionnels des ressources humaines peuvent en ce sens être d'excellents relais.



FOCUS - Des tentatives de digitalisation non concluantes liées à un manque de formation aux services de Mobile Money

Zena Exotic Fruit est une société sénégalaise spécialisée dans la transformation de fruits et légumes depuis 1986. Avec un peu plus de 150 employés, dont 90% sont des femmes, Zena Exotic est devenu un des leaders dans le secteur agroalimentaire, notamment par sa capacité à exporter ses produits à l'international. Cette PME travaille avec 2 500 producteurs, 2 groupements d'intérêt économique (GIE) et une coopérative. Les producteurs de Zena Exotic ne sont pas bancarisés. En pleine saison, la PME peut être amenée à gérer ses approvisionnements au quotidien nécessitant que les paiements de ses fournisseurs soient les plus rapides et sécurisés possibles. Des paiements via Mobile Money ont été réalisés. Cependant des problèmes de liquidité dans le réseau n'ont pas permis aux producteurs de récupérer leur cash impliquant un refus du producteur de livrer Zena.

Zena souligne que ces producteurs ont un réel besoin d'accompagnement pas à pas pour accepter ces nouveaux moyens de paiement, d'autant que la plupart d'entre eux ne parlent ni ne lisent le français. Ainsi, ils restent sceptiques même lorsque la notification précisant que le dépôt sur leur compte a bien été réalisé. A ce titre, les fournisseurs de service pourraient penser à intégrer les langues locales dans leurs interfaces, ou à minima prévoir la confirmation par SMS dans une autre langue.

Dans ce contexte, le passage par une offre de paiement plus structurée aurait permis à Zena de résoudre le problème de liquidité et être accompagnée par le fournisseur de services pour former les producteurs.

Former par secteur, par filière d'activité

A titre d'illustration, le paiement en espèces est utilisé à hauteur de 92,8 % dans les industries, 88,6 % dans l'agriculture, la sylviculture et la pêche (88,6 %) et de 86,5 % dans le commerce.³⁶

Sensibiliser et former les entreprises et leurs fournisseurs d'une même filière a un impact fort car cela permet une **digitalisation de l'ensemble de la chaîne de valeur**. Cela contribue à optimiser la trésorerie des entreprises, et à accélérer la mise en place de l'écosystème. Ainsi, les ministères en charge du secteur d'activité peuvent être des sponsors indéniables.

Part du paiement en espèces par secteur d'activité



FOCUS - myAgro et la collecte en masse

myAgro est une entreprise sociale, qui a pour objectif d'aider les agriculteurs à optimiser leur production. Grâce à la plateforme digitale, les agriculteurs peuvent se procurer par petites quantités, des graines, des engrais, des outils de haute qualité et des formations. Lancée au Mali en 2011, myAgro s'est ensuite développé au Sénégal et en Tanzanie et accompagne aujourd'hui plus de 89000 agriculteurs.

myAgro a démarré la digitalisation par la collecte en masse des paiements des agriculteurs et non par la digitalisation des salaires. myAgro propose aux petits producteurs des packs d'intrants à partir de 20 000 FCFA. Ces packs leur permettent d'acquérir engrais et fertilisants via des scratchcards (cartes à gratter), disponibles à partir de 1 000 FCFA. La vente des scratchcards et la collecte du cash auprès des producteurs sont assurées par des indépendants, appelés Village-Entrepreneurs. Le produit de la vente en cash est déposé quotidiennement dans les points de distribution Orange Money, permettant à myAgro d'assurer une traçabilité des ventes de chaque Village-Entrepreneur. Disposant alors des fonds collectés sur ses comptes de monnaie électronique, myAgro a ensuite été en capacité de rémunérer les commissions de ses 1 100 Village entrepreneurs via Orange Money, optimisant ainsi sa trésorerie et les délais de paiement.

Précisons que le choix d'Orange Money a été motivé compte tenu de l'étendue et de la capillarité du réseau de distribution, y compris en zones rurales. La force de la marque a aussi consisté à renforcer la confiance des acteurs de la chaîne.



CHALLENGE

Renforcer la confiance

Une communication massive sur la robustesse des services digitaux

Les différentes initiatives déployées par l'Etat pour numériser les salaires des fonctionnaires et des agents des collectivités locales, les pensions de retraites et les bourses étudiantes représentent des engagements forts et une marque de confiance dans l'écosystème. Le paiement des prestations sociales pourrait aussi en faire l'objet. **L'Etat pourrait communiquer plus largement sur le fait que les services de paiement digitaux sont strictement encadrés par la BCEAO,** font l'objet d'agrément, d'autorisations et répondent à des dispositifs de suivi et de contrôles stricts et réguliers. **Recevoir son salaire via des solutions de monnaie électronique est donc totalement sûr.**

Afin de renforcer la confiance des entreprises, la BCEAO pourrait envisager de **renforcer les audits de plateformes et les contrôles en matière de prise en charge des incidents.** En communiquant sur ces travaux de contrôle, la BCEAO renforcerait le principe que les paiements digitaux sont des services encadrés et surveillés dans un souci de stabilité financière et de protection des consommateurs.

La transparence des coûts

Pour la Compagnie Sucrière du Sénégal,³⁷ la bascule des cartes salaires vers le paiement via Mobile Money a représenté une hausse de la prise en charge de 40 % par employé et par an. Il est à rappeler qu'historiquement, les banques avaient subventionné le déploiement des cartes, permettant de proposer des prix attractifs et favorisant une plus grande adoption dans les entreprises. En revanche, pour les éleveurs de Kossam SDE qui basculaient pour la première fois sur un paiement digital, les frais de transaction ont été considérés comme moins chers que les frais habituels pour aller chercher leur cash (transport, ...). Même si tout est une question de perception, les clients ont besoin de comprendre. **La transparence au niveau des prix est donc un gage de confiance pour le consommateur. Les fournisseurs de services gagneraient à rendre transparent** leur modèle de coûts et de commissionnements, car très peu d'entreprises ont conscience des frais engendrés par la mise en place et l'animation d'un réseau d'agents, et par le pilotage de la liquidité en points de distribution. Ces coûts représentent l'équivalent de 50 % des frais de transactions.³⁸



CHALLENGE

Promouvoir la digitalisation des salaires

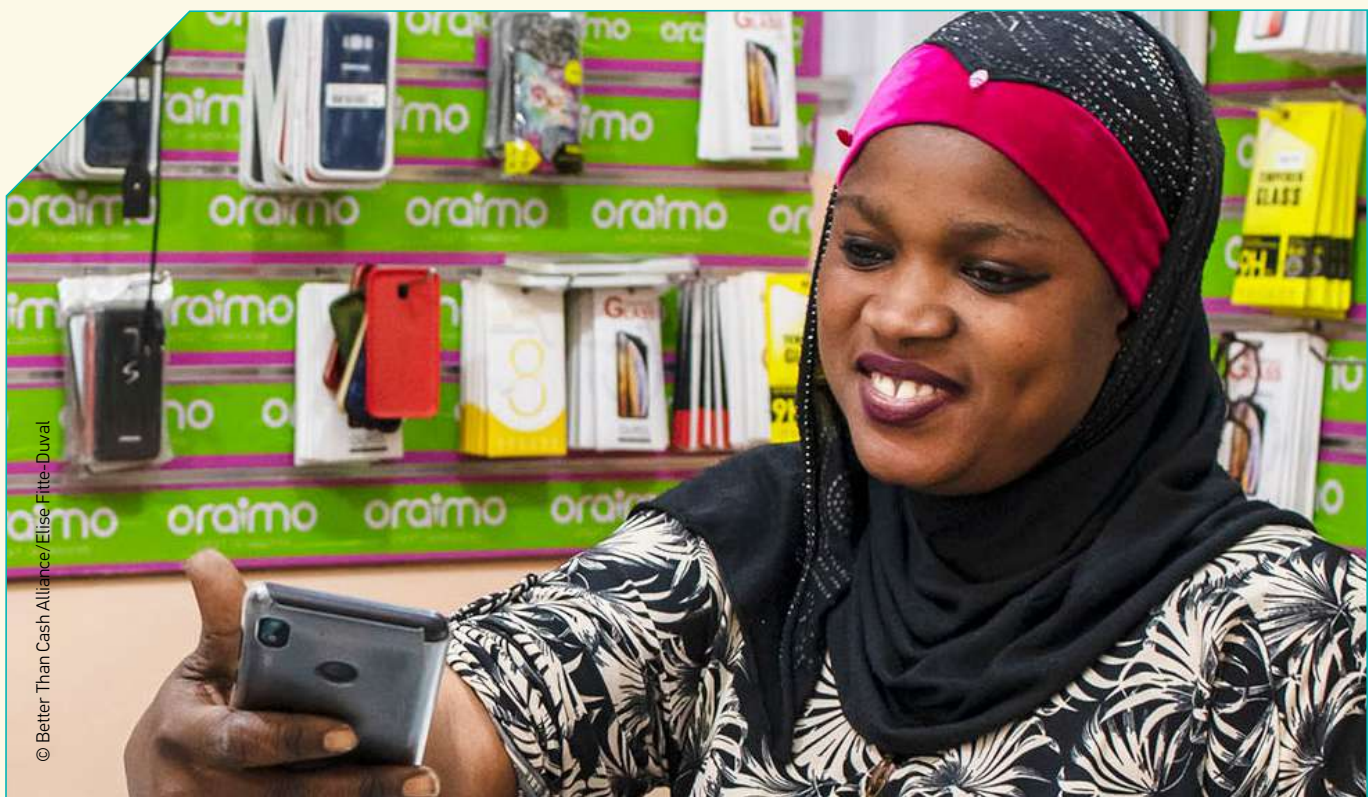
Bonus : Allègement des taxes et numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG / SMAG

Alléger les taxes applicables aux entreprises qui digitalisent encourageraient la numérisation des salaires. Cela permettrait également à l'administration de gagner en traçabilité et en délai de traitement. L'Etat a pris des mesures pour la promotion de la bancarisation et l'utilisation des moyens de paiements scripturaux, à travers notamment la loi n°2004-15 du 4 juin 2004 et ses décrets d'application. Cette loi prévoit, entre autres, l'obligation du paiement par chèque ou par virement de toute opération financière à partir de 100 000 francs CFA. Ainsi dans le même esprit, l'Etat pourrait **promouvoir la numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) / SMAG (Salaire Minimum Agricole Garanti)** par l'utilisation de moyens de paiements digitaux, sans se limiter aux moyens de paiement bancaires.

Malus : Taxer le cash

En taxant le paiement des salaires en espèces l'Etat limiterait l'utilisation de cash. Dans le même objectif qui oblige le paiement d'une taxe de 1 % sur les paiements en espèces qui excèdent 100 000 francs CFA, il pourrait être envisager une taxe pour tout paiement de salaire en espèces qui excède le montant du SMIG / SMAG.

Promouvoir la numérisation des salaires supérieurs ou égaux au SMIG





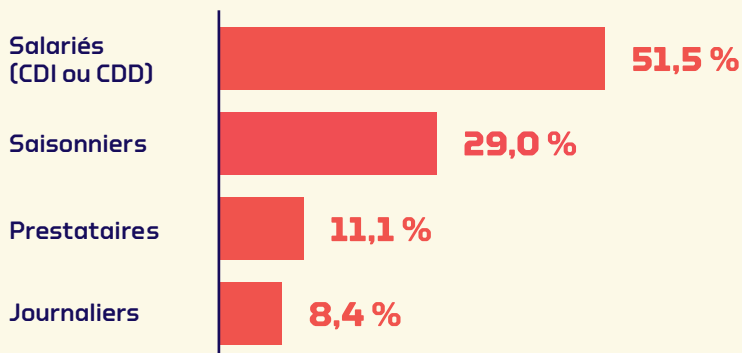
CHALLENGE

Concevoir des offres spécifiques pour les travailleurs précaires, et en particulier pour les femmes

Les employeurs privilégient des modes de paiements en fonction du type de contrat qu'ils concluent avec leurs travailleurs³⁹ :

- virement bancaire : 96,4 % parmi eux sont des salariés (CDI ou CDD)
- chèque : ils sont constitués pour 69,1 % de salariés (CDI ou CDD), 30,2 % de prestataires et 0,6 % de saisonniers
- mobile Money : 80,3 % d'entre eux sont des saisonniers et 19,7 % des salariés
- espèces : ils sont composés de 51,5 % de salariés (CDI ou CDD), 29,0 % de saisonniers, 11,1 % de prestataires et 8,4 % de journaliers

Quel type de travailleurs sont payés en cash au Sénégal?



Ainsi, les salariés en contrat à durée indéterminée (CDI) disposent, grâce à leur statut, d'avantages sociaux comme la couverture maladie et la retraite. La stabilité financière de cette population la rend de plus éligible à des offres financières leur permettant d'épargner ou de contracter des prêts. **A l'heure actuelle, aucune offre globale ne répond en revanche aux besoins de couverture sociale et financière des travailleurs en contrat à durée déterminée (CDD), des saisonniers, des journaliers, ou encore des prestataires individuels**, qui restent très souvent payés en espèce, par chèque ou par carte salaire. Rappelons que ces derniers moyens de paiement leur imposent de retirer l'argent immédiatement auprès d'une agence bancaire ou d'un distributeur automatique. Ils n'ont pas d'autre choix que de rester dans une économie uniquement basée sur les espèces. Cette situation est particulièrement prononcée pour les populations féminines avec 97 % des salaires payés en cash (contre 91 % pour les hommes). Les femmes sont souvent employées par les entreprises selon des modalités de contrats hors salariat (indépendants, producteurs, distributeurs) ou par l'intermédiaire de contrats plus courts et plus précaires. Les salaires des femmes sont aussi en moyenne 3 fois plus bas que ceux des hommes au Sénégal. Cette précarité doit être prise en considération dans l'élaboration d'offres de digitalisation des paiements pour être plus inclusive.

Côté travailleurs,
**ils sont 77 %
à s'être déclarés
prêts à recevoir
leurs paiements
de manière
numérique
s'ils étaient
associés à l'accès
à la couverture
maladie
universelle.**²⁴

La Couverture Maladie Universelle (CMU) accessible pour tous les travailleurs précaires

Santé, maladie et décès sont les principales sources des besoins d'avances de cash. La Couverture Maladie Universelle (CMU) offre la possibilité aux personnes les plus démunies de bénéficier d'une couverture du risque maladie. Cette initiative permet aux personnes ayant souvent de faibles revenus (monde rural et secteur informel), d'être affiliées à un régime d'assurance maladie. Elles bénéficient alors des mêmes soins que les personnes affiliées aux autres régimes de Sécurité Sociale que sont les imputations budgétaires et les Instituts de Prévoyance Maladie (IPM). La cotisation s'élève à 3 500 FCFA par personne et par an. Ce montant est subventionné par l'Etat à hauteur de 50 % pour les personnes qui n'ont pas la capacité de cotiser – le montant réel hors subvention est de 7 000 FCFA par an. La souscription étant disponible en ligne, et le paiement des cotisations étant dématérialisé, les travailleurs pourraient y avoir accès depuis leurs comptes de Mobile Money.

Concrètement un partenariat entre la CMU et les fournisseurs de service permettrait de proposer une offre répondant aux besoins de couverture sociale des travailleurs précaires, et permettrait d'accompagner la communication autour de la proposition de valeur de la CMU. Véritable service social, la CMU répond aux besoins prioritaires des travailleurs précaires et peut consister en une vraie offre de différenciation.

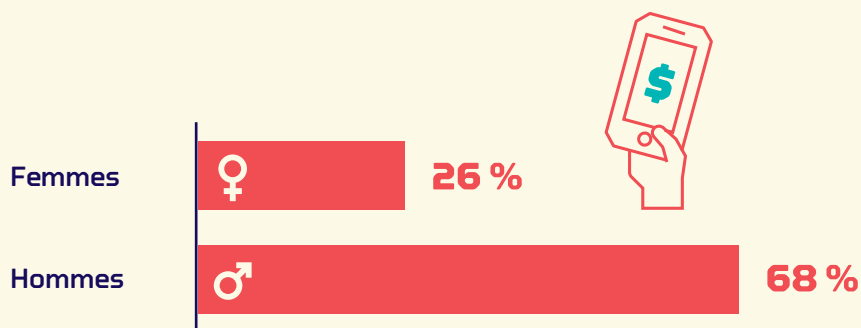
Des services financiers accessibles quel que soit le téléphone utilisé

Le canal d'accès aux services financiers numériques reste une problématique à part entière. A l'heure actuelle, deux principaux canaux numériques sont disponibles : le canal USSD et le canal Internet.

Le canal USSD est accessible depuis une grande majorité de téléphones. Concrètement, l'utilisateur lance une session USSD en composant un numéro court du type #xxx# et accède à un menu contextuel dans lequel il peut naviguer. Il n'implique ni la modification ni l'acquisition d'une carte SIM et ne nécessite pas de réseau Internet. Sa compatibilité avec tout type de téléphones GSM, la simplicité de l'expérience utilisateur font de l'USSD l'une des meilleures options pour servir des clients à faibles revenus. Cependant, les services de paiement disponibles via USSD sont principalement fournis par les services de paiements déployés par les

A l'heure actuelle, aucune offre globale ne répond en revanche aux besoins de couverture sociale et financière des travailleurs en **contrat à durée déterminée (CDD), des saisonniers, des journaliers, ou encore des prestataires individuels**

**Seules 26 % de femmes
ont un smartphone
contre 68 % d'hommes**



opérateurs téléphoniques, comme Orange Money via le #123# pour les abonnés Orange, Free Money via le #150# pour les abonnées Free ou E-Money via le #444# pour les abonnés Expresso. En libéralisant les codes USSD en 2018, l'Autorité de Régulation des Télécommunications et des Postes (ARTP) au Sénégal a permis l'ouverture et l'accès aux codes USSD aux fournisseurs de service. Cependant, ces derniers restent très peu nombreux à avoir pu déployer leurs services sur ce canal, confrontés à des problématiques d'accès aux réseaux opérateurs, d'implémentation, ou encore de business modèles non rentables. Grâce à une nouvelle intervention de l'ARTP sur les prix en novembre 2019, nous pouvons espérer un enrichissement de l'offre de services sur l'USSD. L'ARTP et la BCEAO ont un rôle complémentaire à jouer sur ce marché en s'assurant que l'ensemble des fournisseurs aient bien connaissance des modalités d'ouverture de l'USSD, de la grille tarifaire applicable, et que l'USSD soit systématiquement analysé comme un canal de distribution potentiel dans la déclinaison des offres de services financiers.⁴⁰

Les fournisseurs de services mettent à disposition des salariés des applications pour gérer leurs comptes de monnaie électronique en toute autonomie. Cependant, l'accès Internet par téléphone reste, quant à lui, une barrière à l'entrée pour de nombreux travailleurs, car nécessite la détention d'un smartphone, une couverture 3G et un forfait data. Par ailleurs, la détention de smartphone reste une problématique pour les femmes : elles ne sont que 26% à déclarer en posséder un comparativement à 68% des hommes,⁴¹ révélant une disparité forte dans l'accessibilité aux services digitaux. A défaut de détention d'un smartphone, les fournisseurs envoient un code par SMS au travailleur, lui permettant d'effectuer un retrait d'espèces dans un point de distribution après avoir présenté une pièce d'identité. Ceci représente un frein dans le développement de l'écosystème des paiements numériques, car le travailleur est obligé de rester dans une économie basée sur le cash pour subvenir à ses besoins.

Des services adaptés aux travailleurs précaires pour rentabiliser le panier moyen

Une fois installé, l'un des enjeux du fournisseur sera **d'animer la « base de travailleurs » qu'il gère, pour l'inviter à réaliser des transactions, sans se cantonner à un retrait juste après la réception des fonds**. Sur ce point, les fournisseurs ont encore de grandes marges de progrès. Beaucoup de travailleurs ont, soit une méconnaissance du portefeuille de services offerts, soit ils ne savent pas s'en servir. Il est donc crucial que le fournisseur établisse une relation de proximité avec les travailleurs et puisse mettre en place des formations régulières ou des piqûres de rappel sur le fonctionnement de ses offres (transferts d'argent, paiement de factures pour soi ou pour un tiers, gestion de budget, ...).

Le fournisseur doit aussi être en mesure de comprendre les raisons qui freinent le travailleur dans l'utilisation des paiements digitaux : est-ce un problème d'accès (nécessité d'avoir un smartphone, problème de couverture réseau, ...) ? Est-ce un problème de méconnaissance du produit ? Est-ce un problème de confiance ? Cette approche critique permet de trouver les leviers pour rentabiliser le panier client. A noter que les délégués du personnel et les syndicats apparaissent ici aussi comme des sources d'informations importantes, justifiant la mise en place d'une relation régulière.

Une compréhension fine des besoins et des problèmes des salariés

permettra au fournisseur de services de mieux ajuster son offre, comme par exemple adapter les canaux de distribution (mise en place de guichets automatiques de banque, cartes NFC, etc.), développer des offres plus adaptées en fonction des lieux de consommation (paiements marchands), des usages, des corridors de transferts, ou des situations de surendettement.

Le paiement des salaires et l'accompagnement sur l'utilisation des offres connexes permettront aux fournisseurs de services d'exploiter toute la richesse des données de ses clients entreprises et travailleurs pour apprécier leur niveau de revenus et leur qualité de crédit. Les fournisseurs de services pourront ainsi construire des modèles de scoring, à la base des offres de type nano / micro-crédit, micro-épargne, ou encore de micro-assurance à destination des travailleurs. Comme le précise la Directrice Administratif et Financier de SPS Sécurité, les salariés ne voient encore que peu d'intérêt dans les services financiers, qui sont encore perçus comme très chers. L'accès aux crédits reste une attente forte des salariés. Telle que recommandée dans les 8 bonnes pratiques sur les paiements numériques responsables de l'Alliance Better Than Cash,⁴² une exploitation responsable des données des transactions est naturellement conseillée.

L'un des enjeux du fournisseur sera **d'animer la « base de travailleurs », pour l'inviter à réaliser des transactions, sans se cantonner à un retrait juste après la réception des fonds**



CHALLENGE

Concevoir des offres spécifiques pour les PME

Des offres de digitalisation globales

Les PME doivent faire face à de nombreux défis pour la survie de leur activité : manque de financements, manque de ressources, manque d'outils. Concentrées sur leur cœur de métier, ces PME n'ont généralement ni l'opportunité de se projeter sur les bénéfices que pourraient leur apporter la digitalisation des salaires, notamment en termes de réduction de coûts, de gain de productivité et d'efficacité, ni les ressources. Aussi, les fournisseurs de services pourraient y voir une **opportunité de construire des offres de service globales adaptées**, à même de répondre aux problématiques quotidiennes des PME :

- proposer un **accompagnement des services publics pour la digitalisation des PME. Un accompagnement global**, depuis les systèmes de gestion client, les stocks, l'inventaire jusqu'à la paye permettrait des gains de productivité et une meilleure santé financière des PME au Sénégal
- proposer une **offre digitale de gestion du personnel**. Nous pouvons imaginer par exemple un système de centralisation des données des salariés, de pointage digital, de suivi des congés et des absences, de suivi des notes de frais. Un tel système permettrait le paiement automatique des travailleurs et l'élaboration d'indicateurs de suivi RH (masse salariale, effectifs, turnover, taux d'absentéisme...)

Des offres de financement

Malgré des activités récurrentes et un positionnement reconnu sur le marché, les retours d'expérience de SPS Sécurité et de Zena Exotic convergent sur la difficulté des PME à obtenir des financements. Aussi, les PME seront sensibles à **une offre de digitalisation des salaires, si elle est associée à des offres de financement ou des capacités de crédits telles que par exemple des tenues de compte**. A ce titre, les fournisseurs de services pourraient mettre en place des partenariats avec des banques, des institutions de méso/microfinance. Les fournisseurs de service adossés à des groupes bancaires pourraient dans ce domaine se démarquer en jouant sur la synergie des savoir-faire Retail et Corporate.

Opportunité
de construire
des offres
de **service**
globales
adaptées

Remerciements

Les auteurs expriment leur gratitude envers S.E. le Président Macky SALL et S.M. la Reine Maxima des Pays Bas en qualité de UNSGSA pour leur leadership en faveur d'un agenda de la numérisation de la paie des travailleurs pour la promotion du travail décent et de la relance économique.

Les auteurs souhaitent en outre remercier les représentants du

gouvernement sénégalais : S.E. Omar BA (Présidence), S.E. Samba SY Ministre

du Travail. **L'équipe de l'ANSD :** Babacar NDIR, Allé NAR DIOP, Mbaye FAYE,

Ouleye KALIDOU SOW, Insa SADIO, Ibrahima TALL, Moustapha TALL, Ousmane

DIOUF, Fatou SIDIBE, Astou DAKONO, Jean Paul DIAGNE, Ousmane DIOUF,

Cheikh FALL, Djibril DOUMBOUYA, Mamadou DAFIE, Ibrahima DIOP. **L'Agence**

Nationale de la Couverture Maladie : Dr. Bocar DAFIE, Racine SENGHOR,

Mouhamed Mahi SY. **Les représentants du secteur privé :** Claude FIZAINE,

M. TOURE, M. GUEYE, Salim DIOP (Compagnie Sucrière du Sénégal) , Alassane

GUEYE (Ecobank), Birame SARR (Eiffage), ; Jonathan MICHAUX, Mamadou FALL

(Laiterie du Berger – Kossam SDE), Juriaan BUDDE (MyAgro), Ousmane SARR,

Sidy MOCTAR, Mohamed DIALLO (Orange Money), Nahomi IBRAHIM (Paydunya),

Alexandra BESTARD VIGIER, M. DAVRON (SPS Sécurité), Omar CISSE (Touch),

Sébastien VETTER, Quentin de RAVIGNAN (Wizall Money), Matthieu VACARIE,

Antoine LEROUX (YUP), Filfili RANDA (Zena Exotic Fruit), Karidja BAMBA (Visa),

Mohammad RIZWANULLAH (Mastercard). **Les auteurs remercient aussi les**

contributions de : Peter McConaghy (UNSGSA) , Pia TAYAG (UNSGSA), Dorothée

DELORT(World Bank) et celles des membres du Comité Editorial et de Publication

de l'Alliance : Harish NATARAJAN (World Bank), Paul NELSON (USAID), Maria

MAY (Gates Foundation), Bjorn SKELBRED (Vipps), Stella Klemperer (Flourish),

Daniel Schwartz (MasterCard), Amina TIRANA (VISA), Loretta MICHAELS, Jerry

GROSSMAN (Gates Foundation), Daniel MUNA (E-currency), Camilo TELLEZ

(BTCA), Tidhar WALD (BTCA), Ruth GOODWIN-GROEN (BTCA). **Sans oublier**

l'appui technique de : Amela COSOVIC-MEDIC (BTCA), Angela CORBALAN (BTCA),

Fareeza IBRAHIM (BTCA), Elisabeth MANG.

La série des études de cas de Better Than Cash Alliance

Notre série de publications consacrées aux études de cas et diagnostics pays vise à présenter des exemples spécifiques de passages des paiements en espèces aux paiements numériques effectués par des structures étatiques, entreprises et partenaires au développement. Chaque étude 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. Nous espérons que nos lecteurs seront en mesure d'adapter les enseignements de ces cas aux spécificités de leur contexte.

Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie du Sénégal (ANSD)

L'ANSD est le service officiel des statistiques du Sénégal. L'ANSD est chargée de la coordination technique des activités du système statistique national. L'Agence est placée sous l'autorité du Ministre chargé de la statistique.

Groupe de la Banque Mondiale

Avec 189 États membres, des collaborateurs issus de plus de 170 pays et plus de 130 antennes à travers le monde, le Groupe de la Banque mondiale est composé de cinq institutions œuvrant de concert à la recherche de solutions durables pour réduire la pauvreté et favoriser le partage de la prospérité.

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 75 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 978-1-946173-70-6



9 781946 173706

90000>

