

**GUIDE POUR LA DIGITALISATION
DES PAIEMENTS DES ÉTATS MEMBRES
DE L'UEMOA**



BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST



BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

**GUIDE POUR LA DIGITALISATION
DES PAIEMENTS DES ÉTATS MEMBRES
DE L'UEMOA**

SOMMAIRE

Préambule.....	5
I - Comprendre la digitalisation des paiements.....	7
I.1 - Qu'est-ce que la digitalisation des paiements ?.....	8
I.2 - Quelles sont les transactions financières des États ?.....	9
I.3- Quelles sont les transactions financières digitalisées au niveau des États membres de l'UEMOA ?.....	10
II - Justification et portée de la digitalisation des paiements.....	13
II.1- Justification de la digitalisation des paiements des États membres de l'UEMOA.....	14
II.2- Portée de la digitalisation des paiements des États membres de l'UEMOA.....	15
III - Expériences récentes de digitalisation des paiements des États dans l'UEMOA et en Afrique.....	17
III.1 - Initiatives récentes dans les États membres de l'UEMOA.....	18
III.2 - Expérience de l'Afrique du Sud : Encadré 1.....	21
III.3 - Expérience du Rwanda : Encadré 2.....	22
IV - Démarche méthodologique pour la digitalisation des paiements des États.....	23
IV.1- Quelles sont les priorités en termes de digitalisation ?.....	24
IV.2 - Quels sont les facteurs clés de réussite de la digitalisation ?.....	26
IV.3 - Quels sont les prérequis nécessaires à la digitalisation des paiements des États ?.....	29
IV.4 - Démarche proposée pour la réussite du processus de digitalisation des paiements des États.....	31
ANNEXES.....	39

Sigles et acronymes

BCEAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest

GAB : Guichet Automatique de Banque

GIM-UEMOA : Groupement Interbancaire Monétique de l'UEMOA

PIB : Produit Intérieur Brut

SIB : Système d'information bancaire

SICA-UEMOA : Système interbancaire de compensation automatisé dans l'UEMOA

STAR-UEMOA : Système de transfert automatisé et de règlement dans l'UEMOA

TPE : Terminal de paiement électronique

TPN : Trésors publics nationaux

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

USSD : Unstructured supplementary service data (canal de communication particulier)

Le présent guide vise à aider les États membres de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) dans leur démarche de digitalisation des paiements publics.

Il s'inscrit dans le cadre des actions de l'axe 3 de la stratégie régionale d'inclusion financière, qui vise à promouvoir les innovations favorables à l'inclusion financière des populations exclues. Il s'inspire des résultats de l'étude publiée, en juillet 2019 par la BCEAO et la Banque Mondiale, sur l'état des lieux de la digitalisation des paiements des États dans l'UEMOA, sur la période de 2016 à 2018.

Le guide présente une vue d'ensemble de la problématique de la digitalisation des opérations et des paiements publics et décline les enjeux ainsi que les facteurs clés de succès pour sa réussite. Il propose, enfin, une démarche pour sa réalisation, en tenant compte des spécificités des États membres de l'UEMOA et de leurs avancées en la matière.

Il s'adresse à l'ensemble des parties prenantes intervenant dans les activités liées aux paiements publics des États membres de l'UEMOA, telles que les Directions des Impôts et des Douanes ainsi que les sociétés de fourniture d'eau et d'électricité.

I

COMPRENDRE LA DIGITALISATION DES PAIEMENTS

I.1 - Qu'est-ce que la digitalisation des paiements ?

D'une manière générale, la digitalisation, pour une entreprise ou un État, consiste à automatiser ses services ou opérations et à numériser de bout-en-bout ses processus métiers, de manière à les rendre accessibles en ligne et en temps réel.

Plus spécifiquement, la digitalisation des paiements consiste en la numérisation de bout en bout des transactions financières, à savoir les recettes et les dépenses.

Les processus et les méthodes de travail sont ainsi supportés par des solutions digitales permettant à l'informatique de prendre une place prépondérante dans l'exécution des missions.

Cette dynamique, devenue une réalité dans la gestion des entreprises et au niveau des administrations des États, permet d'accélérer

les processus, d'optimiser le temps de travail et de développer des opportunités dans tous les secteurs d'activités, tout en limitant les erreurs.

La numérisation des paiements des États vise à :

- *favoriser une croissance économique plus large et plus forte, en approfondissant l'intermédiation financière et en augmentant l'efficacité et l'accès aux services de paiement, d'épargne, d'assurance et de crédit ;*
- *augmenter les opportunités et les avantages économiques pour les populations en permettant une réduction des coûts d'accès aux services et une transparence accrue des opérations ;*
- *améliorer pour les ménages, le contrôle de leurs finances, de leurs revenus et de leurs décisions budgétaires.*



I.2 - Quelles sont les transactions financières des États ?

Les gouvernements effectuent un large éventail de paiements et perçoivent des impôts, des taxes et des redevances qui les mettent en relation avec les entreprises publiques et privées ainsi que les particuliers.

Au titre des paiements, plusieurs types de flux sont identifiés :

- (i) *du gouvernement vers les personnes «G2P»* : ces paiements sont effectués en direction des populations. Ils concernent, notamment, les pensions de retraite aux agents de l'État, les prestations de sécurité sociale, les salaires, les allocations de ressources sous forme de dons, les bourses et les indemnités, etc. ;

- (ii) *du gouvernement vers les entreprises privées « G2B »* : ils sont généralement effectués à l'attention des entreprises privées installées sur le territoire national et ont notamment trait aux paiements des fournisseurs de biens et services ;
- (iii) *du gouvernement vers les entreprises publiques «G2G»* : ces transactions concernent les échanges entre le gouvernement et les entreprises du secteur public et les collectivités locales.

Le tableau, ci-après, illustre les principaux flux d'opérations de l'administration publique.

TYPES DE TRANSACTIONS	TYPES DE PAIEMENTS DES ÉTATS
FLUX SORTANT (DÉPENSES)	
G2P : Transfert de fonds ou paiement d'une entreprise publique vers une personne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avance sur frais de mission pour un fonctionnaire 2. Paiement ponctuel d'une prime ou d'une prestation de fonctionnaire 3. Versement d'une allocation (familiale ou autre) ou d'une aide 4. Paiement de salaires de fonctionnaires, de bourses, de pensions, etc.
G2B : Transfert de fonds ou paiement d'une entreprise publique vers une entreprise privée ou une association	<ol style="list-style-type: none"> 1. Versement de subventions à une association 2. Versement de crédits d'impôts (ou de remboursement d'impôts)
G2G : Transfert de fonds ou paiement entre entreprises publiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Versement de subventions de l'État à une collectivité locale 2. Partage de dons entre collectivités publiques (mairie par exemple)
FLUX ENTRANT (RECETTES)	
P2G : Transfert de fonds entre personne et administration	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réception du règlement d'une amende ou d'un timbre fiscal à proximité ou à distance
B2G : Transfert de fonds entre entreprise privée et entreprise publique	<ol style="list-style-type: none"> 2. Réception d'un impôt (Impôt sur le revenu ou sur les sociétés par exemple) 3. Réception de droits de douanes et de cantine à la collectivité locale
G2G : Transfert de fonds entre entreprises publiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réception d'une subvention de l'Etat à une collectivité locale 2. Réception de dons d'autres collectivités publiques (mairie par exemple)

I.3 - Quelles sont les transactions financières digitalisées au niveau des États membres de l'UEMOA?

Sur la base de l'étude réalisée par la BCEAO et la Banque Mondiale en 2019, les principaux flux de paiement enregistrés au niveau des administrations publiques des États de l'UEMOA se limitent à trois (3), sur les six (6) identifiés précédemment, avec des disparités entre les pays. Il s'agit des transactions :

1. des gouvernements vers les personnes « G2P » ;
2. des personnes vers les gouvernements « P2G » ;
3. des entreprises vers les gouvernements « B2G ».

I.3.1- Les flux de paiement G2P

Dans l'Union, une importante frange de fonctionnaires bénéficie du paiement numérisé de leurs salaires, des pensions de retraite, des bourses universitaires et autres aides sociales de l'État.

Les structures étatiques prioritairement impliquées sont la Direction Générale du Trésor et les Caisses de Retraite des agents de l'État. Un effort considérable est relevé au niveau de la digitalisation de ce type de paiement public dans les États. Toutefois, il existe encore un énorme potentiel en matière de digitalisation, qui pourrait être bénéfique, non seulement pour les populations concernées, mais aussi pour les gouvernements.

Les bénéfices au niveau des gouvernements pourraient se mesurer en termes de gain financier, de productivité et de temps dans le processus de paiement.

Au niveau des populations, la digitalisation des flux de paiement « G2P » offre un avantage en matière de proximité et d'accessibilité des points de paiements, d'économie sur les salaires et les pensions. En effet, les bénéficiaires des paiements des États pourraient éviter de longs déplacements

et files d'attente au niveau des caisses. L'utilisation des canaux numériques de paiement leur permettrait également d'accroître leur épargne. Ce faisant, les conditions de vie des populations seraient améliorées et les relations entre l'État et les citoyens, renouvelées, avec des avantages certains pour l'ensemble des parties.



- Commodité
- Gain de temps
- Fiabilité

I.3.2- Les flux de paiement P2G

Les paiements « P2G », relatifs aux impôts et taxes, aux factures d'eau et d'électricité ainsi qu'au règlement des frais de scolarité et des soins de santé, connaissent un processus de digitalisation bien avancé au sein des États de l'UEMOA.

La numérisation de ces taxes municipales et frais de services publics constitue une opportunité pour les États, les collectivités locales et les établissements publics car, leur permet (i) de réduire les coûts de collecte des redevances, (ii) de mobiliser davantage de ressources, (iii) de soutenir le développement local et (iv) d'élargir l'accès des populations peu bancarisées ou non-bancarisées dans l'Union aux services financiers.

Pour les populations concernées, les avantages de la digitalisation se situent aux niveaux de la commodité, du gain de temps, de la fiabilité et surtout de l'augmentation de la probabilité d'une utilisation pérenne de ces services de paiement.



- Réduction des coûts
- Transparence
- Gain d'économie

1.3.3 - Les flux de paiement B2G

Les paiements des entreprises vers le gouvernement « B2G », qui portent sur les impôts, les taxes et les droits de douane, visent à accroître la productivité et à contribuer à la création de richesse au sein des États. Dans l'UEMOA, des initiatives éparses naissent en faveur de la télédéclaration des impôts et du télépaiement des frais de douane. Il ressort globalement, de cette situation, que d'importants efforts restent à consentir pour le développement des paiements numériques des entreprises vers le gouvernement.

La digitalisation de ces flux de paiements permettrait aux États de sécuriser davantage leurs recettes, par une introduction d'incitations préférentielles aux entreprises, qui s'acquitteraient de leurs redevances via les moyens de paiement nu-

mériques. En outre, elle contribuerait à développer les petites et moyennes entreprises, à travers leur accompagnement vers le secteur formel.

Enfin, elle permettrait aux États de soutenir les efforts engagés dans l'appui à l'autonomisation des populations financièrement vulnérables dans l'Union, que sont les jeunes, les femmes, les producteurs ruraux et les porteurs de projets d'entreprises.

Ainsi, la digitalisation de l'ensemble des flux de paiements des États permettrait de stimuler la promotion de l'inclusion financière dans l'UEMOA.



- **Mobilisation efficace des ressources**
- **Transparence**
- **Formalisation**

Tableau 2 : Etat des lieux des principaux flux de paiements digitalisés par les Etats dans l'UEMOA

		Payé (Bénéficiaires des paiements)	
		Gouvernement (Etat)	Personne (individu)
Payeurs	Gouvernement (Etat)		<p>G2P</p> <p>Les types de paiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les salaires des agents de l'Etat ; • Les pensions de retraite des agents de l'Etat ; • Les perdiems et autres frais de mission ; • Les bourses et subventions payées aux étudiants ; • Les prestations et les aides sociales de l'Etat. <p>Les sources d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale du Trésor ; • Caisse de retraite des agents de l'Etat.
	Entreprise (Business)	<p>B2G</p> <p>Les types de paiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les impôts ; • Les droits de douanes ; • Les taxes et droits. <p>Les sources d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale des Impôts ; • Direction Générale du Trésor ; • Direction Générale des douanes. 	
	Personne (individu)	<p>B2G</p> <p>Les types de paiement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les impôts ; • Les taxes et droits ; • Les frais de scolarité ; • Les factures d'eau d'électricité. <p>Les sources d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction Générale des Impôts ; • Direction Générale des Domaines ; • Sociétés nationales d'eau et d'électricité. 	

Source : Banque Mondiale, Rapport sur l'état des lieux de la digitalisation des paiements dans l'UEMOA, 2019



JUSTIFICATION ET PORTÉE DE LA DIGITALISATION DES PAIEMENTS

II.1 - Justification de la digitalisation des paiements des États membres de l'UEMOA

Dans l'UEMOA, de nombreuses réformes ont été enclenchées au titre de la modernisation des systèmes et moyens de paiement, eu égard aux évolutions constatées dans l'Union en matière de bancarisation, d'utilisation des moyens de paiement scripturaux et d'émission de monnaie électronique.

Ces réformes ont concerné notamment la mise en place d'un cadre réglementaire adapté, de programmes d'appui spécifiques à certains secteurs d'activités et l'adoption de diverses mesures en faveur de la promotion de l'offre et de la demande de services financiers inclusifs. Elles ont permis de créer les conditions favorables à l'utilisation de moyens de paiement modernes, notamment par les administrations publiques, les entreprises et les grands facturiers, tels que les Directions des Impôts et des Douanes, les sociétés de fourniture d'eau et d'électricité et les sociétés de téléphonie.

Toutefois, malgré les efforts consentis et au regard de l'état des lieux effectué sur la question, la digitalisation des paiements des États demeure un chantier à renforcer au sein de l'UEMOA. En effet, un grand nombre d'opérations de paiements des États (dépenses et recettes) continue de s'effectuer en espèces et par chèques, avec une gestion manuelle des procédures administratives, induisant souvent des lenteurs et des risques d'erreurs dans les traitements ainsi que de détournements d'objectifs ou de bénéficiaires. Cette situation peut entraîner des préjudices énormes, tant les montants en cause sont souvent importants.

A cet égard, la BCEAO a pris d'importantes mesures pour accompagner les États dans la démarche de digitalisation de leurs transactions financières. Au titre de ces mesures, il peut être relevé :

- **la connexion directe des Trésors publics nationaux à STAR-UEMOA et SICA-UEMOA ;**
- **l'admission des Trésors publics nationaux à la plateforme régionale du GIM-UEMOA ;**
- **l'émission de monnaie électronique par ces structures.**

La digitalisation des paiements des États pourrait contribuer à favoriser la rentabilité et la compétitivité de leurs régies financières et à faire évoluer les administrations financières vers une dimension de plateforme, sur laquelle les citoyens et les services publics pourraient interagir. En outre, elle pourrait permettre le renforcement du PIB des États. En effet, selon une étude menée en 2016 par McKinsey Global Institute¹, l'adoption et l'utilisation généralisées du numérique dans la finance pourraient augmenter le PIB de toutes les économies émergentes de 6%, ou 3700 milliards de dollars US à l'horizon 2025.

Au niveau des États de l'Union, qui ont entrepris de dématérialiser leurs opérations, il n'existe pas encore de cadres de référence formels pour les accompagner dans ce processus.

Le présent guide, initié par la BCEAO, vise à mettre à leur disposition, un document-cadre pour la digitalisation de leurs paiements publics. Il répond aux normes généralement admises au plan international et prend en compte les spécificités liées au contexte particulier de l'UEMOA.

¹ McKinsey Global Institute, *La finance numérique pour tous : alimenter une croissance numérique dans les économies émergentes*, 2016



II.2 - Portée de la digitalisation des paiements des États membres de l'UEMOA

La digitalisation des paiements des États présente des enjeux, aussi bien pour la Banque Centrale, les administrations publiques, les banques commerciales et les entreprises ainsi que pour les populations.

Pour les États, la digitalisation des paiements devrait réduire les coûts liés aux opérations et accroître la transparence et la sécurisation dans les transactions de paiements. Elle permettrait également d'améliorer le processus de collecte des ressources étatiques (prélèvements d'impôts, de taxes douanières, etc.) et de leur allocation sous forme de paiements de salaires, de pensions, de bourses, etc. En outre, elle faciliterait la célérité dans la mise à disposition de la trésorerie au niveau de la Direction Nationale du Trésor, l'optimisation des délais de réconciliation des paiements ainsi que la modernisation des circuits de paiement. Enfin, elle pourrait contribuer, de



manière significative, à l'augmentation du produit intérieur brut.

S'agissant des institutions financières, des entreprises privées et des sociétés publiques, telles que les entreprises de fourniture d'eau et d'électricité, la digitalisation des paiements leur permettrait de bénéficier d'une réduction des coûts liés à la gestion, la distribution et la logistique du cash. Elle favoriserait en outre, l'augmentation de leur clientèle et du volume de leurs activités.

Concernant les populations, la digitalisation des paiements contribuerait à renforcer les commodités de leurs transactions, à impacter l'adéquation des offres à leurs besoins, à améliorer leur perception des prestations sociales ainsi que leur accès aux services financiers. Elle favoriserait, par ailleurs, la réduction des frais administratifs des prestations ainsi que le paiement de leurs tarifs réels.

Pour la BCEAO, les efforts des États en faveur de la digitalisation de leurs paiements devraient permettre une baisse de la demande de la monnaie fiduciaire, une réduction des coûts et une amélioration du système de paiement.



EXPÉRIENCES RÉCENTES DE DIGITALISATION DES PAIEMENTS DES ÉTATS DANS L'UEMOA ET EN AFRIQUE

III.1 - Initiatives récentes dans les États membres de l'UEMOA

Certains États de l'Union ont entrepris la modernisation de l'informatisation de leur Trésor public et de leur administration, à travers le développement de divers projets E-Gouvernements, qui visent généralement à solliciter l'accès aux services des technologies de l'information et de la communication (TIC) à moindre coût et à promouvoir le développement des applications numériques pour l'administration publique.

De même, ils ont consenti des efforts dans la modernisation des administrations, à travers le déploiement de réseaux de fibres optiques et

le développement de plateformes de paiement mobile, le développement d'une économie numérique, la dématérialisation de procédures administratives et la modernisation de l'infrastructure de paiement des Trésors publics. D'importantes initiatives sont ainsi entreprises par les États, dans l'amorce de leur transition vers la digitalisation de leurs paiements qui connaît un niveau de maturité différent d'un pays à l'autre de l'Union.

Le tableau, ci-après, dresse l'état des lieux des initiatives entreprises par les États membres de l'UEMOA en matière de digitalisation de leurs paiements.

Tableau 3 : Certaines initiatives en matière de digitalisation au niveau des États

PAYS	INITIATIVES EN COURS
BÉNIN	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des flux de paiement de l'État, à l'exception du paiement des pensions de retraite de moins de 50.000 FCFA qui fait l'objet de réflexions en cours • Digitalisation des paiements des allocations universitaires • Automatisation de bout-en-bout des transactions du Trésor public, à l'exception des virements dans STAR-UEMOA • Mise en place d'une plateforme unique pour le paiement des impôts et des cotisations sociales
BURKINA	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption, par le Conseil des Ministres, du Décret n°2020-0725 PRES/PM/MINEFID/MCIA/MDENP du 24 août 2020 portant numérisation des paiements • Digitalisation des paiements des salaires des agents de l'État, des bourses et des allocations universitaires • Travaux en cours pour l'automatisation de bout-en-bout des flux de paiement du Trésor public • Digitalisation des paiements des vignettes des véhicules ainsi que la déclaration en douanes et des impôts • Digitalisation du paiement des frais d'inscription universitaire via Mobile Money

PAYS	INITIATIVES EN COURS
COTE D'IVOIRE	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des paiements des salaires des agents de l'État, des bourses et des allocations universitaires • Paiement des pensions des agents de l'État par virement (montants supérieurs à 50 000 F CFA) • Digitalisation des paiements des frais de scolarité sur l'ensemble du territoire • Télédéclaration et télépaiement des impôts • Négociations en cours avec le GIM-UEMOA en vue des paiements en temps réel • Projet en cours de mise en place d'une plateforme dématérialisée et sécurisée de paiement électronique des diverses taxes, recettes fiscales et non fiscales des postes comptables, collectivités et Établissements Publics Nationaux (TrésorPay)
GUINÉE-BISSAU	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des paiements des salaires des agents de l'État et des pensions de retraite • Projet en cours de mise en place de la plateforme SWIFT, pour la connexion au système régional STAR-UEMOA
MALI	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des paiements des salaires des agents de l'État • Modification de l'Annexe à la Loi de Finance rectificative (en cours d'adoption), pour permettre l'opérationnalisation de la télédéclaration et du télépaiement de certains impôts et taxes, à travers une plateforme y dédiée • Négociations en cours avec le GIM-UEMOA, en vue de la connexion à la plateforme régionale
NIGER	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des paiements des salaires des agents de l'État • Travaux en cours avec le GIM-UEMOA, en vue de la connexion à la plateforme régionale • Télédéclaration et télépaiement des impôts

PAYS	INITIATIVES EN COURS
SENEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des paiements des salaires des agents de l'État (y compris le mobile banking), des paiements des bourses et allocations universitaires et des pensions de retraite • Mise en place d'un nouveau système d'information, avec l'utilisation de la plateforme unique de Télépaiement • Digitalisation des amendes forfaitaires via l'application DIOTALI • Interconnexion de la plateforme de téléprocédures, dénommée E-Tax, qui permet d'accomplir des formalités administratives en ligne (impôts, taxes et droits de douane, habitat et logement, travail et emploi, examens et concours, retrait du diplôme de baccalauréat, etc.) • Centralisation des opérations des postes comptables des ambassades visant à faciliter leur approvisionnement en fonds • Mise en place de la plateforme SUNUCMU qui permet à tous les sénégalais, résidant sur le territoire national ou domiciliés à l'étranger, de souscrire à une mutuelle de santé, et qui dispose d'un espace de financement participatif pour la collecte de contributions volontaires et de financements additionnels
TOGO	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisation des paiements des salaires des agents de l'État • Télépaiement et télédéclaration • Négociations en cours avec le GIM-UEMOA, en vue de la connexion à la plateforme régionale

Source : BCEAO, Mai 2020

III.2 - Expérience de l'Afrique du Sud : Encadré 1

En avril 2011, l'Agence sud-africaine de sécurité sociale (SASSA) a instauré un système biométrique de paiement des prestations d'aide sociale. Ce système a pour objectif de réduire les demandes frauduleuses de versements de prestations et de diminuer les frais administratifs des prestations. Les prestations sont versées au moyen d'une carte de débit MasterCard revêtue du logo de la SASSA, émise par Grindrod Bank.

En 2013, cette initiative a permis à 1,9 million de sud-africains exclus des services bancaires d'y avoir accès. Ainsi, selon la Banque de Réserve « SA Reserve Bank », 3,5 millions de sud-africains ont pu accéder à ces services,

faisant passer le taux d'inclusion financière de 67% en 2011 à 75% en 2013.

En 2014, 10,8 millions de la population relevant des catégories les plus défavorisées ont accès aux services bancaires. Les femmes représentent une forte majorité (82%) des bénéficiaires de ces prestations. Cette initiative vise à renforcer leur autonomie, en facilitant leur inclusion financière. L'amélioration de la situation de l'inclusion financière du pays s'est accompagnée d'une augmentation du nombre de personnes qui recourent à d'autres produits financiers, tels que les produits d'épargne, les polices d'assurance funéraire et d'assurance « éducation scolaire ».

Source : Association Internationale de Sécurité Sociale (AISS), Versement des prestations d'aide sociale aux catégories les plus pauvres et les plus vulnérables de la population sud-africaine : vers une inclusion financière totale, 2011

III.3 - Expérience du Rwanda : Encadré 2

Le gouvernement rwandais a décidé en 2016 de migrer tous les modes de paiement gouvernementaux vers des plateformes numériques. Ainsi, des politiques ont été mises en place pour encourager la numérisation des paiements et inciter le secteur privé, en particulier les institutions financières, à recourir aux technologies de l'information et de la communication pour renforcer l'inclusion financière des populations.

A cet égard, un accord de partenariat a été signé avec MasterCard pour limiter les transactions en espèces et numériser les services de l'Etat, à travers le projet « SIKASHI ». Ce projet (i) inclut la numérisation du paiement des frais scolaires, la fourniture de services de paiement en ligne pour Rwanda Online ainsi que le processus de paiement et de remboursement des frais de santé au niveau national, (ii) contribue à la création d'une plateforme bancaire mobile interopérable et (iii) facilite la gestion des processus liés aux opérations sur devises.

Ce projet intègre également une plateforme numérique centralisée conçue pour renforcer les accès et les paiements des cotisations

annuelles du système de santé communal, de la Mutuelle de Santé, du régime de retraite obligatoire des salariés et des travailleurs du secteur informel, des frais scolaires de tous les établissements publics de l'enseignement primaire et secondaire ainsi que les transactions faites par le gouvernement.

Le système dénommé « Irembo » représente le point de contact central entre le Gouvernement du Rwanda et la population, pour toute demande et règlement des services publics. Il fournit 50 e-services de dix agences gouvernementales, permettant aux citoyens de payer par cartes de débit, de crédit et prépayées et d'utiliser des services monétaires mobiles.

Outre ce projet, MasterCard et Rwanda Online ont signé un accord de partenariat pour innover les systèmes de paiement citoyens-gouvernement (C2G) et entreprises-gouvernement (B2G). Le Rwanda mène depuis quelques années une série d'actions pour améliorer son inclusion financière, avec des résultats manifestes. De 72% en 2012, le taux d'inclusion de la population est désormais de 93%, selon le rapport FINSCOPE 2020.

IV

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE POUR LA DIGITALISATION DES PAIEMENTS DES ÉTATS

Dans l'Union, la digitalisation des opérations financières des administrations est d'autant plus favorisée par le contexte local, qui offre un certain nombre d'opportunités, au rang desquelles il peut être cité :

- **l'engagement des autorités politiques et de la Banque Centrale pour la promotion de la finance digitale ;**
- **l'existence au niveau des États de nombreuses initiatives en cours de réflexion ou en développement pour accepter/effectuer les paiements digitaux ;**
- **l'intérêt des opérateurs de téléphonie mobile pour la monnaie électronique, se traduisant par le développement de réseaux d'agents ;**
- **le développement d'Internet et de la fibre optique à l'intérieur des pays, qui ouvre des perspectives pour l'innovation, à l'instar du QR Code et des applications mobiles.**

En outre, le contexte sanitaire lié à la propagation de la COVID-19 a montré les nombreux avantages qui pourraient être tirés de la digitalisation des paiements.

Par ailleurs, la mise en oeuvre de la digitalisation dans les États membres de l'UEMOA pourrait contribuer à l'atteinte de l'objectif de la stratégie

régionale d'inclusion financière visant à permettre à 75% de la population adulte de l'UEMOA d'accéder à une gamme diversifiée de produits et services financiers adaptés et à coûts abordables.

La méthodologie suggérée par la Banque Centrale pour les États de l'UEMOA repose sur un certain nombre de critères, internationalement reconnus en la matière. Elle a pour objectif d'accompagner les États dans la mise en œuvre de la transformation digitale de leurs administrations, de contribuer à la réduction du temps de mise en œuvre ainsi que du délai et des coûts d'adaptation des citoyens. Elle veut, en outre, améliorer la sécurité des processus de paiement des États et promouvoir l'inclusion financière.

IV.1- Quelles sont les priorités en termes de digitalisation ?

Au regard des efforts engagés en matière de digitalisation des paiements publics dans l'UEMOA et des avancées considérables relevées, un ensemble de projets pourraient être identifiés et traités par type de flux de paiement et par ordre de priorité.

TYPE DE TRANSACTIONS	PRIORITÉS DANS LE PROCESSUS DE DIGITALISATION
FLUX SORTANT (DÉPENSES)	
G2P : Transfert de fonds ou paiement d'une entreprise publique vers une personne	<ol style="list-style-type: none"> 1. salaires 2. pensions de retraite 3. allocations de sécurité sociale 4. programmes d'aide sociale octroyés par l'État
G2B : Transfert de fonds ou paiement d'une entreprise publique vers une entreprise privée ou une association	<ol style="list-style-type: none"> 1. règlements des fournisseurs 2. commandes publiques 3. aides publiques en faveur des entreprises
G2G : Transfert de fonds ou paiement entre entreprises publiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. versements de subventions de l'État aux collectivités territoriales 2. dons aux administrations décentralisées
FLUX ENTRANT (RECETTES)	
P2G : Transfert de fonds entre personne et administration	<ol style="list-style-type: none"> 1. règlement d'une amende ou d'un timbre fiscal à proximité ou à distance
B2G : Transfert de fonds entre entreprise privée et entreprise publique	<ol style="list-style-type: none"> 2. règlement de divers frais (scolarité, transport public, frais d'accès aux soins, frais de constitution d'entreprises, etc.) 3. réception d'un impôt (Impôt sur le revenu ou sur les sociétés par exemple) ou d'une redevance 4. réception de droits de douanes et de cantine à la collectivité locale
G2G : Transfert de fonds	<ol style="list-style-type: none"> 1. réception d'une subvention de l'État à une collectivité locale 2. réception de dons d'autres collectivités publiques (mairie par exemple)

Source : BCEAO

IV.2 - Quels sont les facteurs clés de réussite de la digitalisation ?

L'engagement et l'implication dans ce processus sont primordiaux pour atteindre les objectifs en matière de digitalisation. A cet égard, les piliers forts qui pourraient permettre de réussir la transformation digitale des États portent sur :

- la formulation d'une vision, avec des objectifs atteignables et mesurables à court, moyen et long termes. La vision impulsée dès le départ, impactera toute l'action de digitalisation engagée par l'État ;
- la définition d'une stratégie nationale en adéquation avec les nouvelles règles et opportunités offertes par le digital. En effet, la numérisation des processus métier ou des services devra s'effectuer sur la base d'une revue qui permettra de créer une valeur ajoutée par rapport aux services traditionnels ;
- l'identification numérique des bénéficiaires ou usagers des paiements. Elle pourrait contribuer à renforcer les actions en faveur de leur protection, la traçabilité de leurs transactions et la lutte contre la fraude et les abus ;
- l'élaboration de services digitaux centrés sur le client. La simplification de l'expérience et du parcours utilisateur doit guider le service à fournir. En effet, une adaptation de l'offre de services aux réalités spécifiques des bénéficiaires permet de développer leur confiance en ces services et de leur offrir des moyens de réclamation et de recours efficaces ;
- la mise à disposition des moyens nécessaires au projet de digitalisation, depuis la

spécification des besoins initiaux jusqu'à la mise en place d'une organisation en charge de suivre son évolutivité ;

- la prise en charge de la conduite du changement, dès le début du projet. La dynamique du changement peut s'avérer difficile à adopter par les différentes parties prenantes à la digitalisation des paiements ;
- la définition d'un plan d'évaluation de l'ensemble des actions réalisées dans le cadre du processus de digitalisation, basé sur des indicateurs permettant de mesurer, à terme, l'impact de ce projet sur l'inclusion financière des populations et le développement du pays.

Dans la conduite du projet, les États devront s'assurer de la prise en charge, par leurs services compétents, de tous les facteurs clés identifiés. A ce titre, ils veilleront à s'assurer :

- de l'implication des Autorités et autres parties intéressées (Ministères, écoles, ...) ;
- de la participation des bénéficiaires ainsi que de toutes les parties prenantes aux phases de mise en oeuvre du projet de digitalisation ;
- du renforcement des capacités des utilisateurs ;
- de la multiplication des actions d'information et de sensibilisation auprès des populations et des principaux acteurs.

Aussi, les États pourraient-ils, dans ce cadre, entreprendre des actions phares dont la réalisation contribuerait à la réussite de la transformation digitale des Administrations. Il s'agit :

- de la mise en place d'un identifiant unique des personnes physiques et des personnes morales dans chaque pays de l'Union ;
- de la mutualisation des plateformes électroniques développées par des structures publiques, afin de faciliter leur utilisation par les populations ;
- de la généralisation du compte unique du Trésor ;
- de la mise en place d'un cadre permettant un meilleur accès au code USSD, en tirant profit de sa libéralisation dans certains pays ;
- de l'amélioration de la connectivité dans chaque pays ;
- du développement et de l'encadrement du commerce électronique.

D'une manière générale, la mise en œuvre du processus de digitalisation fait appel à l'utilisation d'un certain nombre d'outils numériques. L'encadré, ci-après, présente sommairement quelques outils adaptés au contexte de l'UEMOA.

Encadré 3 - Outils exploités dans le cadre de la digitalisation ⁴

La digitalisation exploite un certain nombre d'outils, rattachés principalement à l'univers du web. Ces outils doivent être simples et accessibles à tous les utilisateurs, sans formation, et de préférence sur des supports qu'ils connaissent déjà, tels que les smartphones, les tablettes tactiles ou disponibles sur Internet.

Les sites web

Le site web constitue une vitrine des activités ou des services offerts. Visité et consulté par les internautes, quelle que soit leur position géographique, il constitue bien souvent la première image d'une entreprise. Son utilisation dans le cadre de la digitalisation peut s'avérer moins coûteuse en matière de communication, dans la mesure où le canal est déjà connu par le public.

Les applications mobiles

L'utilisation d'applications mobiles est aujourd'hui une véritable tendance, du fait notamment de l'évolution incessante de la téléphonie

mobile. L'accès aux services à partir de dispositifs mobiles, permet d'obtenir rapidement des résultats et d'accéder à des audiences diverses. Par ailleurs, l'accès de services via une application mobile permet de collecter, au-delà du service rendu, d'autres informations émanant des usagers.

Les logiciels métiers

Il s'agit d'outils créés et spécifiques à une activité donnée (paiement de factures, déclaration d'impôts, etc.). L'application métier automatise généralement des tâches, à l'origine manuelles ou nécessitant une intervention humaine.

Les newsletters

Parmi les outils de digitalisation disponibles, les newsletters sont un moyen puissant de communication. Ce sont des messages adressés aux usagers (clients, partenaires, etc.) pour donner une information particulière. Leur contenu doit être adapté en fonction de l'audience.

IV.3 - Quels sont les prérequis nécessaires à la digitalisation des paiements des États ?

Dans le contexte particulier des États membres de l'UEMOA, un certain nombre de prérequis ont été identifiés pour la digitalisation de leurs paiements. Leur prise en charge constitue une étape primordiale dans la conduite de ce processus.

Sur le plan structurel, ils concernent essentiellement la mise à niveau des systèmes d'information, la refonte organisationnelle des administrations publiques, la disponibilité du réseau télécom et électrique ainsi qu'une bonne accessibilité à la connexion internet ou à la fibre optique.

Sur le plan technique, les prérequis portent sur la connexion des Trésors publics nationaux aux systèmes de paiement régionaux dans l'Union, à savoir SICA-UEMOA et STAR-UEMOA et la plateforme du GIM-UEMOA ainsi que sur l'automatisation de bout-en-bout du traitement des transactions.

IV.3.1 - Connexion des Trésors publics aux systèmes de paiement régionaux

IV.3.1.1 Connexion directe des Trésors publics nationaux à STAR-UEMOA et SICA-UEMOA

Dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique de modernisation des systèmes de paiement dans l'Union et des actions en faveur de l'inclusion financière des populations, la BCEAO a ouvert l'accès des systèmes SICA-UEMOA et STAR-UEMOA aux Trésors publics nationaux.

STAR-UEMOA qui permet le règlement brut en temps réel des transactions d'importance systémique, vise à assurer la célérité des paiements, à réduire

les coûts de gestion des opérations, à favoriser le développement et l'intégration des marchés de capitaux régionaux et à maîtriser les risques.

SICA-UEMOA est un outil automatisé d'échange et de règlement des opérations de paiement de masse entre établissements financiers aux niveaux national et régional.

Au 30 septembre 2020, six (6) Trésors publics nationaux, à savoir ceux du Bénin, du Burkina, de la Côte d'Ivoire, du Mali, du Niger et du Sénégal, sont directement connectés à SICA-UEMOA et à STAR-UEMOA. Le Trésor public de la Guinée-Bissau est uniquement connecté à SICA-UEMOA tandis que celui du Togo ne participe qu'à STAR-UEMOA.

Le détail des prérequis par pays est retracé en Annexe.

IV.3.1.2 Automatisation de bout en bout des transactions financières réalisées par les Trésors publics nationaux

Les opérations recensées au titre des Trésors publics nationaux dans les systèmes de paiement concernent les émissions/réceptions de transferts hors UEMOA, les émissions de virements intra-UEMOA, les règlements des soldes de compensation, les remises de chèques et d'effets de commerce.

Au cours de l'année 2019, la collecte de données effectuée par la BCEAO auprès des correspondants techniques et opérationnels des Trésors a permis d'établir la situation de chaque Trésor en matière d'automatisation de bout-en-bout de ses opérations, qui se présente comme suit :

- **les Trésors publics de la Côte d'Ivoire, du Niger et du Sénégal ont un niveau d'automatisation de bout-en-bout, relativement avancé dans les systèmes SICA-UEMOA et STAR-UEMOA ;**

- **le Trésor public national du Bénin met en œuvre le traitement automatique de l'imputation des comptes dans son système d'information pour les opérations échangées avec SICA-UEMOA, disposant ainsi d'un fondement pour la mise en œuvre des diligences pour une automatisation de bout-en-bout dans ce système.**

Dans le cadre de la digitalisation des paiements, les actions préalables à réaliser pour atteindre une automatisation complète se présentent comme suit :

- **être déjà connecté aux systèmes de paiement et disposer d'un système d'information bancaire (SIB) ;**
- **identifier les ressources pour l'analyse du SIB et la proposition de solutions pour la mise en œuvre d'une automatisation de bout-en-bout du traitement des opérations, en émission et en réception ;**
- **élaborer sur la base des résultats de l'analyse, un budget pour la mise en œuvre des actions identifiées ;**
- **sélectionner un prestataire pour la mise en œuvre de l'automatisation de bout-en-bout ;**
- **désigner des personnes ressources au sein des Trésors publics pour la conduite des travaux et le reporting à la Banque Centrale.**

IV.3.2 - Connexion des Trésors publics à la plateforme du GIM-UEMOA

La participation des Trésors publics nationaux au GIM-UEMOA vise à les doter de solutions monétiques efficaces, afin de servir de point d'entrée pour la collecte ou pour la distribution de ressources.

Cette connexion devrait assurer aux Trésors publics une autonomie dans la gestion de leurs activités financières et contribuer à l'élargissement du réseau d'acceptation et de distribution. Par ailleurs, elle pourrait contribuer à la bancarisation d'une couche de la population, notamment les étudiants, les allocataires de pensions de retraite et de bourses familiales, etc.

De plus, avec le lancement du Projet d'interopérabilité des services financiers numériques, la connexion directe des Trésors Publics à la plateforme régionale permettrait à ses bénéficiaires d'avoir accès à une gamme plus large de produits et services financiers, notamment ceux qui seront déclarés interopérables. Enfin, cette initiative pourrait générer un flux additionnel important d'opérations financières sur la plateforme du GIM-UEMOA et ainsi contribuer au développement des échanges financiers dans la région.

A ce jour, seul le Trésor public de Côte d'Ivoire est membre du GIM-UEMOA et connecté à sa plateforme interbancaire. Pour l'aboutissement réussi du processus de digitalisation, il est essentiel que l'ensemble des Trésors publics se connectent à cette plateforme.

A cet effet, pour faciliter leur connexion à sa plateforme, le GIM-UEMOA propose trois (3) solutions aux Administrations publiques des États membres de l'UEMOA. Il s'agit, en l'occurrence, d'une solution pour la distribution de ressources qui vise l'émission de cartes prépayées régionales et de deux solutions pour la collecte de ressources axées sur l'acceptation de paiements publics au guichet et en ligne :

- **la solution de distribution de ressources permet aux Trésors publics d'émettre de la monnaie électronique et de proposer des cartes prépayées à leurs bénéficiaires ;**
- **la solution d'acceptation des paiements publics au guichet permet aux Trésors publics, aux administrations et aux organisations publiques de s'équiper de terminaux physiques (TPE, etc.) connectés à la plateforme du GIM-UEMOA et qui acceptent toutes les transactions effectuées avec des cartes régionales GIM-UEMOA et internationales ;**
- **la présentation de cette solution au format accessible en ligne permet aux Trésors publics, aux régies financières ainsi qu'aux administrations et organisations publiques disposant d'un portail ou d'une application mobile connecté à la plateforme du GIM-UEMOA d'accepter des transactions effectuées avec des cartes régionales GIM-UEMOA et internationales.**

La liste détaillée des prérequis pour la mise en place des solutions proposées par le GIM-UEMOA figure en Annexe.

IV.4 - Démarche proposée pour la réussite du processus de digitalisation des paiements des Etats

La démarche proposée par la Banque Centrale est séquencée en quatre (4) phases, à savoir (i) le diagnostic, (ii) la transformation, (iii) le pilotage et (iv) la formation.

• Diagnostic

La phase de diagnostic constitue le véritable pré-requis du projet de digitalisation. Il permet de faire un état des lieux de la situation de l'administration publique en matière de digitalisation. L'état des lieux doit être construit progressivement, par le biais d'entretiens avec les parties prenantes, par l'audit et la revue des solutions digitales déjà en place, et les retours d'informations des usagers des services de paiement, le cas échéant.

• Transformation

Cette phase consiste à construire, sur la base du diagnostic réalisé, la stratégie répondant aux objectifs et enjeux de la digitalisation. A l'issue de cette phase, un plan de digitalisation sera élaboré et validé. Il inclura :

- **le périmètre fonctionnel, à savoir les services à digitaliser. Il conviendra pour chaque service de faire ressortir la valeur ajoutée rendue possible par le digital ;**
- **les outils retenus pour l'accès aux nouveaux services (site internet, application mobile, application dédiée, etc.) ;**

- la stratégie de mise en place du projet, assortie d'un macro-planning en relation avec les objectifs ;
- la stratégie de communication, en particulier
 - l'identification des canaux de communication à retenir, en fonction des futurs usagers ;
 - la stratégie de conduite du changement.



- **Pilotage**

Le pilotage constitue la mise en œuvre du projet de digitalisation à proprement parler. Il couvre les diligences de formalisation des besoins de digitalisation, de conception des nouveaux services digitaux, de construction ou de sélection des solutions digitales répondant aux besoins des usagers ainsi que la communication et l'accompagnement nécessaires pour la mise en ligne des nouveaux services.

- **Formation**

Cette dernière phase, qui anticipe la mise en service, couvre la formation qui doit être adaptée aux bénéficiaires, l'information et l'éducation des populations. Il s'agira de mettre en œuvre ou de poursuivre la stratégie de communication et de conduite du changement.

La mise en place de la démarche de transformation numérique n'est pas une initiative ponctuelle, qui prend fin lorsque les outils ont été mis en place. La digitalisation, qui peut durer plusieurs années avant d'aboutir à une véritable culture au sein de l'administration, doit être centrée sur les bénéficiaires, en alliant agilité, maniabilité et facilité d'utilisation.

Les fiches synthétiques, ci-après, visent à préciser, pour chaque étape phare du processus de digitalisation, l'objectif, les pré-requis, les modalités de mise en œuvre, les parties prenantes ainsi que les points d'attention à prendre en compte :

- **ÉTAPE 1** - Mise en place du groupe de projet et des instances de pilotage ;

- **ÉTAPE 2** - Réalisation de l'état des lieux de la digitalisation ;
- **ÉTAPE 3** - Elaboration du plan de digitalisation : identification des processus et des flux à digitaliser, outils, planning de mise en oeuvre, stratégie de communication et de conduite du changement ;
- **ÉTAPE 4** - Déploiement des solutions digitales : choix et acquisition de l'infrastructure technique, développement ou acquisition des solutions digitales, déploiement mise en service ;
- **ÉTAPE 5** - Formation, communication et accompagnement.

ÉTAPE 1**MISE EN PLACE DU GROUPE DE PROJET ET DES INSTANCES DE PILOTAGE****Objectif**

La mise en place des instances de pilotage du projet vise à matérialiser les organes chargés de conduire le projet, à travers ses différentes étapes de la conception au suivi de la mise en service.

**Pré-requis**

La mise en place du groupe de projet passe prioritairement par l'identification de l'ensemble des parties prenantes au projet de digitalisation. La vision et les objectifs stratégiques devront également être affichés par les Autorités.

**Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)**

La mise en place du groupe de projet pourrait répondre aux critères ci-après :

- définir les objectifs du groupe et les rôles des membres ;
- identifier les compétences techniques utiles au groupe ;
- déterminer des dates de début et de fin prévisionnelles ;
- élaborer la feuille de route du projet.

**Parties prenantes**

Les parties à faire intervenir dans le cadre de l'identification des processus et des flux à digitaliser pourraient être :

- l'État ;
- l'administration publique ;
- les partenaires technologiques ;
- les régulateurs financiers et des télécommunications ;
- etc.

**Points d'attention**

Dans cette première phase, il convient de préciser la nature et les attributions précises du groupe de projet ainsi que des différentes instances de pilotage, qui auront la responsabilité de mobiliser les effectifs concernés pour accompagner le processus de transformation digitale.

L'organisation pratique de suivi du projet devra être définie : fréquence des réunions, modalités de reporting aux Autorités, indicateurs de suivi de l'avancement du projet.

Au regard de la dynamique d'évolution permanente qui caractérise la digitalisation, un dispositif de veille pourrait être mis en place pour s'informer des évolutions récentes en la matière et se conformer aux exigences internationales.

ÉTAPE 2

ÉTAT DES LIEUX DE LA DIGITALISATION

**Objectif**

L'étape de diagnostic a pour objectif de recenser les avancées réalisées en matière de digitalisation des paiements au sein des administrations et d'identifier les difficultés rencontrées dans leur mise en oeuvre et leur prise en main par les populations concernées.

**Pré-requis**

La mise en place du groupe et de sa feuille de route sera une condition nécessaire au lancement du diagnostic des paiements numériques.

**Modalités de mise en oeuvre (Quoi faire ?)**

L'état des lieux de la digitalisation pourrait faire ressortir les points suivants :

- inventorier et identifier l'ensemble des processus et des flux existants ;
- évaluer ces flux sur la base d'entretiens avec les concernés dans les administrations financières et avec les bénéficiaires ;
- identifier les possibles inter-relations entre les flux déjà opérationnels et ceux visés par le projet.

**Parties prenantes**

Les différents partenaires, ci-après, pourraient intervenir dans la phase de diagnostic :

- les services techniques de l'État chargés de l'informatique et du numérique ;
- le Trésor public national ;
- la Direction des Douanes et des Impôts ;
- un échantillon de la population bénéficiaire.

**Points d'attention**

La phase de diagnostic devra permettre de recenser les forces et faiblesses des solutions existantes et leur impact sur la vie des administrations publiques et des populations locales.

Les opportunités en matière d'amélioration ou d'évolution pour prendre en compte de nouveaux besoins devront également être identifiées.

Une attention particulière devra être portée sur leur rapport à l'inclusion financière de ces populations.

ÉTAPE 3

ÉLABORATION DU PLAN DE DIGITALISATION

**Objectif**

Cette étape qui vise à élaborer un plan de digitalisation adapté aux besoins et réalités locales, permettra de définir, pour chaque État, les types de paiement à prioriser dans le cadre de la transformation digitale de son administration ainsi que les actions correspondantes.

**Pré-requis**

L'élaboration du plan de digitalisation devra répondre à la vision stratégique d'ensemble retenue dans le cadre de ce projet. Elle pourrait être précédée d'une adaptation du cadre légal et fiscal qui soutiendra le projet, d'un cadre de protection des consommateurs ainsi que d'une disponibilité des infrastructures.

**Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)**

La cartographie des processus et des flux à digitaliser est le socle sur lequel il conviendrait d'aligner la démarche de la transformation digitale. Pour réussir sa transformation digitale, la cartographie retenue devrait être validée par toute la chaîne hiérarchique. Les actions prioritaires à mener au cours de cette étape pourraient être les suivantes :

- identifier les processus et flux à digitaliser et leur ordre de priorité ;
- identifier les outils à exploiter dans le cadre de la digitalisation ;
- élaborer la démarche et le planning de mise en oeuvre : un déploiement graduel est conseillé en fonction des priorités définies ;
- définir une stratégie de communication : choisir les canaux et supports adaptés aux réalités locales ;
- définir la stratégie de conduite du changement : les efforts à déployer pour l'accompagnement devront être adaptés aux groupes cibles de bénéficiaires.

**Parties prenantes**

Le groupe de projet pourra, à cette étape s'appuyer sur les parties prenantes ci-après :

- les structures concernées par la digitalisation ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- les fournisseurs de solutions digitales et d'accès à Internet ;
- les représentants des bénéficiaires.

**Points d'attention**

Il est important de relever qu'à cette étape, outre l'implication des Autorités, il est nécessaire que le plan de digitalisation retenu soit réaliste, en fonction notamment des moyens disponibles et des délais retenus. L'étape de la transformation pourra déboucher sur l'élaboration des termes de référence du projet et le lancement d'un processus de sélection d'un partenaire technique chargé d'accompagner l'Etat.

ÉTAPE 4**MISE EN PLACE DES SOLUTIONS DIGITALES****Objectif**

Cette quatrième étape a pour objectif de mettre en place l'ensemble des solutions digitales qui permettront les paiements numériques des différents acteurs. Elle couvre la conception, la réalisation, la qualification et la mise en service des solutions digitales.

**Pré-requis**

Les pré-requis à cette étape sont :

- l'élaboration des termes de référence ou du dossier d'expression des besoins ;
- la sélection du partenaire ou du fournisseur technique qui accompagne l'État.

**Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)**

Les actions, ci-après, pourraient être entreprises durant la mise en place des solutions :

- choisir et acquérir l'infrastructure technique / adapter l'infrastructure existante, le cas échéant ;
- développer et/ou acquérir de nouvelles solutions digitales. Les travaux peuvent également consister à étendre des solutions existantes (déploiement de nouveaux modules des solutions en service) ;
- réaliser les tests des outils et solutions développés. Il conviendra de réaliser des tests au niveau des structures concernées avant de les étendre vers des groupes de bénéficiaires (pilotes) ;
- déployer les services validés et procéder au lancement officiel de la plateforme numérique des paiements publics.

**Parties prenantes**

Les parties à impliquer dans cette étape du processus pourraient être :

- les structures concernées dans l'administration ;
- les partenaires techniques et financiers ;
- les fournisseurs de solutions digitales et d'accès à Internet ;
- les représentants des bénéficiaires.

**Points d'attention**

Pour une mise en œuvre réussie, les réunions de suivi du projet devront être régulièrement organisées. Une revue à mi-parcours pourrait s'avérer nécessaire pour s'assurer du bon déroulement du projet.

Par ailleurs, il est important, à cette étape, de prendre en compte le degré d'acceptation et l'accessibilité des nouvelles solutions par les populations bénéficiaires. En ce sens, l'accès aux points de paiement, tels que les réseaux d'agents bancaires et les agents de monnaie électronique ainsi que la connectivité au réseau internet dans les régions les plus reculées, nécessitent d'être considérés.

ÉTAPE 5

FORMATION, COMMUNICATION ET ACCOMPAGNEMENT

**Objectif**

Cette étape vise, d'une part, à dérouler les aspects relatifs à la mise en activité de la plateforme numérique et, d'autre part, à procéder à la communication ainsi qu'aux formations y relatives auprès de ses bénéficiaires.

**Pré-requis**

Cette étape est précédée d'une phase de test de conformité avec les dispositions réglementaires sous-régionales et nationales applicables en matière d'utilisation des services financiers numériques.

Par ailleurs, la décision des Autorités gouvernementales relative à la mise en service de la nouvelle plateforme digitale des paiements numériques est indispensable à l'issue des différents tests de déploiement et de validation par la chaîne hiérarchique.

**Modalités de mise en œuvre (Quoi faire ?)**

Les actions, ci-dessous, pourraient mettre en exergue cette étape :

- procéder à un renforcement des capacités des agents des services concernés en matière d'utilisation de la nouvelle plateforme ou à un recrutement de nouveaux agents ;
- mettre en œuvre la politique de communication définie : messages radio et télévisuels, campagnes de sensibilisation et d'éducation financière auprès des populations bénéficiaires ;
- mettre en œuvre la stratégie de conduite du changement. Pour les bénéficiaires, fournir des services d'assistance téléphonique. Pour les administrations financières, adapter ou réorganiser les équipes des services concernés et éliminer les tâches devenues sans valeur ajoutée.

**Parties prenantes**

La liste non exhaustive des partenaires à impliquer dans cette étape pourrait être composée comme suit :

- les partenaires techniques et financiers ;
- les entreprises de communication digitale ;
- les médias traditionnels et relais locaux auprès des populations.

**Points d'attention**

L'étape de formation, de communication et d'accompagnement doit être suffisamment flexible dans la durée pour s'assurer de la bonne appropriation du dispositif par les bénéficiaires.

V ANNEXES

Annexe 1 : Transactions à digitaliser

Annexe 2 : Le GIM-UEMOA, un atout régional majeur dans la digitalisation des opérations financières

Annexe 3 : Liste des prérequis à la mise en place des solutions proposées par le GIM-UEMOA pour la digitalisation

Annexe 4 : Pré-requis pour une automatisation de bout-en-bout des opérations dans SICA-UEMOA et STAR-UEMOA

Annexe 1 : Transactions à digitaliser

Type de transaction	Services concernés	Bénéficiaires	Moyens de paiement
Pensions de retraite	<ul style="list-style-type: none"> • Virements au profit des retraités • Règlements des cotisations par les employeurs • Retraits et paiements marchands 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraités • Employeurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Carte bancaire • Porte-monnaie électronique
Bourse	<ul style="list-style-type: none"> • Portail numérique d'inscription des boursiers • Virements • Retraits des bourses et aides scolaires • Paiements marchands 	<ul style="list-style-type: none"> • Étudiants • Boursiers des différents programmes étatiques • Collectivités locales 	
Salaires	<ul style="list-style-type: none"> • Virements • Retraits des salaires • Paiements marchands 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnaires de l'administration publique • Collectivités locales 	
Frais de scolarité	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement des frais d'inscription et de la scolarité • Achats de tenues scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de l'Éducation Nationale • Universités et écoles • Collectivités locales 	
Transports publics	<ul style="list-style-type: none"> • Abonnements des titres de transports • Achats des tickets de bus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Transports Routiers 	
Recettes fiscales	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration en douane et des impôts • Paiement de diverses taxes • Paiement des vignettes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère des Finances • Ministère des Transports Routiers • Collectivités locales 	
Frais de santé	<ul style="list-style-type: none"> • Paiement des frais de soins 	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère de la Santé • Collectivités locales 	

Annexe 2

LE GIM-UEMOA, UN ATOUT RÉGIONAL MAJEUR DANS LA DIGITALISATION DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

Dans l'Union, le Groupement Interbancaire Monétique Régional (GIM-UEMOA) se positionne comme un acteur et un partenaire privilégié dans l'appui aux institutions financières désireuses de digitaliser leurs processus et leurs opérations. Cette institution publique sous-régionale poursuit l'objectif de :

- moderniser les systèmes et moyens de paiement dans l'UEMOA ;
- développer la monétique ;
- promouvoir l'inclusion financière.

La Décision des Autorités de la BCEAO relative à la connexion directe des Trésors publics nationaux à la plateforme régionale du GIM-UEMOA et l'émission de monnaie électronique par ces structures renforce le processus de digitalisation des paiements des États et l'inclusion financière. En effet, les principales solutions proposées par cette Institution permettraient aux Administrations d'atteindre un grand nombre de bénéficiaires.

Tableau 5 : Principales solutions proposées par le GIM-UEMOA

Solution	Objectifs	Avantages/Atouts
GIM-interbancaire	C'est le principe qui permet, à un détenteur de cartes ou de moyens de paiement électronique portant le logo du GIM-UEMOA, d'effectuer des transactions de retrait et de paiement indépendamment de sa banque sur tout le territoire de l'UEMOA à travers le réseau GIM.	<ul style="list-style-type: none"> • Parc de GAB plus large, plus étendu, plus accessible pour les porteurs • Paiement dans tous les commerces détenteurs de Terminaux de Paiement Electronique (TPE)
GIM-PREPAID	La solution prépayée GIM-PREPAID permet de sécuriser les deniers publics, de moderniser et d'automatiser les règlements des dépenses de l'État (Salaires, Bourses, Allocations, Pensions...)	<ul style="list-style-type: none"> • Carte disponible immédiatement auprès des agences bancaires et sans conditions particulières • Augmentation de l'utilisation des services bancaires • Meilleure accessibilité des produits bancaires • Retraits 24H/24 et 7J/7 sur tous les GAB du réseau GIM, Visa et MasterCard • Paiement chez tous les commerçants du réseau GIM, Visa et MasterCard

Solution	Objectifs	Avantages/Atouts
GIM-déléataire	La délégation est la sous-traitance de toute ou partie de la monétique d'une administration, d'une institution bancaire ou un établissement financier, par le GIM-UEMOA. Ce qui permet au Membre de se consacrer au volet développement commercial de ses produits et bénéficier ainsi des dernières évolutions techniques et sécuritaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Solution monétique clé en main et à moindre coût avec une parfaite maîtrise des délais • Accompagnement rapproché des équipes du GIM dans le cadre de la mise en œuvre • Simplicité d'intégration des évolutions fonctionnelles, sécuritaires, etc.
GIM-paiement	Cette solution permet d'équiper les administrations et les commerces de l'UEMOA d'un Terminal de Paiement Electronique (TPE) qui accepte toutes les transactions cartes GIM, VISA et MasterCard.	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure maîtrise de la fraude • Rapidité des transactions financières • Augmentation du Chiffre d'affaires et collecte des ressources

Annexe 3

LISTE DES PRÉREQUIS À LA MISE EN PLACE DES SOLUTIONS PROPOSÉES PAR LE GIM-UEMOA POUR LA DIGITALISATION

Tableau 6 : Prérequis de la solution pour la distribution de ressources

PRÉREQUIS	COMMENTAIRES
Adhésion au GIM-UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> • Ticket d'entrée • Participation à l'interbancaire
Ouverture d'un projet d'émission de cartes prépayées avec le GIM-UEMOA	Offre technique et financière d'assistance à l'émission de cartes prépayées GIM
Acquisition d'un BIN (Bank Identification Number)	Avec l'assistance du GIM-UEMOA
Définition des visuels des cartes avec une agence de communication	Avec l'assistance du GIM-UEMOA
Disponibilité d'un compte de règlement dans STAR-UEMOA	Avec l'assistance du GIM-UEMOA
Un accès à Internet	Un accès à Internet permettra aux matériels informatiques du Trésor public de se connecter à l'outil Extranet du GIM
Mise à disposition de deux PC ou serveurs	Pour installation de l'interface monétique (serveur principal et backup)
Disponibilité d'un environnement de test (Système d'information de test)	Le Trésor public devra prévoir un interfaçage backoffice entre la plateforme technique du GIM-UEMOA et son système d'information pour la comptabilisation des opérations
Ressources humaines : <ul style="list-style-type: none"> • 3 profils pour la gestion du volet back-office • 2 ingénieurs informatiques (pour le support monétique et la mise en œuvre du projet) • 1 chef de projet pour la coordination et le suivi de l'exécution 	Ce besoin en ressources sera le même pour les deux autres services proposés aux États.

Source : GIM-UEMOA

Tableau 7 : Prérequis de l'acceptation des paiements publics au guichet

PRÉREQUIS	COMMENTAIRES
Adhésion au GIM-UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> • Ticket d'entrée • Participation à l'interbancaire
Ouverture d'un projet Acceptation des Paiements Publics au Guichet (APPG) avec le GIM-UEMOA	Offre technique et financière du GIM-UEMOA
Choix d'un fournisseur TPE agréé par le GIM-UEMOA	Avec l'assistance du GIM-UEMOA
Signature d'un contrat avec le fournisseur de TPE agréé par le GIM-UEMOA	Avec l'assistance du GIM-UEMOA
L'acquisition, l'installation et la maintenance des TPE (y compris les consommables) relèvent du Trésor Public et de ses partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion du stock de TPE (commande, suivi de la livraison, règlement, suivi des ruptures, etc.) • Gestion du stock de puce SIM (commande, livraison, règlement.) pour les TPE GPRS • Gestion de la connectivité des TPE RTC et TPE IP
Un accès à Internet	Un accès à Internet permettra aux TPE IP du Trésor Public de se connecter à la plateforme monétique du GIM-UEMOA
Disponibilité d'un compte de règlement dans STAR-UEMOA	
Disponibilité d'un environnement de test (Système d'information de test)	Le Trésor Public devra prévoir un interfaçage entre la plateforme technique du GIM-UEMOA et son système d'information pour la comptabilisation des opérations
Mise à disposition de deux PC ou serveurs	Pour l'installation de l'interface monétique (serveur principal et backup)

Source : GIM-UEMOA

Tableau 8 : Solution d'acceptation des paiements en ligne

PRÉREQUIS	COMMENTAIRES
Adhésion au GIM-UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> • Ticket d'entrée • Participation à l'interbancaire
Ouverture d'un projet Acceptation des Paiements Public en ligne (APPL) avec le GIM-UEMOA	Offre technique et financière du GIM-UEMOA
Disponibilité d'un compte de règlement STAR-UEMOA	
Disponibilité d'un portail ou d'une application mobile du Trésor public ou des structures étatiques désirant collecter des ressources	
Disponibilité d'un environnement de test (Système d'information de test)	Le Trésor public devra prévoir un interfaçage backoffice entre la plateforme technique du GIM-UEMOA et son système d'information pour la comptabilisation des opérations
Mise à disposition de deux PC ou serveurs	Pour installation de l'interface monétique (serveur principal et backup)

Source : GIM-UEMOA

Annexe 4

PRÉ-REQUIS POUR UNE AUTONOMISATION DE LA PRISE EN CHARGE DES OPÉRATIONS ET L'AUTOMATISATION DE BOUT EN BOUT DANS SICA-UEMOA ET STAR-UEMOA

Trésor Public National (TPN)	Constats sur SICA-UEMOA	Constats sur STAR-UEMOA	Pré-requis
Bénin	<ul style="list-style-type: none"> Traitement automatique dans le SIB du TPN des flux en réception Aucun virement en émission initié via SICA-UEMOA 	Utilisation des postes opérateur et contrôleur de STAR-UEMOA	<ul style="list-style-type: none"> identifier les ressources pour l'analyse du SIB et la proposition de solutions pour la mise en œuvre d'une automatisation de bout-en-bout du traitement des opérations, en émission et en réception ; élaborer sur la base des résultats de l'analyse un budget pour la mise en œuvre des actions identifiées ; sélectionner un prestataire pour la mise en œuvre de l'automatisation de bout-en-bout.
		Exécution de bons de virement par la BCEAO pour le compte du Trésor (pensions de retraite)	
		Absence d'automatisation des opérations de bout-en-bout (en émission et en réception)	
Burkina	<ul style="list-style-type: none"> Traitement automatique dans le SIB du TPN des flux en réception Aucun virement en émission initié via SICA-UEMOA 	Les constats sur STAR-UEMOA sont levés depuis l'entrée en production du TPN le 10 juillet 2020	<ul style="list-style-type: none"> poursuivre les travaux initiés dans le cadre de la mise à jour des procédures internes ayant trait à l'engagement des dépenses ; poursuivre les travaux de consolidation et de modernisation du SIB en vue de renforcer l'automatisation du traitement des opérations dans SICA-UEMOA ; sélectionner, le cas échéant, un prestataire pour la mise en œuvre de l'automatisation de bout en bout.
Côte d'Ivoire	<ul style="list-style-type: none"> Interfaçage SIB et SICA-UEMOA effectué Automatisation des opérations de bout-en-bout (Imputation automatique des opérations dans le SIB) 	Interfaçage SIB et STAR-UEMOA effectué. Quelques insuffisances dans le traitement des flux retour de STAR-UEMOA. (Gestion des relevés notamment)	<ul style="list-style-type: none"> identifier les ressources pour l'analyse du SIB et la proposition de solutions pour lever les insuffisances relatives au traitement des flux retour
		Imputation automatique des opérations dans le SIB	
		Existence d'un compte unique du Trésor (CUT) à la BCEAO	
		Exécution de bons de virement pour opérations sensibles par la BCEAO malgré le CUT	

Trésor Public National (TPN)	Constats sur SICA-UEMOA	Constats sur STAR-UEMOA	Pré-requis
Guinée Bissau	Absence d'automatisation des opérations de bout-en-bout	Non-participant	<ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les actions en cours en vue de la connexion à STAR-UEMOA ; • identifier les ressources pour l'analyse du SIB et la proposition de solutions pour la mise en œuvre d'une automatisation de bout-en-bout du traitement des opérations, en émission et en réception ; • élaborer sur la base des résultats de l'analyse un budget pour la mise en œuvre des actions identifiées ; • sélectionner un prestataire pour la mise en œuvre de l'automatisation de bout en bout.
Mali	Absence d'automatisation des opérations de bout-en-bout	Utilisation des postes opérateur et contrôleur de STAR-UEMOA Absence d'automatisation des opérations de bout-en-bout	<ul style="list-style-type: none"> • poursuivre les travaux initiés dans le cadre de la consolidation du SIB en portant une attention particulière sur la mise en œuvre de solutions pour une automatisation de bout-en-bout du traitement des opérations, en émission et en réception.
Niger	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement automatisé des flux reçus de SICA-UEMOA • Projet en cours pour l'interfaçage direct avec SICA-UEMOA pour les flux aller 	Utilisation des postes opérateur et contrôleur Traitement automatique des flux retour de STAR-UEMOA Projet en cours pour l'interfaçage direct avec STAR-UEMOA pour les flux aller	<ul style="list-style-type: none"> • identifier les ressources pour l'analyse du SIB et la proposition de solutions pour la mise en œuvre d'une automatisation de bout-en-bout du traitement des opérations, en émission et en réception ; • élaborer sur la base des résultats de l'analyse un budget pour la mise en œuvre des actions identifiées ; • sélectionner, le cas échéant, un prestataire pour la mise en œuvre de l'automatisation de bout-en-bout.

Trésor Public National (TPN)	Constats sur SICA-UEMOA	Constats sur STAR-UEMOA	Pré-requis
Sénégal	<p>Automatisation des opérations en émission/réception</p> <p>Consolidation de certains modules au SIB à finaliser</p>	<p>Automatisation des opérations en émission/réception</p> <p>Consolidation de certains modules au SIB à finaliser</p> <p>Utilisation des postes opérateur et contrôleur</p> <p>Synchronisation quotidienne des données entre de la base d'informations du module « Poste Opérateur/Contrôleur » et du SIB</p> <p>Mise en production d'un nouveau SIB planifiée pour fin 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> finaliser les travaux de consolidation et de modernisation du SIB en vue d'aboutir à une automatisation complète; sélectionner, le cas échéant, un prestataire pour la mise en œuvre de l'automatisation de bout-en-bout.
Togo	Non-participant	<p>Utilisation des postes opérateur et contrôleur de STAR-UEMOA</p> <p>Absence d'automatisation des opérations de bout-en-bout</p>	<ul style="list-style-type: none"> poursuivre et finaliser les actions en vue de la connexion à SICA-UEMOA ; sélectionner, le cas échéant, un prestataire pour la mise en œuvre à terme de l'interfaçage du SIB avec SICA-UEMOA ; poursuivre les travaux initiés dans le cadre de la consolidation du SIB par le déploiement de la plateforme intégrée de raccordement à STAR-UEMOA.

Source : BCEAO



BCEAO
BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Avenue Abdoulaye Fadiga
BP 3108 - Dakar - Sénégal
www.bceao.int