



Numérisation du paiement Personne à gouvernement (P2G) :

Leçons du Kenya

Septembre 2017



GSMA représente les intérêts des opérateurs mobiles dans le monde entier, réunissant près de 800 opérateurs et près de 300 entreprises dans un écosystème mobile plus large, incluant les fabricants de terminaux et d'appareils, les éditeurs de logiciels, les fournisseurs d'équipements et les sociétés Internet, ainsi que les organisations des secteurs industriels adjacents. GSMA produit également des événements de premier plan tels que le Mobile World Congress, Mobile World Congress Shanghai, Mobile World Congress Americas et la série de conférences Mobile 360.

Pour plus d'informations, veuillez visiter le site web de GSMA sur www.gsma.com.
Suivez GSMA sur Twitter : [@GSMA](https://twitter.com/GSMA)



BFA est une société de conseil globale spécialisée dans les services financiers pour les personnes à faible revenu. Notre approche consiste à rechercher, créer et mettre en œuvre des solutions financières pour aider les personnes à gérer leurs défis et à saisir les opportunités. Nous travaillons en partenariat avec des organisations de pointe qui touchent la vie de clients à faible revenu, telles que les institutions financières, les sociétés FinTech et les fournisseurs d'information. Par la création de solutions, nous intégrons notre expertise approfondie en matière de connaissance des clients, de stratégie commerciale, de nouvelle technologie, de politique et de réglementation favorisant la croissance. Fondée en 2006, la BFA compte parmi ses clients des donateurs, des investisseurs, des institutions financières, des décideurs, des assureurs et des prestataires de services de paiement. La BFA possède des bureaux à Boston, New York, Nairobi et Medellín.

Pour plus d'informations, veuillez visiter :
www.bfaglobal.com.



Mobile Money

Le programme Mobile Money de la GSMA vise à accélérer le développement de l'écosystème d'argent mobile pour les personnes défavorisées.

Pour plus d'informations, veuillez nous contacter:
Site internet : www.gsma.com/mobilemoney
Twitter: [@gsmammu](https://twitter.com/gsmammu)
Email: mobilemoney@gsma.com

À propos de cette publication

Cette publication a été écrite par Nic Wasunna, responsable de l'engagement des marchés monétaires mobiles en Afrique et Jennifer Frydrych, responsable de la promotion de l'argent mobile. Le rapport est basé sur les résultats de recherche rassemblés par BFA.

Remerciements

Le programme Mobile Money de la GSMA souhaite exprimer ses sincères remerciements à Safaricom et à Airtel pour leurs idées sur les modèles de paiement mobile, le Secrétariat des paiements numériques du gouvernement du Kenya pour sa collaboration dans la planification de la plupart des entretiens avec les agences gouvernementales, FSD Kenya pour la contribution de certaines données secondaires, Groupe Consultatif d'Assistance aux Plus Pauvres (CGAP) et l'Alliance Better Than Cash (BTCA) pour leur évaluation collégiale du rapport.

LE PROGRAMME « MOBILE MONEY » BÉNÉFICIE DU SOUTIEN DE LA FONDATION BILL & MELINDA GATES,
DE LA FONDATION MASTERCARD ET DE L'OMIDYAR NETWORK

BILL & MELINDA
GATES foundation



ON
OMIDYAR NETWORK™

Avant-propos

« Chacun a le droit à des mesures administratives rapides, efficaces, légales, raisonnables et conformes à la procédure. »

- Constitution du Kenya (2010), article 47 :1 sur « L'action administrative équitable »

Selon le Groupe de travail sur les paiements numériques du gouvernement, les citoyens, les entreprises et les visiteurs au Kenya ont, en 2014, versé plus de six mille paiements quotidiens au gouvernement central pour différents services offerts par les organismes gouvernementaux. Les gouvernements des comtés reçoivent également des paiements pour les permis d'exploitation et les licences, les permis de construction, les tarifs fonciers et les frais de stationnement. Cependant, des défis ont toujours existé, non seulement pour les citoyens qui effectuent des paiements pour les services, mais également pour les organismes gouvernementaux qui offrent ces services. Pendant longtemps, les services dépendaient de processus manuels, lesquels manquaient de transparence en termes de prix, de processus et de niveaux de service. Il n'existait aucun point central fournissant une vue unique sur tous les services offerts par les organismes gouvernementaux, avec des conseils sur quand et où les payer.

Le manque d'accès aux services présentait un portrait peu idyllique. En 2013, une étude commandée par l'autorité ICT du Kenya pour examiner les services gouvernementaux a conclu que les citoyens pouvaient accéder à 100% des services fournis par le gouvernement central uniquement à Nairobi, la capitale. Dans l'ensemble du pays, l'accès à des services tels que l'enregistrement des naissances, les demandes de passeport et les retraites variait de 15% dans les comtés ruraux à 65% dans les villes urbaines.

eCitizen, la plate-forme de paiement numérique du gouvernement, offre des services et des paiements sur une plate-forme unique accessible par les citoyens, les entreprises et les visiteurs du Kenya de n'importe où dans le monde. En permettant les services et les paiements numériques, les défis logistiques liés à la gestion de plusieurs points de paiement, la gestion de gros volumes d'argent, la réception et le rapprochement des paiements ont été allégés, rationalisant la prestation de services aux agences gouvernementales.

Par exemple, des améliorations en termes de collecte, règlement et rapports, qui nécessitaient auparavant six mois pour être achevées, sont maintenant réalisables chaque jour financier. L'amélioration des structures de gouvernance et la responsabilité ont entraîné une augmentation du nombre de citoyens desservis, entraînant une recrudescence de la collecte des recettes et l'amélioration des opérations à des niveaux jamais envisagés. Les citoyens peuvent suivre l'évolution de leur demande de passeport et peuvent récupérer leur passeport dans les 10 jours pour les nouvelles demandes et quatre jours pour les renouvellements, par rapport à plusieurs mois ou semaines. Ils n'ont plus besoin de parcourir de longues distances pour accéder aux services ou d'effectuer de multiples déplacements dans les bureaux du gouvernement pour vérifier l'évolution de leurs demandes, une situation parfois marquée par l'incidence de fichiers mal rangés et de demandes perdues. Les reçus générés par le système indiquant exactement quel service a été utilisé et les frais payés ont augmenté la légitimité des services numériques - ils peuvent être présentés à n'importe quel bureau d'agence à travers le pays pour la prestation de services. Les citoyens peuvent également accéder aux données détenues par le gouvernement et modifier ces informations si nécessaire via les canaux numériques.

Ce rapport explore les diverses initiatives entreprises à travers divers organismes au sein du gouvernement du Kenya pour numériser les dossiers, la prestation de services et les paiements. Il examine les différents modèles adoptés et formule des recommandations sur la façon dont les gouvernements et les fournisseurs d'argent mobile peuvent numériser leurs paiements. Malgré les défis rencontrés dans les stades formatifs, les progrès réalisés jusqu'à présent au Kenya sont remarquables et portent déjà leurs fruits. Les citoyens et les organismes gouvernementaux sont maintenant pleinement convaincus que la seule voie à suivre est la voie numérique dans le but d'améliorer la prestation de services et de fournir un accès universel aux citoyens.

Harry Mwangi

Directeur des paiements numériques du gouvernement,
Trésorerie Nationale, Gouvernement de la République du Kenya



Contenu

Avant-propos	1
Sommaire exécutif	4
L'argent mobile en tant que moteur des paiements P2G	6
Tendances mondiales de la numérisation des paiements de personne à personne (P2G) via l'argent mobile	6
Le passage à la numérisation des paiements de personne à gouvernement (P2G) au Kenya	7
Le gouvernement du Kenya dirige les efforts de numérisation P2G	8
Les paiements P2G via l'argent mobile avant le mandat de 2013	8
Pourquoi numériser les paiements gouvernementaux via l'argent mobile?	9
SECTION 1 : Les systèmes d'argent mobile adaptables prennent en charge différents modèles de paiements P2G	12
SECTION 2 : Aperçus sur les paiements P2G au Kenya	14
SECTION 3 : Recommandations pour une bonne mise à l'échelle du P2G via l'argent mobile	22
Annexes	25

Sommaire exécutif

Les services financiers numériques font partie de l'infrastructure vitale d'une économie moderne, permettant aux individus, aux entreprises et aux gouvernements d'effectuer des transactions peu coûteuses et de manière efficace.¹ Aujourd'hui, un nombre croissant de fournisseurs d'argent mobile à travers les marchés émergents collaborent avec les gouvernements pour numériser les flux de paiement au gouvernement (P2G) dans le but d'améliorer la collecte de fonds, la transparence, la traçabilité et la responsabilité. La scène mondiale des paiements P2G est vaste - en 2016, elle était estimée à 8 trillions de dollars US, dont 375 millions de dollars US (0,005%) dans les pays à revenu faible ou moyen.² Malheureusement, les progrès en matière de numérisation des paiements P2G ont, à ce jour, été lents, même si la numérisation du système de paiement est un élément bien reconnu de la réforme du secteur financier.³ La Banque mondiale a indiqué qu'en 2012, seuls 16% des paiements d'impôts et 6% des autres paiements non fiscaux dans les pays à faible revenu et à revenu moyen étaient numériques, contre 80% des paiements d'impôt et 60% des paiements pour d'autres services dans les pays à revenu élevé.⁴

Les fournisseurs d'argent mobile dans 19 marchés émergents démontrent déjà le potentiel de jouer un rôle clé dans la numérisation des flux de paiement entre les gouvernements, les particuliers et les entreprises. Ce faisant, ils renforcent la capacité des gouvernements à mobiliser des ressources nationales et contribuent ainsi à faire progresser l'objectif de développement durable des Nations Unies 17.1.⁵ Les paiements P2G par argent mobile sont plus rapides, plus sécurisés, moins chers et plus transparents que les moyens traditionnels tels que les espèces. McKinsey estime que « la finance numérique a le potentiel de [...] permettre aux gouvernements d'économiser 110 milliards de dollars par an en réduisant les fuites en dépenses et la perception d'impôts ». Les utilisateurs de services gouvernementaux, c'est-à-dire les citoyens et les entreprises, peuvent également bénéficier de la numérisation des paiements P2G en économisant sur les coûts personnels associés aux paiements, y compris les coûts de transport, les frais de nourriture et d'hébergement, ainsi que les coûts d'opportunité liés aux longues files d'attente. McKinsey estime que « la fourniture de services financiers par téléphone mobile pourrait bénéficier à des milliards de personnes en stimulant une croissance inclusive qui augmenterait le PIB des économies émergentes de 3,7 billions de dollars américains en une décennie ».⁶

Cependant, l'utilisation de l'argent mobile pour les paiements P2G n'est pas encore répandue. La GSMA estime qu'il existe 34 fournisseurs d'argent mobile⁷ proposant des services de paiement P2G en direct à travers 19 marchés⁸ (sur 277 fournisseurs à travers 92 marchés), et la majorité des services lancés à ce jour

n'ont pas encore été mis à l'échelle. Les obstacles à la mise à l'échelle comprennent le manque de volonté du gouvernement, le manque de ressources ou de capacités pour mettre en œuvre une stratégie nationale de paiement numérique, l'absence d'un système national d'identification, une compréhension insuffisante de la méthode de structure des accords commerciaux, le manque de sensibilisation des citoyens, ainsi que le coût relativement élevé de la mise en œuvre.⁹ Les coûts élevés ont été perçus à la fois du point de vue des agences gouvernementales et des fournisseurs d'argent mobile.

Des pays comme le Brésil, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Kenya, l'Île Maurice, le Pakistan, le Rwanda, la Tanzanie et l'Ouganda ont bien réussi à générer des paiements P2G numériques. Parmi ceux-ci, le Kenya se distingue par (a) le nombre de cas d'utilisation P2G payables via l'argent mobile spécifiquement et (b) le volume des paiements P2G effectués avec de l'argent mobile. La plate-forme centrale e-gouvernement (eCitizen) rapporte que plus de 90% des paiements numériques s'effectuent par argent mobile,¹⁰ tandis que 85% des paiements de rechargements portefeuille de Nairobi City County (eJijiPay) s'effectuent par argent mobile. Cette étude tente de tirer des conclusions sur la mise en œuvre de services P2G qui pourrait être utile aux fournisseurs d'argent mobile et aux gouvernements dans d'autres marchés, outre mettre en évidence la possibilité de partenariats entre les fournisseurs d'argent mobile et le gouvernement.

Dans cet article, nous examinerons le parcours du Kenya dans la numérisation des paiements P2G et le rôle de l'argent mobile. Dans la **section 1**, nous examinons les différents modèles de paiements P2G qui ont prospéré au Kenya. Dans la **section 2**, nous explorons le point de vue des utilisateurs des services de P2G en mettant en évidence les résultats de notre recherche sur la demande. Pour plus d'informations, voir les **annexes 2 et 3**. Enfin, à la **section 3**, nous considérons les recommandations à la fois pour les acteurs du gouvernement et de l'industrie d'argent mobile.

¹ World Economic Forum (2015). The Global Financial System: Policy Recommendations for the Future. http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/FS/WEF_AM16_FGFS_TaskForce_PolicyRecs.pdf

² Dalberg Global Development Advisors (2016). Global Landscape Study on Digitising P2G Payments. Available at: <http://www.karandaaz.com.pk/wp-content/uploads/2016/12/Karandaaz-P2G-landscape-study.pdf>

³ World Economic Forum (2015). The Global Financial System: Policy Recommendations for the Future. http://www3.weforum.org/docs/IP/2016/FS/WEF_AM16_FGFS_TaskForce_PolicyRecs.pdf

⁴ World Bank (2012) Global Payment Systems Survey (GPSS). Available at: <http://www.worldbank.org/en/topic/paymentssystemremittances/brief/gpss>

⁵ Objectif 17.1 des ODD des Nations Unies : renforcer la mobilisation des ressources nationales, y compris à travers l'aide internationale aux pays en voie de développement pour améliorer la capacité nationale de recouvrement des impôts et d'autres revenus

⁶ Ibid

⁷ D'après les recherches de la « Global Adoption Survey 2016 » de la GSMA

⁸ Analyse interne du programme Mobile Money de la GSMA

⁹ Etude interne sur le Mobile Money P2G de la GSMA, 2016

¹⁰ Ministère des paiements numériques, 2017. Présentation du eCitizen à la BFA.

Les principales conclusions de l'étude sont les suivantes :

- Lorsqu'un gouvernement prend une initiative pour la numérisation des services et des paiements gouvernementaux et crée un environnement propice à la réussite des fournisseurs de services de paiement, l'argent mobile peut être un facteur clé de l'adoption du paiement P2G numérique. Au Kenya, la pression pour la numérisation est venue du poste le plus élevé : le président a directement supervisé cet effort et a présidé un groupe de travail inter-agences sur les paiements gouvernementaux. Le gouvernement a également affecté un budget dédié à la numérisation.
- Les systèmes d'argent mobile peuvent s'adapter pour prendre en charge un certain nombre de modèles de paiement P2G basés sur les besoins des agences gouvernementales individuelles. Cependant, les organismes gouvernementaux doivent trouver un équilibre lorsqu'ils offrent plusieurs options de paiement et veiller à ce qu'ils soient harmonisés afin d'accroître leur adoption.
- Les services gouvernementaux restent encore inaccessibles pour un certain nombre de communautés marginalisées et mal desservies, mais lorsque les services P2G sont numérisés de bout en bout (jusqu'au paiement), l'accessibilité et la conformité volontaire augmentent. Les services précédemment inaccessibles, en particulier dans les zones rurales, sont désormais offerts dans les centres Huduma et les cybercafés, et les paiements peuvent maintenant être effectués à distance via l'argent mobile. Par conséquent, les prestataires doivent tenir compte des éléments socio-économiques et socioculturels sous-jacents qui déterminent la manière dont les personnes interagissent avec les services et la technologie afin de maximiser l'adoption et l'utilisation parmi les usagers mal desservis - ruraux, moins éduqués et femmes.
- Des processus bien rationalisés assurent une correspondance entre les enregistrements des transactions de paiement et la base de données des agences gouvernementales, ainsi qu'un rapprochement et un règlement appropriés dans les comptes des agences gouvernementales. Les paiements d'argent mobile s'effectuent en temps réel, génèrent des messages de confirmation et peuvent faciliter le règlement automatique. Ils peuvent donc réduire ce problème s'ils sont correctement configurés avec les systèmes de l'agence.
- Dans la mesure du raisonnable, les citoyens veulent bien payer les frais pour les services d'argent mobile P2G, car les avantages du paiement mobile à distance l'emportent sur le coût de la transaction numérique. L'argent mobile peut réduire les coûts d'un citoyen de plus de 75%.
- Pour les services gouvernementaux présentant de longs processus de demande, les citoyens préfèrent toujours une interaction et une assistance face à face, même s'ils effectuent un paiement numérique. Des applications bien conçues, une pénétration accrue des smartphones, des coûts de services de données moins chers et des trajets simplifiés pour les clients pourraient contribuer à changer cette tendance.
- Les services sont plus susceptibles d'être mis à l'échelle lorsque les intervenants pourront collaborer et contribuer conjointement à la formation et à la sensibilisation des utilisateurs sur la façon d'accéder aux services gouvernementaux et de les payer par les canaux numériques.
- Il existe une analyse de rentabilisation viable pour la numérisation des paiements P2G à l'aide de l'argent mobile. Les différentes options d'intégration offrent des alternatives que les agences gouvernementales peuvent envisager, depuis une simple intégration directe moins coûteuse jusqu'à des plates-formes centrales plus complexes. Dans chacun des cas, les agences gouvernementales au Kenya ont signalé aussi bien une augmentation des recettes perçues et de la conformité des citoyens qu'une réduction des coûts, en particulier à long terme sachant que l'entretien nécessaire est moindre et que la technologie évolue. Pour les fournisseurs d'argent mobile, l'équipement des clients avec la possibilité d'effectuer des transactions P2G élargit l'écosystème financier numérique, et offre potentiellement une croissance des revenus.

L'argent mobile en tant que moteur des paiements P2G

Tendances mondiales en matière de numérisation des paiements personne à gouvernement (P2G) via l'argent mobile

Le désir croissant d'accroître l'efficacité, la transparence et la responsabilité entraîne une tendance mondiale à la numérisation des paiements gouvernementaux. Pendant ce temps, les fournisseurs d'argent mobile reconnaissent la possibilité d'élargir leur offre de produits pour inclure les paiements de personne à gouvernement (P2G), permettant de favoriser l'augmentation de la clientèle et de générer des flux de transactions importants et réguliers.

Désormais présent sur 92 marchés émergents, l'argent mobile est un outil de paiement accessible qui peut aider à accélérer les efforts de numérisation des paiements des gouvernements en offrant un moyen rapide, efficace et fiable de collecte et de décaissement des fonds. Les fournisseurs d'argent mobile ont déjà collaboré avec les gouvernements dans au moins 19 marchés pour numériser les paiements de personne à gouvernement (P2G).

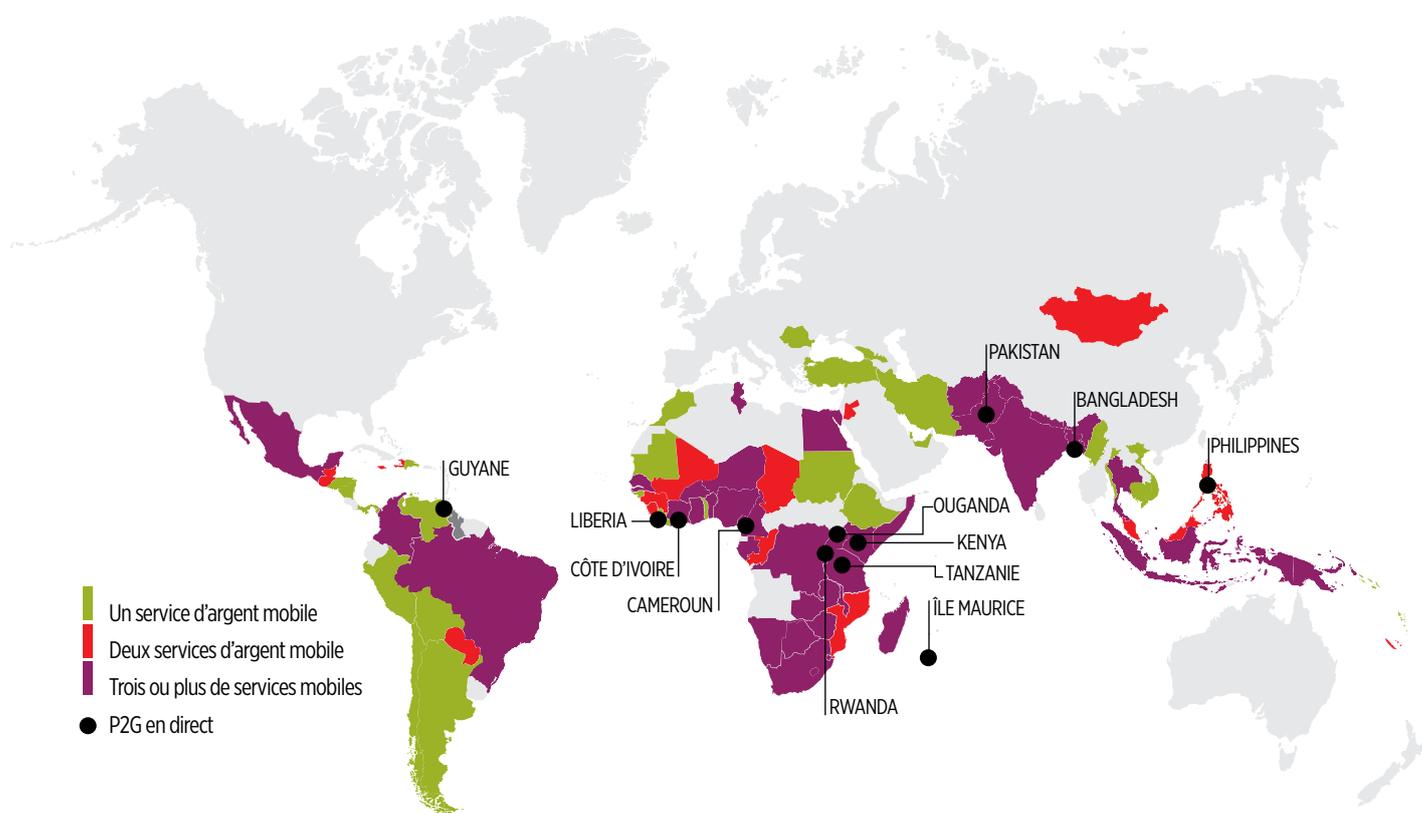


Schéma 1 : Pays dans lesquels les paiements P2G via l'argent mobile sont en ligne

Source : Enquête mondiale sur l'adoption GSMA 2016

Le parcours vers la numérisation des paiements de personne à gouvernement (P2G) au Kenya

Le Kenya est le marché d'argent mobile le plus performant au monde en termes de volumes d'absorption et de transactions. En 2013, six ans après le lancement de l'argent mobile, 62% des adultes utilisaient l'argent mobile et les services ont continué à croître depuis lors.¹¹ Par conséquent, il est surprenant que les organismes gouvernementaux travaillent déjà avec des fournisseurs d'argent mobile, directement ou indirectement, pour numériser les paiements P2G.

Le Kenya s'est engagé à mettre en œuvre des services numériques et à faciliter les paiements électroniques afin de passer à une économie « cash-light ». Cette vision est inscrite dans le cadre juridique de l'ICT du pays¹² et dans les réglementations du système national de paiement¹³, ainsi que dans le plan Vision 2030 du gouvernement.¹⁴ En novembre 2013, dans le but de mettre en œuvre les paiements électroniques au sein du gouvernement, le président du Kenya a publié une directive exigeant la numérisation de tous les processus et paiements gouvernementaux.¹⁵

Traditionnellement, les services gouvernementaux et les paiements étaient essentiellement manuels et payés principalement en espèces par l'intermédiaire de banques nommées par le gouvernement. Jusqu'aux récents efforts de numérisation des processus et des paiements P2G, la collecte de fonds gouvernementaux a été minée par la mauvaise qualité du service, l'inefficacité et le chapardage. En favorisant les paiements P2G numériques, l'objectif du gouvernement était d'arrêter les fuites de revenus et d'améliorer la responsabilité, l'efficacité et la transparence dans les transactions du secteur public.

¹¹ Financial Sector Deepening (FSD) Kenya (2013 & 2016), FinAccess Report. Available at: <http://fsdkenya.org/publication/finaccess2016/>

¹² Kenya Information and Communications Act (Act 2, 1998) PART VIA. Available at: https://www.unodc.org/res/cld/document/ken/1930/information-and-communications-act_html/Kenya_Information_and_Communications_Act_2_of_1998.pdf

¹³ Central Bank of Kenya (CBK), National Payment System Regulation. Available at: [https://www.centralbank.go.ke/images/docs/legislation/NATIONAL%20PAYMENT%20SYSTEM%20ACT%20\(No%2039%20of%202011\)%20\(2\).pdf](https://www.centralbank.go.ke/images/docs/legislation/NATIONAL%20PAYMENT%20SYSTEM%20ACT%20(No%2039%20of%202011)%20(2).pdf)

¹⁴ Kenya Vision 2030 représente le programme de développement du pays pour la période 2008 - 2030.

¹⁵ Ministry of Information, Communications and Technology (2013). 'Ministerial Strategic Plan 2013 - 2017'. Available at: <http://www.ict.go.ke/wp-content/uploads/2016/04/MinistryStrategic.pdf>



Le gouvernement kényan mène les efforts de numérisation P2G

En 2014, à la suite du lancement du plan de développement Vision 2030 du gouvernement, le gouvernement kényan a mené les efforts de numérisation P2G à travers deux initiatives :¹⁶

1. **eCitizen** : En avril 2014, un groupe de travail gouvernemental sur les paiements numériques (GDP) a été créé pour mettre en place un service et une passerelle de paiement électronique gouvernemental centralisé appelé eCitizen.¹⁷ eCitizen est un portail en ligne et également une application mobile que les citoyens et les entreprises peuvent utiliser pour accéder, demander et payer plus de 300 services gouvernementaux.
2. **Huduma** : En 2014, le gouvernement kényan a créé le Programme de prestation de services Huduma Kenya,¹⁸ dont le mandat principal était de déployer des centres de services gouvernementaux physiques dans les 47 comtés du Kenya pour améliorer l'accessibilité des services gouvernementaux.¹⁹ Dans ces centres, les agents gouvernementaux des ministères, départements et agences respectifs fournissent des services gouvernementaux aux citoyens, qui paient ensuite ces services en utilisant des méthodes de paiement en espèces ou numériques.

Quatre facteurs expliquent le succès de ces deux initiatives au Kenya :²⁰

1. Le gouvernement a créé un groupe de travail en tant que précurseur de la numérisation. Ce groupe de travail relève directement du président, et ses membres comprennent des représentants du secteur privé, du milieu universitaire et de la communauté du développement, qui donnent des conseils sur les meilleures pratiques du Kenya et du monde entier.
2. Un cadre politique favorable existait déjà pour le développement ICT et les paiements électroniques, assurant un environnement favorable et favorisant la mise en œuvre réussie des services et des paiements numériques.

3. Un budget gouvernemental centralisé consacré à la numérisation a été augmenté (de 0,3% à 5%). Le budget additionnel provenait également d'autres sources (Fonds des services universels²¹, Fonds national de recherche²², Fonds de péréquation²³, partenaires de développement et divers partenariats public-privé).
4. Un système d'identification national déjà établi, pivot pour l'enregistrement des comptes de paiement numériques, a également contribué à la mise en place d'un système d'enregistrement unique universel pour les personnes et les entreprises.

Paiements P2G via l'argent mobile avant le mandat de 2013

Avant le mandat du gouvernement de 2013, les fournisseurs d'argent mobile au Kenya avaient déjà identifié le P2G comme une opportunité clé et ont commencé à travailler avec quelques organismes gouvernementaux afin de numériser des flux de paiement spécifiques. Les fournisseurs d'argent mobile ont dû collaborer avec et s'intégrer à des institutions publiques individuelles pour faciliter l'acceptation des paiements d'argent mobile. Ce fut une tâche difficile en raison du grand nombre d'organismes gouvernementaux et de la capacité limitée des fournisseurs d'argent mobile à gérer des processus institutionnels et structurels complexes. Néanmoins, plusieurs agences, y compris la Caisse Nationale d'Assurance Maladie (CNAM), le Comité mixte d'admission de l'Université du Kenya (JAB), la Kenya Power and Lighting Company et le Fonds National de la Sécurité Sociale (FNSS), sont devenus des utilisateurs précoces. Tous les quatre ont bénéficié d'une augmentation des revenus, d'une réduction des coûts et d'une meilleure visibilité des fonds.

¹⁶ Interview avec l'Autorité des TIC du Kenya

¹⁷ The National Council for Law Reporting (Kenya Law) (2014). 'Kenya Gazette No. 2177 - Establishment of Governance Structure for Huduma Kenya Service Delivery Programme'. Available at: http://kenyalaw.org/kenya_gazette/gazette/notice/143142

¹⁸ Ibid

¹⁹ Huduma Kenya (2016) 'Huduma Kenya Programme - About Us'. Available at: <http://www.hudumakenya.go.ke/about-us.html>

²⁰ Kenya ICT Authority (2014), 'Vision 2030 National ICT Master Plan 2014 - 2017'.

²¹ L'Autorité des communications du Kenya est l'organe chargé d'administrer et de gérer le Fonds des services universels dans le but d'encourager un accès plus vaste aux services TIC, et de promouvoir la capacité de construire et innover des services TIC. Le Fonds bénéficie de 0,5% du chiffre d'affaires annuel des opérateurs TIC et des fournisseurs de services, y compris les opérateurs mobiles.

²² Le National Research Fund (Fonds national de recherche) verse des dons et des subventions pour coordonner les recherches et les innovations au développement national. Il bénéficie de près de 2% du PIB du Kenya chaque année.

²³ Le Equalization Fund (Fonds de péréquation) fournit des services de base aux zones plus marginalisées du pays. Il bénéficie de 1,5% du revenu national annuel.

Pourquoi numériser les paiements gouvernementaux via l'argent mobile?

Les paiements numériques peuvent augmenter les revenus du gouvernement à travers une meilleure visibilité des transactions et une meilleure gestion financière

Lorsque les paiements numériques sont associés à des processus internes efficaces, la perception des recettes publiques peut considérablement augmenter. Les organismes gouvernementaux attribuent l'augmentation des recettes à la réduction du chapardage, à une meilleure visibilité de la situation financière, à une conformité accrue (les reçus numériques découragent les contrefaçons) et à des améliorations globales des processus facilitant la conformité.

À l'échelle mondiale, McKinsey estime que la numérisation des paiements gouvernementaux pourrait entraîner un gain de 110 milliards de dollars américains en recettes gouvernementales au cours de la prochaine décennie.²⁴ De plus, en 2016, il a été estimé que le gouvernement kenyan avait fait des économies en coûts de conformité d'environ 290 millions \$ grâce à la numérisation des services sur une période de quatre ans.²⁵

Au Kenya, la numérisation des paiements a accru la transparence et la responsabilité, ainsi que la traçabilité des fonds collectés, permettant ainsi aux agences gouvernementales de : (a) minimiser les fraudes,²⁶ (b) effectuer des rapprochements rapides et faciles entre les services rendus, le montant payé et le montant encaissé, (c) améliorer la planification financière en comprenant comment chaque service contribue au budget global, et (d) en récupérant les dossiers et en réglant les différends de manière équitable. De leur côté, puisque les enregistrements de paiement sont facilement disponibles et récupérables, les citoyens disposent de la confiance nécessaire pour effectuer de futurs paiements numériques.

Après la migration de leurs services vers la plate-forme électronique du Kenya, eCitizen, l'Autorité nationale de

sécurité des transports du Kenya (NTSA) a doublé sa collecte de revenus de juillet 2015 à octobre 2016, passant d'une moyenne de 1,1 million à 2 millions de dollars par mois.

Le comté de la ville de Nairobi a également signalé une augmentation de 30 pour cent des revenus entre 2014 et 2016, attribuée à la collecte de fonds en utilisant des moyens numériques, dont la majorité était par l'argent mobile.²⁷ Ces données montrent un cycle vertueux, dans le cadre duquel des processus et des paiements plus faciles induisent une plus grande adhésion des citoyens tout en permettant une meilleure prestation de services, conduisant à un engagement accru des citoyens. L'argent mobile stimule ce cycle en rendant les paiements rapides et pratiques.

Les citoyens bénéficient de facilité, commodité, vitesse et transparence

L'argent mobile permet aux citoyens d'effectuer des paiements P2G n'importe quand, n'importe où avec réception d'une confirmation de paiement. Les citoyens ont répondu positivement en utilisant ce canal de paiement par rapport aux autres. Dans notre étude, les scores de l'argent mobile sont les plus élevés par rapport à tous les autres canaux de paiement P2G combinés, les personnes interrogées indiquant les principales raisons de l'utilisation de l'argent mobile étant : la facilité (93%), la commodité (56%) et la rapidité (48%). Les personnes interrogées ont choisi d'utiliser l'argent mobile pour éviter de longs trajets vers les bureaux du gouvernement, les longues files d'attente et diverses formes de corruption. eCitizen rapporte que plus de 90% des paiements numériques sur la plateforme sont actuellement effectués via l'argent mobile²⁸, tandis que plus de 90% des paiements eJijiPay wallet entre 2014 et 2016 ont été effectués via le canal mobile (USSD et Appli).²⁹

²⁴ McKinsey Global Institute (2016). Digital Finance for All: Powering Inclusive Growth in Emerging Economies. Available at: <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-digital-finance-could-boost-growth-in-emerging-economies>.

²⁵ Interview et présentation par le Ministère des paiements numériques

²⁶ D'après eCitizen, seuls 50 transactions étaient frauduleuses sur les 4,7 millions de transactions effectuées.

²⁷ Interview avec Jambo Pay

²⁸ Ministère des paiements numériques, 2017. Présentation du eCitizen à la BFA.

²⁹ Interview avec Jambo Pay

Les citoyens apprécient la transparence et la commodité des paiements P2G par argent mobile

« Avant nous avions l'habitude d'aller à la banque ... ensuite ils ont créé le paiement de facture [argent mobile] c'est très facile, vous allez au bureau, ils confirment ce message et on vous dit que vous avez bien payé. »

- Paul

« Disons que vous êtes à Nairobi et que vous devez payer l'électricité. Je n'ai pas besoin d'y aller, je peux juste payer de chez moi, c'est efficace. »

- James

« Je n'ai pas besoin d'aller là-bas. Je vais juste [payer en utilisant l'argent mobile] en étant ici, au lieu d'aller à la banque et de faire la queue jusqu'au lendemain. »

- Michael

Source : Participants aux groupes de discussion à Nairobi

Les gouvernements à court terme doivent investir dans la numérisation pour récolter des avantages à long terme

Regrouper la numérisation des paiements et la numérisation des processus au sein du gouvernement génère un retour sur investissement élevé. Cependant, des investissements substantiels sont nécessaires, en particulier dans les premières étapes de la numérisation. Ces coûts comprennent à la fois les CAPEX (achat de matériel, logiciels, serveurs, etc.) et les OPEX (salaires, transport, commissions, etc.). La numérisation des processus existants est également nécessaire, y compris la conversion d'anciens dossiers papier vers un format numérique.

Lorsqu'on leur a demandé si le coût de la mise en œuvre des services numériques au gouvernement était élevé, la plupart des organismes gouvernementaux ont approuvé sans voir cela comme un facteur de dissuasion. Au contraire, les personnes interrogées ont pu démontrer, sur la base du montant des recettes supplémentaires collectées pendant une courte période depuis leur lancement, la présence de l'indication d'un retour sur investissement élevé à long terme une fois les systèmes correctement implémentés. Le Ministère des Terres du Kenya, par exemple, a entrepris une campagne nationale en 2014 pour numériser des millions de registres fonciers afin d'améliorer les processus qui ont historiquement été un grand défi et ont conduit à la non-conformité des citoyens. Cette initiative a engendré une augmentation de 1125% des recettes fiscales³⁰. En outre, le NTSA a bénéficié d'une économie de coûts de mise en conformité de 18,2 millions de dollars US sur 1,6 million de transactions électroniques ; les coûts ont été économisés sur les reçus, les formulaires, les documents et le personnel.

³⁰ Accenture Development Partnerships, 2013, Digitising Government Payments, Kenya Study. Available at: http://icta.go.ke/pdf/Digitizing%20Govt%20Payments%20Kenya%20Study_FINAL.pdf

La numérisation des paiements P2G peut soutenir des emplois plus qualifiés

Les commentaires de la plupart des agences gouvernementales au Kenya indiquent que la numérisation des services gouvernementaux n'a pas entraîné de licenciements massifs dans le secteur public, mais plutôt l'amélioration des compétences du personnel existant et l'emploi de professionnels informatiques plus qualifiés. Dans la plupart des organismes gouvernementaux, les secteurs qui nécessitent du personnel supplémentaire comprennent le service à la clientèle, les finances, la comptabilité et l'informatique. Voici quelques exemples de cette recherche :³¹

- Le personnel NTSA qui participait auparavant à des collectes en espèces a été reformé et redéployé vers d'autres rôles tels que les centres d'inspection de véhicules pour faire face à une augmentation du nombre de citoyens demandant divers services.
- Au NHIF, l'argent mobile a réduit la charge de travail des caissiers, des inspecteurs et des autres membres du personnel de la succursale impliqués dans la collecte de fonds. Ces employés se concentrent maintenant sur la facilitation des nouvelles inscriptions, la réponse aux demandes des clients, le contrôle de la qualité (inspections dans les hôpitaux pour s'assurer que les services sont conformes aux normes) et le traitement des réclamations.

- Après le lancement de « Faini chap-chap », un instrument de collecte P2G basé sur l'argent mobile pour les amendes judiciaires, le pouvoir judiciaire n'a signalé aucune diminution de personnel. Au contraire, la cartographie du processus entreprise pour se préparer à la numérisation a révélé un manque de personnel, ce qui a incité certains ministères (ex : comptabilité) à augmenter leurs effectifs.
- Auprès de l'Autorité ICT, le nombre de membres du personnel et leurs compétences ont été élargis pour soutenir la mise en œuvre et la migration des agences gouvernementales vers la plate-forme eCitizen. Le personnel a présenté les avantages du service, géré la migration des projets et pris en charge le service à la clientèle.
- D'autres formes d'emploi ont été créées dans les centres de services et les cybercafés de Huduma, offrant aux clients un soutien pour se connecter et naviguer dans le processus de paiement numérique.

Dans l'ensemble, la numérisation a simultanément amélioré la qualité du service à la clientèle et la motivation du personnel en augmentant les niveaux de compétence des employés. Il a également réduit la corruption et la fraude en minimisant les possibilités de manipuler l'argent. Lorsque les transactions sont traçables, la transparence créée par les enregistrements de paiements en temps réel favorise une gestion financière améliorée, ce qui entraîne une augmentation des revenus et une réduction des coûts.

³¹ Source : Interviews avec des fonctionnaires des agences gouvernementales.



SECTION 1

Les systèmes d'argent mobile adaptables soutiennent différents modèles de paiements P2G

Au Kenya, les fournisseurs d'argent mobile ont été en mesure d'adapter leurs plates-formes pour répondre aux besoins des différents organismes gouvernementaux. Dans notre étude sur le marché kényan, nous avons découvert quatre modèles distincts pour lesquels les paiements via l'argent mobile ont été adoptés (voir le tableau 1 et l'Annexe 1 pour plus de détails sur ces modèles) :

1. Intégration directe entre fournisseur d'argent mobile et agence gouvernementale
2. Intégration tierce via un agrégateur de paiements
3. Plate-forme de gouvernement électronique centralisée raccordant plusieurs agences gouvernementales
4. Centres de services physiques dans lesquels les organismes gouvernementaux fournissent des services gouvernementaux assistés

Il est important de noter que cette étude a démontré que plusieurs modèles opérationnels sont viables en termes de capacité à numériser les paiements P2G - d'ailleurs, certains organismes gouvernementaux reçoivent des paiements d'argent mobile via plus d'un modèle. Par exemple, NHIF reçoit des paiements par intégration directe, via des agents gouvernementaux acceptant les paiements d'argent mobile de proximité, et via un agrégateur. Nonobstant ce qui précède, les services centralisés (ex : plate-forme de gouvernement électronique et centres de services) ont montré un potentiel supérieur en termes d'augmentation des services et des paiements en raison de leur capacité à agréger plusieurs agences gouvernementales, facilitant ainsi l'accès des citoyens à davantage de services.

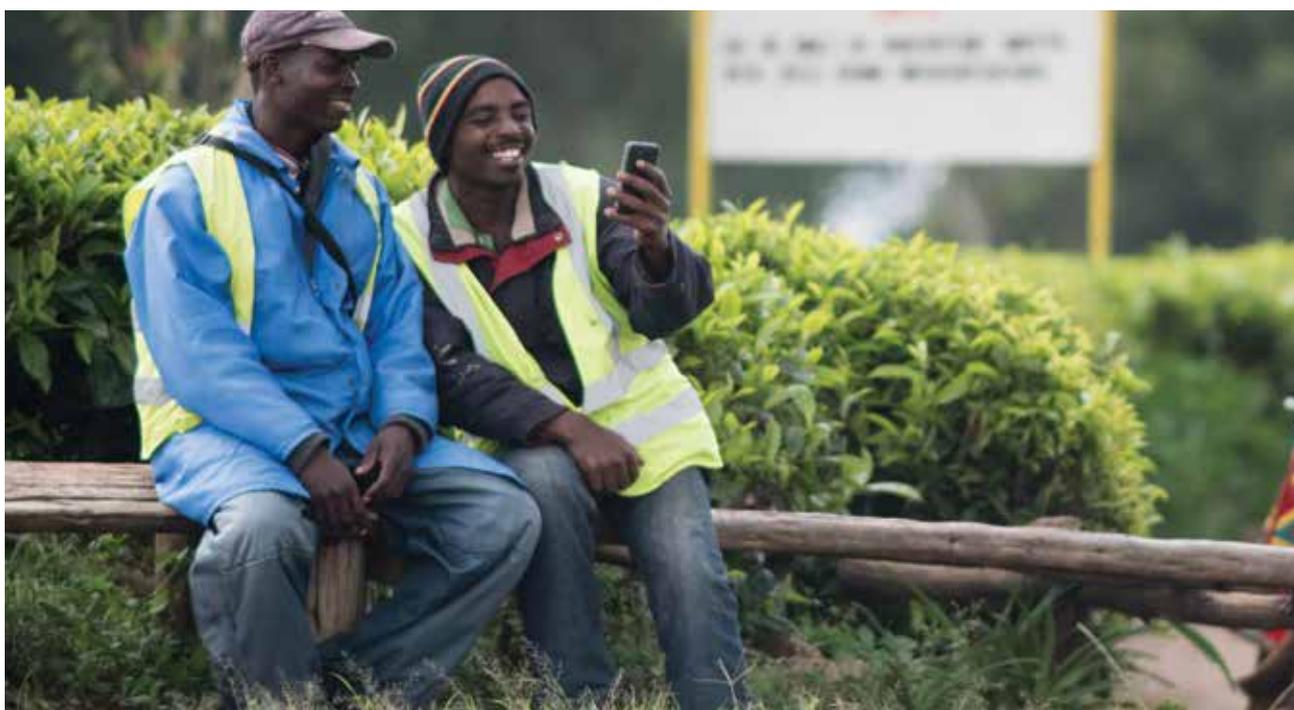


Tableau 1 : Comparaison de modèles utilisés par les fournisseurs d'argent mobile pour les P2G

Description	1. Intégration directe entre fournisseur d'argent mobile et agence gouvernementale	2. Intégration tierce via un agrégateur de paiements	3. Plate-forme de gouvernement électronique centralisée raccordant plusieurs agences gouvernementales	4. Centres de services dans lesquels les organismes gouvernementaux fournissent des services gouvernementaux
	Une agence gouvernementale souhaitant numériser les paiements P2G peut effectuer en intégrant directement l'argent mobile et d'autres fournisseurs de paiement.	Un agrégateur de paiements tiers sert de passerelle entre un prestataire de services de paiement et un organisme gouvernemental, et collecte de manière transparente les paiements au nom de l'agence via un ou plusieurs canaux de paiement. ³²	Une plate-forme centrale du gouvernement sert de passerelle pour plusieurs agences gouvernementales afin de fournir des services et pour recevoir des paiements via différents canaux, y compris l'argent mobile, les cartes et les virements bancaires. ³³	Les centres de services appartenant au gouvernement offrent aux citoyens des points d'interaction centralisés en face-à-face. Ces centres offrent des services gouvernementaux et facilitent le paiement de ces services.
Installation	<ul style="list-style-type: none"> Un fournisseur d'argent mobile affecte à un organisme gouvernemental un compte numérique unique de « collections commerciales » pour faciliter les collectes grâce à un numéro de facture payable « pay bill ». Les citoyens utilisent un numéro de « pay bill » unique pour payer un service gouvernemental spécifique en utilisant leur compte d'argent mobile, qui peut inclure un numéro de compte de référence supplémentaire pour identifier le service. Le fournisseur d'argent mobile peut donner au gouvernement accès au système d'argent mobile en ligne pour faciliter le reporting, le rapprochement et le règlement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le fournisseur d'argent mobile attribue à un agrégateur tiers un compte numérique unique de « collections commerciales » pour faciliter les collectes grâce à un numéro de « pay bill ». Les citoyens utilisent un numéro de « pay bill » unique pour payer le service gouvernemental en utilisant leur compte d'argent mobile, qui peut inclure un numéro de compte de référence supplémentaire pour identifier le service. Le fournisseur d'argent mobile peut donner à l'agrégateur l'accès au système d'argent mobile en ligne pour faciliter le reporting, le rapprochement et le règlement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le fournisseur d'argent mobile attribue à un fournisseur d'administration électronique un compte unique de « collections d'entreprises » pour faciliter les collectes grâce à un numéro de « pay bill ». Une fois collecté dans le compte d'argent mobile, le fournisseur de l'administration électronique ou l'agence utilisant le système d'argent mobile en ligne peut initier le règlement des fonds vers la trésorerie. La plate-forme de gouvernement électronique établit automatiquement des liens vers la plate-forme d'argent mobile via des API afin de rassembler les informations nécessaires au reporting, au rapprochement et au règlement. 	<ul style="list-style-type: none"> Les agents du gouvernement tirent parti des plates-formes de services et de paiement existantes (par exemple, plate-forme d'administration électronique ou systèmes en ligne individuels des agences gouvernementales) pour servir les clients dans les centres physiques. Les citoyens utilisent un numéro de « pay bill » unique pour payer les services gouvernementaux en utilisant leur compte d'argent mobile, et peuvent inclure un numéro de compte de référence supplémentaire pour identifier le service offert et l'organisme gouvernemental qui l'offre. Le centre de service ne fait que faciliter les interactions avec les clients et ne participe pas aux systèmes de rapprochements et de règlements.
Réconciliation	<ul style="list-style-type: none"> Lorsque les volumes de transactions sont faibles, le gouvernement peut gérer le rapprochement manuellement. Une API peut également être utilisée pour faciliter le rapprochement automatique en temps réel. 	<ul style="list-style-type: none"> Les agrégateurs gèrent de gros volumes de transactions et investissent donc dans l'automatisation. La plupart possèdent des API ou créent des logiciels pour faciliter les rapprochements. 	<ul style="list-style-type: none"> Puisque la plate-forme d'administration électronique facilite les recouvrements de paiements pour le compte de plusieurs organismes gouvernementaux, la collection de chaque agence est identifiée par un numéro de facture unique. Les systèmes de gestion facilitent le rapprochement automatique en fonction des affectations effectuées au compte de paiement spécifique de chaque organisme gouvernemental. 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les paiements par argent mobile, le centre de services ne participe pas au rapprochement ou au règlement des fonds. Ces centres ne possèdent pas de compte de paiement mobile. Ils facilitent simplement la prestation de services au nom des organismes gouvernementaux.
Règlement	<ul style="list-style-type: none"> Une fois collecté dans le compte d'argent mobile, le règlement des fonds peut être initié par l'agence gouvernementale en utilisant le système d'argent mobile en ligne. Selon les capacités, les règlements peuvent également être automatisés. Les fonds sont transférés sur le compte bancaire de l'agence gouvernementale dans un délai convenu. 	<ul style="list-style-type: none"> Une fois collecté dans le compte d'argent mobile, le règlement des fonds peut être initié par l'agrégateur en utilisant le système d'argent mobile en ligne. Les fonds sont réglés dans le compte bancaire attribué par l'agence gouvernementale selon les conditions convenues. L'agence gouvernementale doit avoir une visibilité complète des comptes et des paiements. 	<ul style="list-style-type: none"> Une fois les fonds collectés dans le compte d'argent mobile, le règlement vers la trésorerie peut être initié par le fournisseur e-gouvernement en utilisant le système d'argent mobile en ligne. Les fonds sont réglés dans les comptes respectifs des administrations publiques. Les agences gouvernementales ont une visibilité complète de leurs comptes et de leurs paiements via la plateforme e-gouvernement. 	<ul style="list-style-type: none"> Une fois les fonds collectés dans le compte d'argent mobile, le règlement vers la trésorerie peut être initié depuis le réseau par le fournisseur e-gouvernement en utilisant le système d'argent mobile en ligne. Les fonds sont réglés dans les comptes respectifs des administrations publiques. Les agences gouvernementales ont une visibilité complète de leurs comptes et de leurs paiements via la plateforme e-gouvernement ou leur propre plateforme.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place relativement rapide, simple et facile d'un point de vue technique, car le processus de création d'un compte de collecte d'argent mobile peut prendre moins d'une semaine. Lorsque les API sont utilisées, le reporting, le rapprochement et le règlement s'effectuent en temps réel. 	<ul style="list-style-type: none"> Des fonctions telles que la résolution des litiges et le service client peuvent être confiées à l'agrégateur. Plusieurs services gouvernementaux peuvent être intégrés simultanément, réduisant ainsi le besoin d'intégrations multiples. Les agrégateurs peuvent s'intégrer à différents fournisseurs de services de paiement, offrant ainsi un environnement de lecture-écriture aux agences gouvernementales. 	<ul style="list-style-type: none"> Un portail réunit plusieurs services gouvernementaux de divers organismes gouvernementaux, c.-à-d. il s'agit d'un « guichet unique » pour les paiements. La plate-forme d'administration électronique s'intègre à différents fournisseurs de services de paiement, fournissant ainsi un environnement prêt à l'emploi pour les agences gouvernementales. Le rapprochement, le reporting et le règlement s'effectuent de manière transparente et automatisée. 	<ul style="list-style-type: none"> Grâce aux centres de services, les services gouvernementaux sont étendus à des groupes plus marginalisés - y compris les ruraux, les femmes et les moins instruits - en raison de la physicalité des centres de services. Les centres de services jouent un rôle important en éduquant les utilisateurs sur la façon d'utiliser les services, y compris comment effectuer des paiements d'argent mobile.
Désavantages	<ul style="list-style-type: none"> Le fournisseur d'argent mobile doit effectuer des intégrations individuelles avec chaque agence gouvernementale - cela peut prendre du temps et être coûteux, surtout car les agences gouvernementales ont des processus différents. Les API nécessitent des investissements, du temps et la mise en place d'une expertise technique. Sans API, le rapprochement manuel, le reporting, le règlement sont sujets à des erreurs et fastidieux. 	<ul style="list-style-type: none"> La configuration prend habituellement trois à six mois, plus longtemps que le modèle d'intégration directe. Puisque l'agrégateur est une entité commerciale, il structure habituellement ses modèles autour du partage des revenus pour couvrir ses coûts. Cela pourrait engendrer des frais de transaction élevés pour les clients si les coûts sont répercutés sur le client.³⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Peut être un projet à long terme nécessitant beaucoup de coordination, de temps et d'argent à mettre en place. Ces coûts peuvent être répercutés sur le client. Le système d'administration en ligne comporte des mécanismes normalisés. Certains organismes gouvernementaux peuvent avoir du mal à ajuster les processus afin d'adhérer à ces normes. Ce modèle dépend surtout des processus politiques multi-acteurs pour gagner du terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> Les centres physiques acceptent toujours les paiements en espèces, laissant la place à des fuites et ralentissant le passage à un écosystème entièrement numérique. Les agents du gouvernement dépendent de plates - formes tierces (e-gouvernement, agence gouvernementale individuelle) et ont donc un contrôle limité, en particulier en cas de panne de la plate-forme.

³² CGAP (2016), 'Understanding the East African Aggregator Landscape'. Available at: <https://www.slideshare.net/CGAP/understanding-the-east-african-aggregator-landscape>

³³ e-Citizen, (2015), e-Citizen Overview. Available at: <https://www.ecitizen.go.ke/index.html>

³⁴ CGAP (2016), The Business of Aggregators: A Changing Market, <http://www.cgap.org/blog/business-aggregators-changing-market>

SECTION 2

Points de vue sur les paiements P2G au Kenya

Les expériences et les perceptions des citoyens kényans offrent des leçons essentielles pour le gouvernement et les prestataires qui cherchent à numériser les paiements P2G à travers l'argent mobile. Cette section couvre les principales conclusions de la recherche concernant la demande, et contient des entretiens qualitatifs avec les utilisateurs et les non-utilisateurs d'argent mobile pour payer les services gouvernementaux. Cela a été complété par des entretiens approfondis avec des agences gouvernementales pour comprendre comment elles utilisent l'argent mobile pour numériquement collecter les paiements des services. Une description complète de la méthodologie est disponible dans **l'Annexe 4**.

La numérisation des services gouvernementaux de bout en bout peut augmenter la conformité volontaire et étendre la portée des services gouvernementaux à plus de citoyens

Les données du Kenya montrent que lorsque les paiements P2G sont rapides et faciles à réaliser, la conformité volontaire augmente considérablement. Les citoyens semblent apprécier la possibilité d'accéder à une gamme complète de services en ligne, ainsi que de payer de n'importe où, 24 heures sur 24, plutôt que d'avoir à se rendre à un bureau gouvernemental. Par exemple, les agences NTSA et NHIF ont toutes deux constaté que l'utilisation des services par les citoyens a augmenté régulièrement depuis l'offre de services en ligne et depuis l'acceptation des paiements numériques en 2014.



Autorité nationale de sécurité des transports (NTSA) : L'argent mobile stimule la conformité des citoyens

La NTSA est chargée des permis pour conducteurs et véhicules outre percevoir les frais associés. La NTSA a été la première agence gouvernementale à utiliser en 2014 la plate-forme eCitizen du Kenya, et accepte désormais uniquement le paiement via le portail. Nos recherches auprès des consommateurs confirment que les citoyens ont grandement apprécié le processus de renouvellement des permis de conduire entièrement numérique. Une fois le processus de demande en ligne terminé et le paiement effectué, il suffit aux conducteurs d'imprimer un autocollant et de l'appliquer sur leur permis existant.

Ce processus simple a conduit à une augmentation substantielle du nombre d'inspections de véhicules (les rendez-vous sont désormais pris, reprogrammés et payés en ligne), qui sont passées de 45 000 en 2014 à 150 000 en 2016. Globalement, les recettes de la NTSA ont doublé entre juillet 2015 et octobre 2016, passant d'environ 1,1 million de dollars US à 2 millions de dollars US par mois.

La NTSA a économisé de l'argent sur les coûts de mise en conformité, l'impression d'autocollants et le personnel de guichet. L'augmentation énorme d'utilisation par les citoyens a entraîné une augmentation du financement et de la mise en place de centres d'appels et de centres d'inspection. L'augmentation des revenus a entraîné de meilleurs services pour les clients, avec plus de conducteurs à permis corrects et plus de véhicules inspectés.

Période	Offre de service automatisé	Conformité NTSA économie en coût (\$ US)	Nombre de transactions de bout en bout
Août 2014 - mai 2016 (21 mois)	Permis de conduire provisoire	8 437 353 \$	350 287
Août 2014 - mai 2016 (22 mois)	Réservation de l'examen de conduite	4 427 293 \$	300 140
Août 2014 - mai 2016 (22 mois)	Renouvellement du permis de conduire	2 574 762 \$	648 100
Août 2014 - mai 2016 (22 mois)	Permis de conduire intermédiaire	2 728 860 \$	255 009
TOTAL		18 168 288 \$	1 553 536

Tableau 2 : Économies de coûts de conformité NTSA

Source : Étude d'impact 2016 35 du programme II sur le climat des investissements du Kenya

Caisse nationale d'assurance maladie (NHIF) : L'argent mobile augmente les contributions volontaires

La NHIF est une agence gouvernementale qui fournit une assurance santé à tous les travailleurs du secteur formel (selon des cotisations obligatoires versées par les employeurs) et propose également un régime de paiement volontaire pour les travailleurs du secteur informel. En 2009, la NHIF s'est associée à M-PESA de Safaricom pour offrir à ses abonnés aux services de paiement volontaire la possibilité d'effectuer des paiements mensuels de cotisations d'assurance via l'argent mobile. Depuis lors, le nombre d'abonnés au paiement volontaire est passé de moins de 440 000 à environ 2,3 millions en 2017 (une augmentation de 500%).

Aujourd'hui, la majorité des paiements mensuels volontaires est effectuée via l'argent mobile. Avant son introduction, il fallait se rendre aux succursales de la NHIF, ce qui prenait beaucoup de temps, et l'ensemble du processus était basé sur papier et espèces. L'argent mobile a réduit la charge de travail, de sorte que les succursales peuvent maintenant se concentrer sur la facilitation de nouvelles inscriptions, répondre aux demandes des clients, contrôler la qualité et traiter les réclamations.

Auparavant, une fois qu'un paiement avait été effectué dans une succursale (ou collecté sur place pour les nouveaux enregistrements), il existait un décalage dans le flux d'informations et de fonds vers les systèmes centraux de la NHIF. La transition vers l'argent mobile a permis à la NHIF d'obtenir une meilleure visibilité sur les fonds et a également réduit les fuites. Cela permet à la NHIF de faciliter les paiements en temps opportun aux hôpitaux et aux autres fournisseurs de services, ce qui a incité un plus grand nombre de fournisseurs de soins de santé à accepter les clients de la NHIF.

La numérisation des paiements P2G s'est développée à un rythme différent et à travers différents modèles, toutefois un certain degré d'harmonisation de l'expérience client améliorerait l'adhésion

Plusieurs modèles P2G ont émergé au Kenya (comme détaillé dans la Section 1) car différents organismes gouvernementaux doivent répondre à leurs propres besoins internes et à ceux des citoyens qui utilisent leurs services. Les fournisseurs d'argent mobile doivent faire preuve de créativité pour positionner leurs services en complément des processus de l'agence gouvernementale : offrir une expérience de paiement supérieure avec un minimum de points de défaillance et de conflits, tout en maximisant le potentiel de recouvrement des recettes pour les agences gouvernementales.

Outre la possibilité de dupliquer les coûts du gouvernement, le principal inconvénient de divers modèles de service P2G est que les citoyens doivent interagir avec les paiements P2G de manières différentes, en se familiarisant avec diverses interfaces et plusieurs parcours différents. Dans les groupes de discussion, les citoyens ont indiqué que cela causait de la confusion et qu'ils trouvaient difficile de mémoriser de multiples numéros de « pay bill ».

Un équilibre doit être trouvé entre la simplicité et la cohérence du parcours utilisateur et la conception de

services P2G répondant aux besoins des différents organismes gouvernementaux. Au Kenya, la Taskforce Digital Payments a regroupé des représentants de plusieurs ministères qui ont créé le programme de numérisation des services jusqu'au niveau ministériel. Cela a permis une mise en œuvre plus rapide et une meilleure coordination entre les ministères, les fournisseurs de paiements et les régulateurs. Le résultat est la plate-forme eCitizen, laquelle a été acceptée par toutes les agences gouvernementales comme plate-forme centrale pour le traitement des services gouvernementaux, avec actuellement environ 300 services en direct et un programme qui permettra d'en numériser 5 000 de plus d'ici 2020.

Les services P2G numérisés ne disposent pas encore du potentiel leur permettant d'atteindre les mal desservis

Également pour les paiements P2G à l'échelle d'argent mobile, certaines disparités doivent encore être traitées, comme les écarts d'utilisation selon le sexe, le niveau d'éducation et le type d'emploi. D'après les résultats de certaines entrevues téléphoniques, il semblerait que les utilisateurs actuels de services P2G numériques aient tendance à être des hommes, du secteur urbain et éduqués. Cela reflète en partie le fait que les services gouvernementaux sont orientés vers cette population (par exemple, un plus grand nombre de permis de conduire est délivré aux hommes, les services liés à l'emploi favorisent la population urbaine et plus scolarisée, et certains services comme le NHIF sont basés sur les inscriptions du chef de ménage, lesquels sont plus susceptibles d'être des hommes). Néanmoins, il existe toujours un écart entre les sexes en termes dans l'utilisation des paiements P2G.



Profil de l'utilisateur des services gouvernementaux Kenyan

Selon notre sondage, environ 40% des adultes interrogés utilisent les services gouvernementaux et payent directement eux-mêmes pour les services, tandis que 26% utilisent les services, mais sont payés par d'autres. Plus de 70% de ceux qui utilisent l'argent mobile pour les paiements gouvernementaux ont suivi des études secondaires (ou plus). Ce sont pour 70% des hommes, ce qui est plus élevé que la proportion d'hommes qui utilisent tous les services gouvernementaux (environ 60%).

L'utilisation des services financiers mobiles au Kenya est de 8% supérieure à celle des femmes et de 19% plus urbaine que rurale. La proportion la plus élevée des utilisateurs représente les employés (93%), les propriétaires d'entreprise (83%) et les employés occasionnels (63%).³⁶

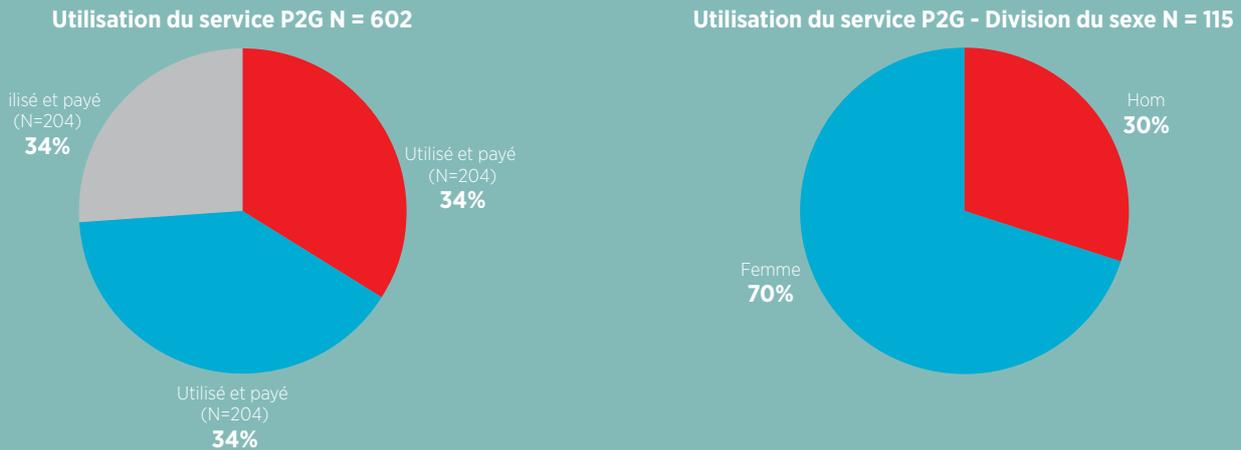


Schéma 2 : Utilisateurs du service gouvernemental effectuant des paiements en utilisant l'argent mobile

Source : Enquête téléphonique auprès des utilisateurs P2G du Kenya, 2017

Les inscriptions eCitizen sont encore relativement faibles, avec uniquement 10% de la population adulte. Elles présentent par ailleurs une disparité similaire entre les sexes, avec deux fois plus d'inscriptions masculines que d'inscriptions féminines en moyenne entre décembre 2015 et décembre 2016.

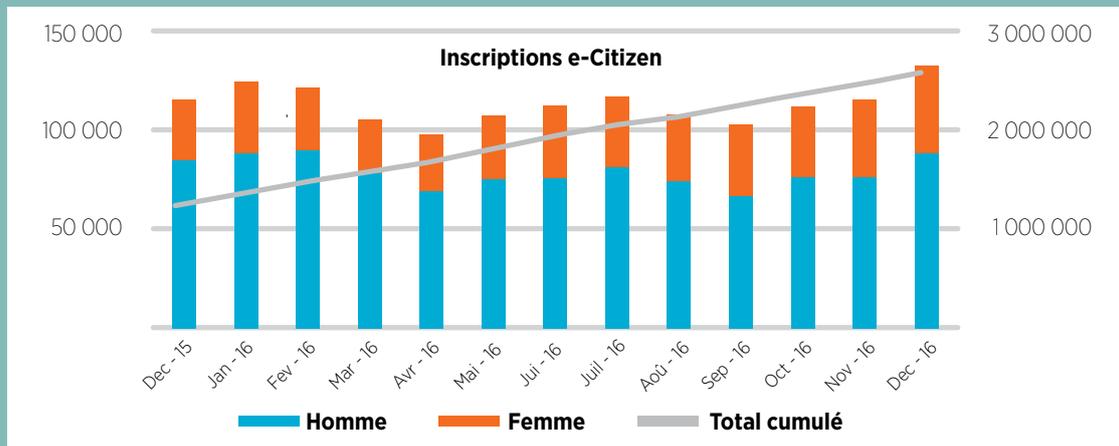


Schéma 3 : Inscriptions e-Citizen jusqu'à décembre 2016

Source : eCitizen

Il reste donc beaucoup à faire pour que les femmes, les ruraux et les moins instruits puissent bénéficier des services et paiements P2G numériques et toutes les parties prenantes (agences gouvernementales, décideurs, prestataires de paiement, etc.) doivent prendre en compte les éléments socio-économiques et sociaux-culturels qui déterminent comment les citoyens interagissent avec les services et la technologie. Ces informations leur permettront de mieux conseiller et concevoir des processus numériques que la plupart des citoyens trouveront faciles à comprendre et à utiliser.

³⁶ FSD Kenya, 2016. 2016 FinAccess Household Survey.

La confirmation de paiement et le rapprochement de compte sont cruciaux et doivent être traités dans les meilleurs délais

Les citoyens ont exprimé une perte de confiance dans les paiements numériques P2G lorsqu'ils ont fait face à des problèmes de plate-forme de paiement. Les principales préoccupations surgissent lorsque des services gouvernementaux sont refusés aux citoyens parce que les paiements n'ont pas été rapprochés de leurs comptes en temps opportun, en raison d'une défaillance du système ou du processus du côté du fournisseur de services de paiement ou de l'organisme gouvernemental. Ce scénario érode la confiance des citoyens et entraîne des difficultés opérationnelles pour l'organisme gouvernemental qui tente de maintenir des dossiers de paiement exacts. Les rapprochements problématiques consomment aussi du temps et de l'argent, et peuvent parfois être coûteux. Lorsque de tels problèmes existent, cela peut prendre des semaines voire des mois à résoudre si les paiements corrects ne sont pas traçables, menant au refus de service.

Pour les citoyens utilisant l'argent mobile, le message de confirmation remplit une fonction critique en tant que reçu numérique. Pourtant, des retards dans la réception des messages de confirmation et les mises à jour retardées du système sont des défis auxquels ils sont toujours fréquemment confrontés. Dans certains cas, bien qu'un message de confirmation ait été reçu, le système n'était pas mis à jour pour refléter l'exécution du paiement, impliquant que le service restait inaccessible.

Un certain nombre de contrôles préventifs et de détection doivent être mis en place pour minimiser la manipulation du rapprochement, qui est un des risques les plus élevés pour la réussite de la numérisation P2G via l'argent mobile. Le tableau ci-dessous montre certains des problèmes qui pourraient se poser lors de la réconciliation et recommande certaines mesures d'atténuation :

Type de problème de rapprochement	Impact	Atténuation possible
Incompatibilités dans les détails de transaction entre les enregistrements de transaction d'argent mobile et la base de données d'agence gouvernementale	<p>Risques internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> La fraude peut passer sans être détectée, par exemple si le personnel interne achemine des fonds vers d'autres comptes. Une collusion indétectable en matière de blanchiment d'argent, avec par exemple une accumulation interne de fonds dans un compte de « fonds non réclamés ». Lorsque les processus sont suspendus, le personnel interne doit faire face à des clients plus frustrés. Le suivi incorrect des retournements de paiement peut entraîner des pertes de revenus pour l'agence gouvernementale. Le double comptage des paiements peut entraîner des pertes de revenus pour l'agence gouvernementale. <p>Risques externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le client paie sur un mauvais compte ou verse un montant erroné, ce qui entraîne une comptabilisation incorrecte des paiements et un retard probable ou un refus de service. Les clients restent méfiants à l'égard des reçus numériques et continuent d'accorder une grande valeur aux reçus imprimés, ce qui crée des inefficacités. 	<ul style="list-style-type: none"> Séparation des tâches de recouvrement de paiement et de gestion pour réduire les erreurs ou les fraudes dans les procédures à haut risque. Formation des employés sur les rôles et les responsabilités L'investissement à court terme dans le réseau IPN (Instant Payment Notification)³⁷ peut aider à automatiser certaines fonctions administratives liées aux paiements et à les signaler en temps réel. L'utilisation d'API d'argent mobile pour permettre l'intégration avec le système d'argent mobile peut avoir des fonctionnalités intégrées telles que la validation de compte. Fixer des seuils pour réduire les risques associés au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme, par exemple, un compte n'est pas autorisé à recevoir plus d'un certain montant. Si cela se produit, il est signalé pour une enquête.
Problèmes de règlement du compte	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'entité tierce qui gère la collecte de fonds d'agences gouvernementales ne renvoie pas les fonds vers le compte bancaire commercial de l'agence ou vers son compte de trésorerie. Cela peut poser un problème de comptabilité - par exemple, si l'agence n'a pas accès aux comptes en fiducie ou ne les contrôle pas, cela peut entraîner des conflits et / ou une perte de revenus. 	<ul style="list-style-type: none"> Création de systèmes de paiement qui permettent uniquement de payer le montant exact et/ou de saisir le numéro de transaction exact, avec la validation du compte des deux bases de données du système avant que le service ne soit fourni. Campagnes de sensibilisation des clients pour augmenter l'éducation des clients sur la manière correcte d'effectuer les paiements.
	<p>Risques :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'agence gouvernementale devrait avoir le plein contrôle des revenus collectés et la visibilité de la fiducie et des comptes de dépôt. Les règles de versement garantissent qu'un délai est fixé pour le règlement, déterminé par des limites de seuil et de temps 	

Tableau 3 : Impact des problèmes de rapprochement et options d'atténuation possibles

Les frustrations des citoyens face aux processus de confirmation inefficaces

« Pour moi [le message de confirmation] est très important - comme certains services que je ne peux pas payer en utilisant [le téléphone] ... leurs systèmes ne sont pas bien synchronisés ... c'est pourquoi ce reçu physique est nécessaire »

- Walter

« Je me souviens de la première fois qu'on m'a donné ... un très long numéro ... pour aller payer les frais de KRA [administration fiscale kényane]. Je n'avais pas confiance car même après avoir payé avec ce numéro, rien ne me disait pas que j'avais payé à KRA. J'ai reçu la confirmation ... par email »

- Milkah

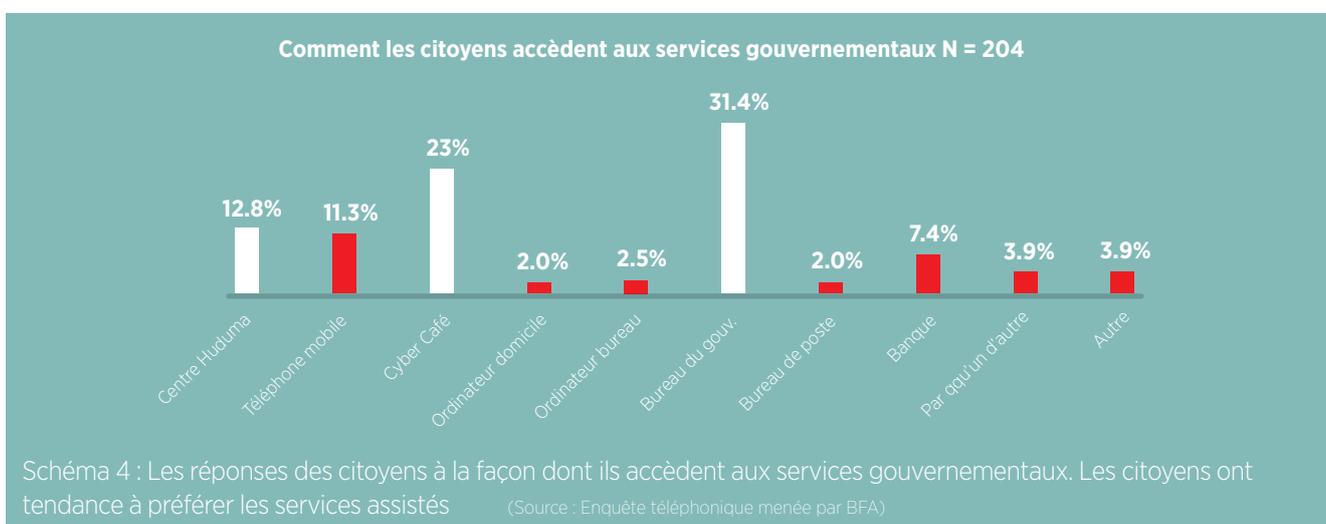
« Peut-être que certains d'entre nous ont aussi grandi en voyant des reçus conservés dans des dossiers, donc vous y croyez plus ... et si un jour on me dit qu'il n'y a pas de trace, je montre ma copie. »

- Rispa

Source : Les participants au groupe de discussion

Pour les services gouvernementaux avec de longues procédures de demande, les citoyens préfèrent toujours l'interaction et l'assistance face-à-face, même s'ils effectuent un paiement numérique. Des applications bien conçues, la pénétration accrue des smartphones, des coûts de données moins chers et des trajets simplifiés pour les clients pourraient changer cela.

De nombreux citoyens préfèrent toujours les interactions face à face lorsqu'ils accèdent aux services gouvernementaux, soit via les centres Huduma, les bureaux gouvernementaux ou de manière informelle dans les cybercafés (le personnel des cybercafés aide le citoyen à accéder aux services gouvernementaux via le portail en ligne eCitizen)



Deux fois plus de personnes ont accédé aux services gouvernementaux dans un cybercafé que sur un téléphone mobile. Toutefois, les résultats montrent que pour les personnes accédant aux services gouvernementaux sans assistance, le téléphone mobile est significativement plus populaire (11,3%) qu'un ordinateur à domicile ou de bureau (4,5%).

Les centres de services physiques, tels que les centres Huduma et les cybercafés, continueront à jouer un rôle très important dans la prestation de services gouvernementaux au Kenya, car de nombreux citoyens préfèrent avoir recours à des services plus complexes tels que les déclarations de revenus. Notre recherche sur la demande a montré que les citoyens voulaient bien payer des frais à l'employé du cybercafé afin d'éviter des erreurs dans le processus de demande ou d'inscription. L'offre de services gouvernementaux est devenue une source de revenus supplémentaire pour les cybercafés, qui tirent traditionnellement leurs revenus de l'utilisation d'Internet, de l'impression de documents, de photocopies et parfois de l'enregistrement de documents. Bien qu'étant un élément crucial de soutien pour les citoyens, la plupart des travailleurs des cybercafés ont déclaré qu'ils n'avaient pas été formés directement par les organismes gouvernementaux. Par conséquent, beaucoup ne sont pas en mesure d'aider les citoyens sur tous les services gouvernementaux disponibles en ligne.

Même lorsque les citoyens ont accès à un libre-service, comme les frais de stationnement via eJijiPay, même s'ils connaissent les avantages liés aux paiements numériques, un grand nombre peut toujours effectuer des paiements en espèces auprès des valets de stationnement plutôt que via l'application mobile. C'est particulièrement le cas quand ils ne peuvent pas accéder à l'application en raison du coût de données, ou de l'indisponibilité du système, d'une navigation complexe, ou du manque de sensibilisation. Certains connaissent uniquement les services qu'ils utilisent le plus fréquemment et ne connaissent pas les autres services auxquels ils pourraient accéder par le biais du même canal.

À long terme, le facteur clé pour permettre l'adoption de P2G entièrement numérique pourrait être : (a) l'accès aux smartphones, (b) des modèles de tarification de données innovants ou des pressions à la baisse sur les coûts, (c) un logiciel d'application mobile de navigation facile avec des sessions de paiement intégrées, et (d) l'intégration du processus de paiement dans le processus de service. Ces facteurs donneront aux citoyens la confiance nécessaire pour effectuer des applications et des transactions P2G de bout en bout, sans quitter une session ou mémoriser plusieurs numéros de compte pour les différents organismes gouvernementaux.

Les services seront plus susceptibles d'évoluer lorsque les parties prenantes pourront collaborer et contribuer ensemble à l'éducation et à la sensibilisation à l'accès et au paiement des services gouvernementaux via des canaux numériques

Le marketing et la communication des services P2G numériques devraient avoir deux objectifs : les agences gouvernementales doivent sensibiliser et éduquer les citoyens sur la façon d'accéder aux services et les prestataires de paiement doivent permettre une prise de conscience sur la façon de payer les services. Il est particulièrement important d'améliorer l'éducation des citoyens lorsque les processus de demande sont complexes ou doivent être effectués sur une plateforme différente avant le paiement d'argent mobile. Les participants aux groupes de discussion ont souligné le besoin d'éducation et d'information pour leur donner la confiance nécessaire pour utiliser le système. En raison de leur expérience dans la communication grand public, les fournisseurs d'argent mobile peuvent être bien placés pour y procéder en collaborant étroitement avec les organismes gouvernementaux. Au Kenya, Safaricom a beaucoup investi dans la commercialisation et la communication des paiements gouvernementaux via M-PESA. L'organisme a utilisé des dépliants et des banderoles dans les locaux de l'agence gouvernementale. Il les a également distribués et affichés dans les files d'attente des agences gouvernementales offrant les services.

De plus, des publicités à la radio et à la télévision, des listes de SMS et des médias imprimés sont utilisés (voir l'Annexe 5 pour quelques exemples de campagnes dans les médias sociaux). Le gouvernement investit également dans des campagnes en ligne sur les réseaux sociaux et sites internet officiels.³⁸ Le portail e-gouvernement répertorie les services disponibles et fournit des instructions détaillées sur la façon d'accéder aux services et de payer pour ces services. L'affichage du coût de chaque service peut également augmenter la confiance en raison de la transparence.

Des ressources dédiées, tant du côté des fournisseurs de services de paiement que du côté du gouvernement, peuvent jouer un rôle déterminant dans l'engagement complet du gouvernement en matière de numérisation des paiements. Safaricom et Airtel, deux fournisseurs d'argent mobile, ont déclaré avoir des relations gouvernementales spécialisées qui gèrent les relations de bout en bout avec des secteurs spécifiques au sein du gouvernement.

Du côté du gouvernement, plus de 15 employés spécialisés gèrent et soutiennent la mise en œuvre des services eCitizen, ainsi que la gestion du changement au sein des agences. Par exemple, en 2016, le personnel eCitizen a formé des agents d'ambassade, des agents de postes frontaliers, des inspecteurs de centres d'examen, le Ministère des Terres et Le Département des enquêtes criminelles (DCI) suite à la mise en œuvre de leurs services sur la plate-forme eCitizen.

Les citoyens discutent de leurs canaux d'information et d'éducation préférés

« Surtout les personnes âgées doivent être éduquées et bien informées ... »

- Antony

« Dans les zones rurales, les gens écoutent beaucoup la radio »

- Mary

« Ces radios vernaculaires font en sorte que tout le monde puisse entendre et comprendre dans les langues locales : Inooro et Kameme [Stations de radio] »

- John

« Dans les zones rurales, ils invitent les gens à des réunions de groupes. En tant que femmes, nous avons beaucoup de groupes et ils essaient de les appeler et de les éduquer. Ils passent également par les églises. »

- Halima

Source : participants au groupe de discussion

Dans la mesure du raisonnable, les citoyens paient des frais pour les services P2G car les avantages l'emportent sur les frais. L'argent mobile peut réduire les frais d'un citoyen de plus de 75%.

Les répondants accordaient plus de valeur aux avantages d'accéder numériquement aux services et à la possibilité d'effectuer les paiements correspondants par l'argent mobile que par les frais de transaction associés. Ils reconnaissent que, auparavant, ils devaient se rendre dans les principales villes ou centres administratifs du gouvernement pour accéder aux services gouvernementaux et effectuer des paiements. En certaines occasions, cela nécessitait de faire le voyage plus d'une fois, surtout si le service n'était pas offert dans sa totalité la première fois.

Beaucoup ont voyagé sur de longues distances, ont encouru des coûts de transport importants et se sont retrouvés dans de longues files d'attente (voir le Tableau 3 pour un détail estimé de ces coûts). Maintenant, ils peuvent accéder aux services sur leur téléphone mobile, ordinateur personnel ou obtenir de l'aide dans un cybercafé ou un centre Huduma à proximité avant d'effectuer le paiement via l'argent mobile, réduisant ainsi le coût total de l'accès aux services gouvernementaux par voie numérique.

Les citoyens apprécient le facteur de commodité des paiements P2G via l'argent mobile

« ... nous avons l'habitude d'aller à Thika ou à Nairobi, ou alors il faut envoyer quelqu'un et lui donner de l'argent »

- John

« Aller à Nairobi, signifie acheter un ticket de bus et déjeuner »

- Michael

Source : Les participants au groupe de discussion à Murang'a - 73 km de Nairobi

Activité	Accès au service gouvernemental auprès du bureau physique de l'agence gouvernementale	Coût moyen (\$ US)	Accès aux services gouvernementaux via des moyens numériques	Coût moyen (\$ US)
Distance du trajet	1 - 100 km	5	1 - 100 km	1
Autres frais de voyage et d'accès	Alimentation et hébergement	5	Internet/Cyber Cafe	0.5
Temps passé en file d'attente, pendant la transaction ou le trajet de retour	Coût de renonciation	2	Coût de renonciation	1
Documents	Impression / photocopie	1	Impression / photocopie	0.5
Frais de transaction de paiement	Espèces	0	Mobile et autre	0.7
Assistants (si souhaité)	Pourboire	5	Pourboire	0
Total		16		3.7

Tableau 4 : L'utilisation des paiements en argent mobile est considérablement moins chère

(Dérivé des groupes de discussion menés par la BFA)

Toutefois, pour des paiements plus réguliers et plus modestes (comme les contributions mensuelles de 5 USD au NHIF), les citoyens ont commencé à percevoir les frais de 0,20 à 0,70 USD (ou 5 à 15%) comme excessifs. Pour éviter cela, les fournisseurs d'argent mobile devraient évaluer leur structure de frais pour s'assurer qu'elles sont adaptées aux transactions de valeur faible afin d'encourager une plus grande utilisation des services. De plus, les organismes gouvernementaux pourraient envisager de subventionner les frais de transaction, compte tenu de la possibilité d'économies pour le gouvernement et d'une augmentation de la collecte en utilisant les paiements numériques.

Afin de pleinement réaliser le potentiel de mise à échelle des services et des paiements P2G numériques, toutes les parties prenantes devraient travailler ensemble pour s'assurer que la numérisation ne se limite pas à la mise en œuvre ou au lancement de services. Ils devraient en faire une série de processus continus visant à rationaliser, accroître l'efficacité et continuellement améliorer l'expérience des utilisateurs, tant en interne (personnel) qu'en externe (citoyens). Les avantages liés à l'évolution de la technologie, tels que la convergence des services et la réduction des coûts, devraient être transmis aux citoyens afin d'accroître leur conformité. Il est possible d'améliorer l'expérience utilisateur basée sur le smartphone/le Web pour soutenir l'adoption par les consommateurs.

SECTION 3

Recommandations pour une mise à l'échelle P2G réussie via l'argent mobile

Alors que de plus en plus de gouvernements dans les marchés émergents commencent à reconnaître la valeur économique et l'efficacité de la numérisation des paiements P2G, il est important de réitérer que le succès de la numérisation P2G réside dans la bonne volonté des gouvernements centraux et des dirigeants politiques. Une fois la bonne volonté établie avec des objectifs communs et clairs, les décideurs et les organismes gouvernementaux doivent introduire des changements structurels et culturels pour créer un environnement propice aux paiements P2G numériques. Les fournisseurs de services de paiement peuvent tirer parti de leur technologie existante pour faciliter les paiements P2G numériques. Pourtant, atteindre l'échelle, à la fois en termes d'adoption que d'utilisation, peut uniquement fonctionner si les besoins et les comportements des citoyens sont pris en compte, afin qu'ils bénéficient d'une manière plus rapide, plus sûre et plus efficace de faire des paiements aux entités gouvernementales.

Comme le démontre cette étude de cas, les fournisseurs d'argent mobile peuvent jouer un rôle clé dans la numérisation des flux de paiement existants et futurs entre les gouvernements, les particuliers et les entreprises, en offrant des paiements plus rapides, plus sécurisés, moins coûteux, faciles à utiliser et plus transparents. Il existe un certain nombre de recommandations à la fois pour les gouvernements souhaitant numériser les paiements P2G, et pour les fournisseurs d'argent mobile souhaitant travailler avec les agences gouvernementales pour faciliter les paiements.

Recommandations pour les gouvernements

Prendre les devants et responsabiliser une équipe dédiée

Afin que les services P2G numériques évoluent, une structure de gouvernance claire et un plan de mise en œuvre doivent être établis, outre un réseau de collaboration composé de toutes les parties prenantes participantes. Au Kenya, le gouvernement a créé une politique numérique globale pour les agences gouvernementales, puis a mis en place une équipe dédiée pour diriger les efforts d'intégration.

Allouer un budget pour numériser les processus internes

Les gouvernements devraient envisager d'allouer un budget gouvernemental centralisé pour lancer un programme national de numérisation. Cela accélérera la numérisation, même parmi les organismes gouvernementaux qui manquent de fonds pour mettre en œuvre les projets eux-mêmes. Au Kenya, un budget gouvernemental centralisé est alloué aux projets de numérisation. Ce budget est passé de 0,3% à 5%, le budget additionnel provenant également de nombreuses autres sources (Fonds des services universels,³⁹ Fonds national de la recherche,⁴⁰ Fonds de péréquation,⁴¹ et partenaires de développement et divers arrangements public-privé).

³⁹ L'Autorité des communications du Kenya est l'organe chargé d'administrer et de gérer le Fonds des services universels dans le but d'encourager un accès plus vaste aux services TIC, et de promouvoir la capacité de construire et innover des services TIC. Le Fonds bénéficie de 0,5% du chiffre d'affaires annuel des opérateurs TIC et des fournisseurs de services, y compris les opérateurs mobiles.

⁴⁰ Le National Research Fund (Fonds national de recherche) verse des dons et des subventions pour coordonner les recherches et les innovations au développement national. Il bénéficie de près de 2% du PIB du Kenya chaque année.

⁴¹ Le Equalization Fund (Fonds de péréquation) fournit des services de base aux zones plus marginalisées du pays. Il bénéficie de 1,5% du revenu national annuel.

Comprendre et travailler pour surmonter la résistance interne et externe

Les processus gouvernementaux sont complexes et toutes les parties prenantes doivent être alignées pour manœuvrer à travers ces complexités pour passer aux services numériques. Lorsque le gouvernement prend les devants, il devra également créer un environnement propice à la numérisation en comprenant et en éliminant les obstacles. De tels obstacles peuvent inclure des politiques non favorables, des intérêts acquis des services d'approvisionnement et de recouvrement, des pressions politiques externes et des processus internes inefficaces en raison de cultures profondément enracinées.

Les agences gouvernementales au Kenya ont cité des procédures internes manuelles bien ancrées comme un obstacle à la numérisation. Dans certains établissements, les agents de conformité exigent toujours un reçu affranchi et certaines agences ne sont pas légalement en mesure d'accepter les reçus électroniques.⁴² La mesure du rendement peut également nuire à la numérisation si les IRC sont liés à la collecte d'espèces sur les points de vente.

Trouver un équilibre entre une expérience utilisateur simple et des plateformes numériques répondant aux besoins des différents organismes gouvernementaux

Les agences gouvernementales, les fournisseurs d'argent mobile et les parties prenantes gouvernementales doivent collaborer pour identifier les processus et les systèmes les plus efficaces pour faciliter les paiements, en tenant compte des échanges entre la facilité d'utilisation par les citoyens et l'efficacité des services par les agences. Au Kenya, quatre modèles ont émergé, chacun exigeant que les citoyens accèdent aux services P2G et effectuent des paiements numériques de manières différentes - les citoyens ont noté cela comme déconcertant.

Accueillir les citoyens qui ne peuvent pas fournir des services en ligne de bout en bout en formant des « assistants » formels et informels

Puisque le paiement des services P2G est souvent lié à la saisie de données et au remplissage de formulaires en ligne, il s'avère donc plus complexe. Ainsi les gouvernements doivent veiller à ce que des aides techniques ou informelles (par exemple les cybercafés) soient disponibles pour aider les citoyens. Les résultats ont montré que de nombreux citoyens kenyans avaient besoin d'aide pour payer les services gouvernementaux, en particulier les femmes et les clients ruraux. Une proportion importante a cité les cybercafés (41%), les bureaux gouvernementaux (29%) et les centres Huduma (16%) comme principaux points d'assistance. Au fur et à mesure que les citoyens apprennent le processus de P2G grâce à l'assistance fournie, la confiance devrait augmenter. Trois ans après son lancement, moins de 10% de la population adulte utilise le portail eCitizen. Cela signifie qu'il existe un potentiel aussi bien en termes d'augmentation de la notoriété du portail que d'amélioration de l'expérience de l'utilisateur pour soutenir l'adoption par les citoyens.

Continuer d'améliorer la transparence des frais et d'innover en matière de tarification afin d'encourager l'adoption du P2G numérique, en particulier pour les transactions de moindre valeur

Bien que l'accès et le paiement numériques des services gouvernementaux soient pratiques, certains peuvent le trouver coûteux, en particulier pour les transactions de valeur plus basse. De plus, le coût des données Internet peut être prohibitif pour certains segments de la population qui tentent d'accéder aux services gouvernementaux via un téléphone mobile. Cependant, les résultats suggèrent, comme le démontrent nos résultats, que le coût d'une transaction d'argent mobile peut effectivement être moins cher que les alternatives - les économies sur les coûts de temps et de déplacement doivent être fortement soulignées et réitérées. Une fois le retour sur l'investissement initial réalisé, les organismes gouvernementaux peuvent eux-mêmes absorber une partie des coûts de transaction des citoyens, afin d'encourager davantage de paiements numériques.

S'assurer que les campagnes marketing couvrent (a) les processus de candidature pour les services P2G, (b) les options de paiement, et (c) les mécanismes de recours

Les organismes gouvernementaux ont déclaré qu'il était essentiel d'organiser des campagnes pour promouvoir la sensibilisation des citoyens, mais les ressources étaient une contrainte. Les agences qui ont coopéré avec les fournisseurs d'argent mobile pour promouvoir leurs services ont connu une adoption réussie. Les difficultés à résoudre les problèmes, tels que les paiements erronés, peuvent constituer un obstacle majeur à la réalisation de paiements numériques - les campagnes de marketing devraient s'attaquer à ces problèmes et réduire ces obstacles.

Recueillir les commentaires des citoyens tout au long du processus

Pour s'assurer que les services de P2G sont largement utilisés et bien appréciés, il est important d'investir dans des méthodes de demande de commentaires des citoyens. Les commentaires doivent être recueillis pendant la conception du service, puis régulièrement, une fois le service en ligne. Cela permet à un organisme gouvernemental d'avoir une large perspective des points de vue et des opinions sur la convivialité du service, et permettra finalement d'aider à continuellement améliorer l'expérience de l'utilisateur. Certaines des recommandations formulées dans les groupes de discussion ont révélé des écarts entre les attentes des citoyens et la conception des services.

Recommandations pour les fournisseurs d'argent mobile

Identifier les parties prenantes gouvernementales pertinentes et s'efforcer d'établir des relations solides

Les fournisseurs d'argent mobile doivent investir dans l'établissement de relations solides avec les intervenants gouvernementaux dès le début afin de développer une confiance à long terme. Les organismes gouvernementaux et les citoyens apprécieront l'élaboration d'une équipe interne dédiée qui gèrera les relations gouvernementales pour comprendre leurs besoins spécifiques.

Prévoir les services P2G sur votre marché et se concentrer d'abord sur la numérisation des paiements peu complexes, à demande et fréquence élevées

Généralement, si un service à forte demande est peu complexe (par exemple, les cotisations mensuelles d'assurance-maladie pour le NHIF), les citoyens rencontreront également peu de barrières quant à l'adoption de ce service. Les citoyens sont plus susceptibles de comprendre et d'adopter ces habitudes de paiement plus simples. Ces services comprennent les paiements de services publics, les cotisations nationales d'assurance et de sécurité sociale, les amendes judiciaires, les frais de stationnement quotidiens et les documents personnels (carte d'identité, passeport, certificats de naissance et de mariage). Au Kenya, la NHIF et la NTSA offrent toutes deux des services à forte demande. Les deux agences gouvernementales ont facilité leurs services d'accès, d'utilisation et de paiement, permettant des taux d'adoption élevés.

Assurer la stabilité de la plate-forme pour maintenir un service ininterrompu et une confiance accrue des utilisateurs

Le temps d'indisponibilité du réseau mobile a un effet négatif sur la confiance, car il crée une confusion quant à savoir si un paiement a été effectué ou non. Les fournisseurs doivent considérer non seulement la latence, mais également la disponibilité, l'efficacité de bout en bout et les fonctionnalités pertinentes. Il est important que les fournisseurs d'argent mobile travaillent avec les agences gouvernementales pour aplatir les parties plus sérieuses des processus, y compris l'expérience utilisateur, les flux financiers (comptes en fiducie et comptes de règlement), les rapports et le rapprochement de comptes.

Simplifier l'expérience de l'utilisateur pour augmenter son adoption et assurer l'accessibilité pour tous

Puisque les services gouvernementaux sont généralement complexes et les processus numériques difficiles à apprendre pour les citoyens moins alphabétisés, les fournisseurs d'argent mobile doivent collaborer avec toutes les parties prenantes pendant la phase de conception et de mise en œuvre afin de garantir une expérience utilisateur simple et facile pour chaque service P2G acceptant les paiements d'argent mobile.

Collaborer avec les organismes gouvernementaux sur le matériel de marketing, comprenant l'éducation sur (a) le processus de paiement, ainsi que (b) le processus de demande, et (c) les mécanismes de recours

Un avantage unique pour les fournisseurs d'argent mobile est l'utilisation du mobile, outil ancré dans la vie quotidienne de chacun. Les fournisseurs d'argent mobile peuvent jouer un rôle important en faisant converger et diffuser tous les messages relatifs à l'éducation, à la sensibilisation, à la prévention des fraudes et aux mises à jour régulières vis-à-vis des citoyens via les canaux de communication mobiles et via le réseau d'agents.

Annexes

Annexe 1 : Exemples de modèles utilisés par les fournisseurs d'argent mobile pour faciliter les paiements P2G au Kenya

1. Intégration directe entre le fournisseur d'argent mobile et l'agence gouvernementale

Intégration directe du NHIF avec M-PESA⁴³

En 2009, avant le mandat « Vision 2030 » publié par le gouvernement, la Caisse nationale d'assurance maladie (NHIF) avait déjà compris les gains potentiels de la numérisation des recouvrements de paiements et avait lancé des collectes de cotisations d'assurance via l'argent mobile.

Le NHIF exige de ses utilisateurs qu'ils effectuent des versements fréquents et de faible valeur. Les paiements en espèces s'avéraient inefficaces, coûteux et entraînaient des fuites importantes. Le NHIF a identifié cela comme un obstacle à l'adoption, surtout pour les contributeurs volontaires découragés par les longues files d'attente aux bureaux de la NHIF. La numérisation de ces paiements via l'argent mobile s'est avérée très fructueuse, avec 1,79 million de dollars collectés par mois par des contributeurs volontaires individuels. Les centres de service physiques existent toujours pour fournir une assistance à ceux qui ne peuvent pas utiliser les moyens numériques.

D'autres agences gouvernementales telles que la Kenya Revenue Authority (KRA), la Kenya Power and Lighting Company et le National Social Security Fund (NSSF) ont adopté le même modèle.

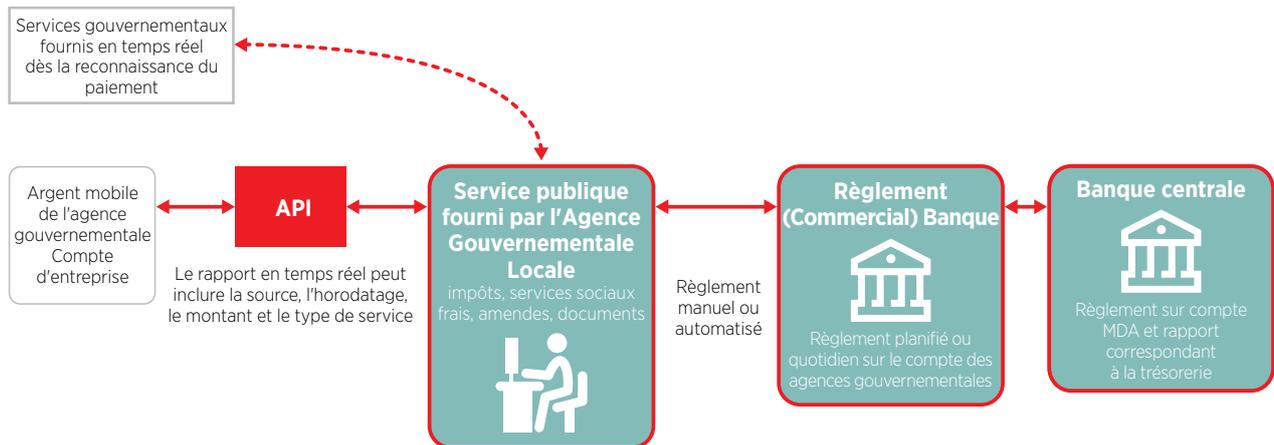


Schéma 5 : Schéma d'intégration directe entre fournisseur d'argent mobile et agence gouvernementale

⁴³ Source : entretiens avec le NHIF

2. Intégration via un agrégateur de paiements tiers

Le portefeuille eJijiPay fournit des services au nom du Comté de Nairobi (NCC)

Le portefeuille électronique eJijiPay, développé par JamboPay, a été lancé en 2014 pour faciliter les paiements P2G numériques pour le NCC, y compris le paiement des licences commerciales, les frais de stationnement, les tarifs fonciers, le loyer et les amendes. Le service est disponible via le Web, l'USSD et l'application mobile. Le portefeuille eJijiPay est un compte séparé qui doit être rechargé avec de l'argent mobile, les cartes Visa ou MasterCard. Les fonds dans le portefeuille électronique peuvent être utilisés pour payer les services gouvernementaux respectifs selon les besoins. L'utilisation de eJijiPay a entraîné une augmentation de 30% des recettes perçues par le NCC depuis son lancement.

Le système est destiné à éliminer les manipulations d'espèces et les collectes manuelles, lesquelles sont sujettes à la falsification et à la corruption. Il permet également la collecte et le reporting en temps réel pour un suivi et une évaluation efficaces des revenus collectés. Cela a entraîné une réduction des coûts opérationnels pour la main-d'œuvre du comté, après avoir cessé d'utiliser les reçus manuels et l'impression des documents de sécurité coûteux pour les permis. Le système a permis une meilleure collecte et une analyse des données plus précise. L'accessibilité et la mise à jour des enregistrements ont également été simplifiées.

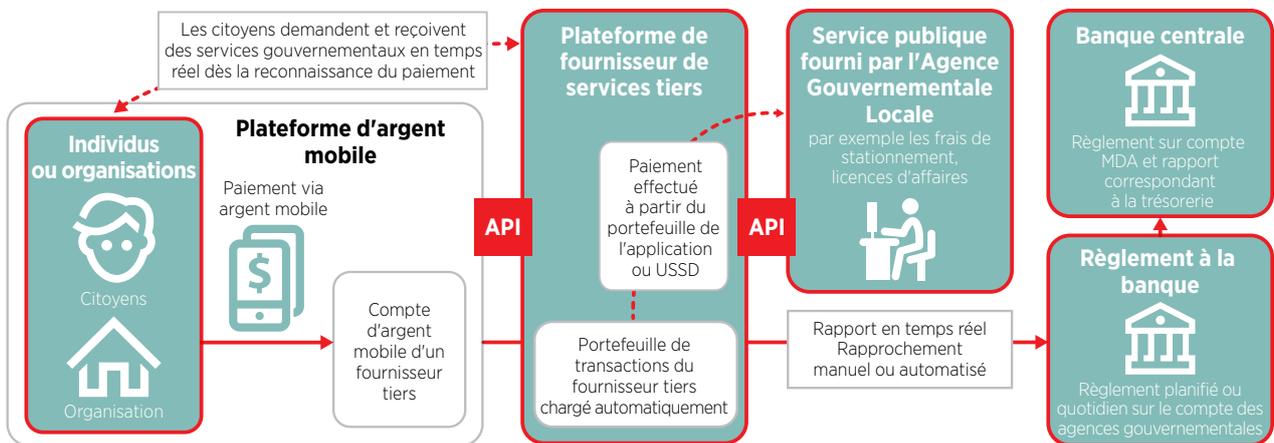


Schéma 6 : Schéma d'intégration entre fournisseur d'argent mobile et un agrégateur tiers

3. Plateforme officielle e-government centralisée raccordant plusieurs agences gouvernementales

eCitizen - Plateforme centrale des services e-government du Kenya

eCitizen traite actuellement les services d'application et de paiement pour le compte de 26 agences gouvernementales intégrées à la plateforme eCitizen. Au total, plus de 300 services gouvernementaux uniques sont offerts. L'objectif est d'intégrer 5 000 services gouvernementaux d'ici 2020. La plateforme eCitizen est gérée par l'Autorité ICT du Kenya, qui siège au sein du département des paiements numériques du gouvernement à la trésorerie nationale et anciennement le bureau exécutif du président.

Le personnel de l'Autorité ICT engage les agences gouvernementales sur une base volontaire et fournit un soutien à l'intégration sans frais pour les agences qui voient la valeur de la numérisation des paiements P2G via la plateforme eCitizen. L'indication la plus forte que le gouvernement s'est engagé à mener un programme purement numérique, est qu'aucune somme d'argent n'est acceptée pour les services fournis par la plateforme eCitizen.

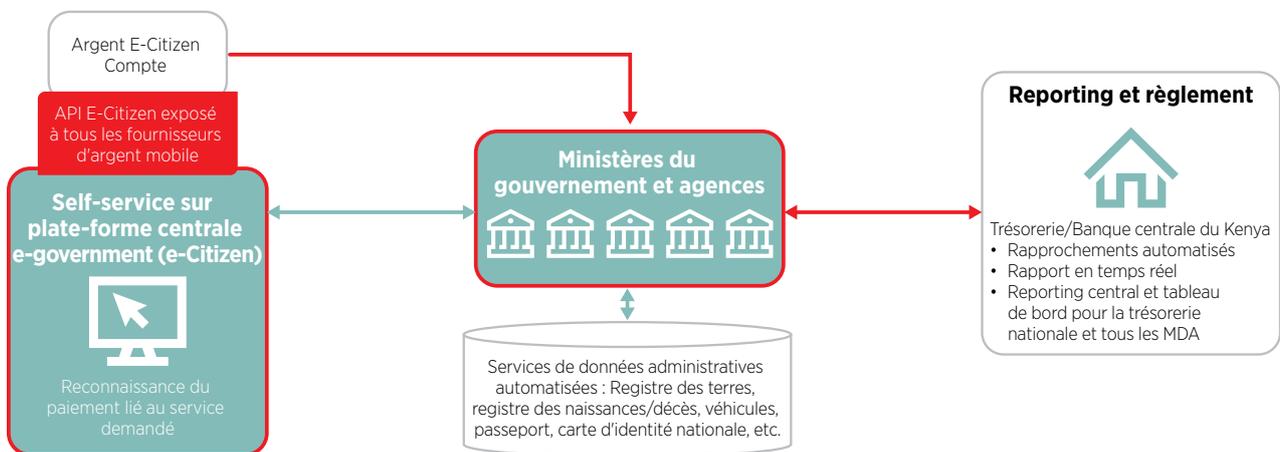


Schéma 7 : Schéma d'une intégration centrale de la plate-forme d'administration électronique au système d'argent mobile

4. Les agents du gouvernement acceptent les paiements en espèces ou de proximité numérique et fournissent des services gouvernementaux assistés

Centres de service Huduma

Parallèlement à la plateforme en ligne eCitizen, le gouvernement a mis en place un programme de prestation de services face-à-face appelé « Huduma ». Ce dernier visait à rapprocher les services gouvernementaux des citoyens par l'introduction de centres physiques Huduma⁴⁴, ciblant une présence dans chacun des 47 comtés du Kenya. Dans ces centres, les agents gouvernementaux des organismes gouvernementaux respectifs servent les citoyens qui paient pour les services en utilisant des méthodes monétaires et numériques.

Tous les services offerts dans les centres Huduma sont administrés soit par la plateforme eCitizen (l'agent utilise la plateforme eCitizen en ligne pour le citoyen) soit par la plateforme numérique de l'agence gouvernementale (pour celles qui possèdent leurs propres systèmes en ligne).

Actuellement, 16 agences gouvernementales fournissent plus de 45 services via les centres Huduma où plus de 12 millions de dollars US ont été collectés à ce jour et desservent en moyenne 30 000 clients par jour.⁴⁵

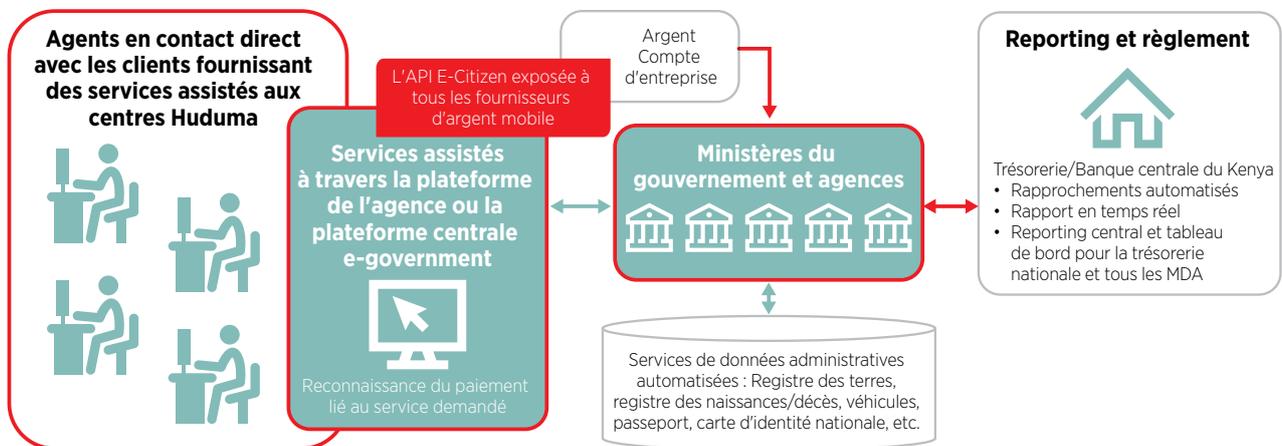


Schéma 8 : Schéma des intégrations back-end pour un fournisseur d'argent mobile dans un centre de services

⁴⁴ Huduma Kenya, 2016. Huduma Kenya Services. Available at: <http://www.hudumakenyago.ke/charter.html>

⁴⁵ Huduma Kenya, 2016. Huduma Kenya Programme. Available at: <http://www.hudumakenya.go.ke/about-us.html>

Annexe 2 : Objectifs et approche de l'étude

Cette étude de marché visait à obtenir des informations sur le paysage actuel des paiements en argent mobile de personne à gouvernement (P2G) au Kenya pour les services gouvernementaux. Plus précisément, elle visait à identifier l'importance, les avantages, les obstacles et les facteurs de succès des paiements gouvernementaux numériques susceptibles de s'appliquer dans d'autres contextes. Cette étude avait deux approches :

1. **Recherche côté offre** : Des entrevues approfondies ont été menées avec des personnes directement impliquées dans le processus (du personnel de première ligne aux chefs de service), ainsi que des intervenants des fonctions auxiliaires comme la vérification, le service à la clientèle et les opérations. Chaque entretien était guidé par un questionnaire semi-structuré. En plus des réponses aux entretiens, les données comptables des dernières années ont été examinées afin d'étayer les effets des paiements d'argent mobile sur les collections des organismes gouvernementaux.

Sept agences gouvernementales et deux intégrateurs de paiements ont été interrogés pour (a) estimer les coûts actuels des paiements en fonction du type de transaction, y compris les coûts administratifs et les coûts de fuite, et (b) rassembler des informations sur les initiatives actuelles de numérisation et de saisir les leçons apprises par les premiers utilisateurs. Voir l'**Annexe 1** pour la liste complète des agences gouvernementales interviewées pour ce rapport.

2. **Recherche du côté demande** : Celle-ci visait à explorer (i) les besoins de paiement P2G (proposition de valeur), (ii) les avantages financiers et non financiers de paiements P2G numériques, (iii) les obstacles aux paiements numériques P2G, (iv) les expériences avant les paiements numériques P2G. L'étude comportait trois parties :

- Enquête téléphonique auprès de 602 répondants, choisis au hasard parmi les utilisateurs de téléphones mobiles, 46
- Des groupes de discussion et des entretiens approfondis avec les citoyens et l'infrastructure de soutien aux services (cybercafés et préposés au stationnement), et
- « Mystery shopping » de la plateforme eCitizen, les paiements directs et les services via des points de vente physiques comme les cybercafés et les préposés aux services désignés.

⁴⁶ La composition téléphonique aléatoire de l'indicatif régional des téléphones mobiles doit être proportionnelle aux utilisateurs de téléphone mobile dans le pays

Annexe 3 :

Méthodologie d'étude

Selon une étude initiale menée par la GSMA, le BFA a entrepris deux principaux types de travaux :

1. Entretiens avec les intervenants et analyse de rentabilisation

Sept agences gouvernementales et deux intégrateurs de paiements ont été interrogés, y compris des personnes directement impliquées dans le processus (des caissiers aux chefs de département), ainsi que des parties prenantes des fonctions auxiliaires telles que l'audit, le service clientèle et les opérations.

Des entretiens approfondis avec des parties prenantes individuelles ont suivi. En plus des données des entretiens, les données comptables et les rapports financiers annuels au cours des dernières années ont été examinés pour justifier les effets des paiements d'argent mobile sur les collectes ou les paiements du ministère. Chaque entretien a été guidé par un questionnaire semi-structuré. Les mêmes questions ont été posées à chaque répondant, en utilisant une combinaison de catégories de réponses ouvertes et codifiées.

2. Entretiens avec les citoyens et étude de la demande

Pour cette partie de l'étude, les citoyens utilisant (et n'utilisant pas) les paiements d'argent mobile ont été interrogés pour chacun des cas d'utilisation ci-dessus. À l'aide de groupes de discussion et d'un guide d'entretien structuré, l'étude visait à comprendre une variété de questions, notamment : Quels sont les besoins P2G ? Pourquoi le client est-il passé des anciennes méthodes de paiement au P2G numérique ? Qu'est-ce qui fonctionne et qui répond à leur besoin de services gouvernementaux ? Quels sont les obstacles qui les empêchent d'utiliser pleinement les paiements numériques ? Comment ceux qui effectuent des paiements numériques en ont-ils bénéficié ?

Les citoyens ont également été interrogés sur les coûts liés aux paiements par argent mobile et autres moyens, sur le temps passé à effectuer les paiements et sur les avantages non financiers qu'ils peuvent recevoir de l'argent mobile et des services en ligne plus généralement. L'étude a été réalisée en deux parties :

- Un sondage téléphonique a permis d'établir certains cas démographiques de base, outre définir des questions pour les groupes de discussion. L'enquête téléphonique a contacté 602 répondants de 44 comtés.
- Une série d'entretiens en groupe (4-6 personnes) pour comprendre leur profil de demande et leur intérêt à utiliser les paiements en argent mobile. Les groupes de discussion ont été organisés à Nairobi (capitale), Nakuru (petite ville) et Muranga (zone rurale). Dans chaque région, deux groupes de discussion ont été organisés : un pour les utilisateurs d'argent mobile et un autre pour les utilisateurs d'argent non mobile.

D'un point de vue de recherche axée sur la demande, un profil client (combiné à des informations générales sur les utilisateurs globaux des paiements numériques à partir de l'enquête téléphonique) a été établi sur la base des informations spécifiques acquises dans les groupes de discussion sur les motivations des citoyens, leur compréhension et leurs objectifs en termes de paiements numériques avec le gouvernement. Outre simplement comprendre la situation actuelle, les citoyens ont été invités à donner leur avis et à formuler des recommandations d'amélioration en leur demandant leur point de vue sur la manière de rendre les organismes gouvernementaux et les paiements plus efficaces et plus utiles du point de vue de l'utilisateur.

Annexe 4 : Organismes gouvernementaux interrogés dans cette étude

Fonds national d'assurance hospitalisation (NHIF) :

Le NHIF est un organisme parapublic d'État dont le mandat est de fournir une assurance médicale aux citoyens kenyans à un prix abordable. L'adhésion est ouverte à tous les kenyans de 18 ans avec un revenu mensuel de 10 USD ou plus. Le NHIF est directement intégré aux fournisseurs de services mobiles, ce qui permet aux abonnés d'effectuer leurs contributions en utilisant des portefeuilles d'argent mobile.

Caisse nationale de sécurité sociale (NSSF) :

La NSSF est un régime de retraite national obligatoire. Chaque kenyan ayant un revenu doit contribuer un pourcentage de ses revenus bruts pour garantir l'indemnisation d'invalidité de base, l'aide aux personnes à charge nécessiteuses en cas de décès et une pension de retraite. La NSSF est passée à la numérisation et les citoyens peuvent maintenant effectuer leurs contributions directement à partir de portefeuilles d'argent mobile.

Autorité nationale de transport et de sécurité (NTSA) :

La NTSA est une société d'État créée pour harmoniser les opérations des principaux services de transport routier. L'autorité délivre les permis de conduire, parmi ses fonctions. Les services NTSA sont accessibles via eCitizen et les paiements peuvent être effectués via l'argent mobile, les services bancaires sur Internet ou par les cartes de débit et de crédit.

Comté de Nairobi :

Nairobi City County (NCC) fonctionne sous les auspices de la Loi sur les villes et les zones urbaines et de nombreuses autres lois. Grâce à l'intégration de tiers, en 2015, le comté de Nairobi a introduit une nouvelle technologie de paiement sans numéraire, eJijipay, afin d'augmenter la collecte des recettes, de remédier aux fuites et d'améliorer la prestation de services. Les citoyens peuvent maintenant payer pour le stationnement, les amendes et autres services directement à partir d'un portefeuille d'argent mobile.

Système judiciaire du Kenya :

Le système judiciaire a subi d'importantes réformes depuis l'inauguration de la nouvelle constitution en 2010. Parmi celles-ci, *Faini Chap Chap*,⁴⁷ système permettant aux auteurs d'infractions routières de payer des amendes à l'aide d'un portefeuille d'argent mobile. Faini Chap Chap a remplacé une procédure plus ancienne et plus longue. Selon l'ancienne procédure, le paiement d'une amende pouvait nécessiter deux jours. Le service a toutefois été suspendu afin d'aligner les processus dont les points de contact touchent la police, le NTSA et la magistrature.

eCitizen :

eCitizen est une plateforme gouvernementale officielle destinée aux services numériques et aux paiements, laquelle permet aux citoyens kenyans, aux résidents et aux visiteurs d'accéder et de payer pour une large gamme de services en ligne. Un portail d'information unique, eCitizen a été le pionnier du concept pour rendre plus pratique la réalisation des transactions gouvernementales.

⁴⁷ « Faini Chap Chap » signifie « sanction immédiate ».

Annexe 5 : Campagnes de médias sociaux par les fournisseurs de services de paiement



Source : Page Twitter Safaricom Limited



Source : Page Twitter d'Airtel Kenya



Source : Page Twitter de la Banque Equity Kenya

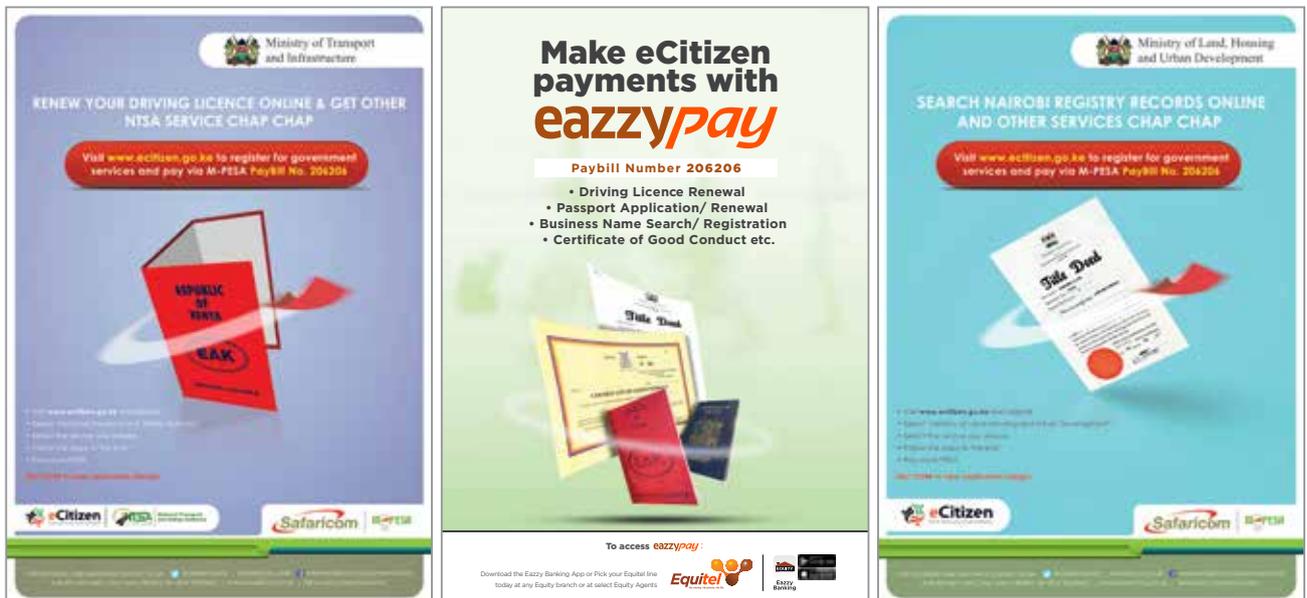


Schéma 9 : Campagnes de médias sociaux par les fournisseurs d'argent mobile : M-PESA, Equitel et Airtel Kenya - Images utilisées avec la permission des fournisseurs respectifs



GSMA HEAD OFFICE

Floor 2
The Walbrook Building
25 Walbrook
London EC4N 8AF
United Kingdom
Tel: +44 (0)20 7356 0600
Fax: +44 (0)20 7356 0601