

Assurance agricole et paiement digital

Défis de la dématérialisation des paiements en zones rurales
au Sénégal



Auteurs

Cette étude de cas restitue les enseignements d'un projet de transformation digitale entrepris par la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal avec le support du Programme Alimentaire Mondial et de Sofrecom.



Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal

Fruit d'un partenariat public privé, la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal (CNAAS) contribue à la modernisation de l'agriculture sénégalaise en proposant aux acteurs du monde agricole des produits qui couvrent les risques liés à leurs activités. A côté de ses produits d'assurance dite « classique », la CNAAS a été un acteur pionnier dans le développement de produits d'assurance dite « indicielle ».



Programme Alimentaire Mondial

Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) est un organisme de l'Organisation des Nations Unies (ONU) œuvrant à éradiquer la faim et la malnutrition dans le monde. Prix Nobel de la paix en 2020, le PAM est la première organisation humanitaire mondiale de lutte contre la faim, fournissant une aide alimentaire dans les situations d'urgence et travaillant avec les communautés pour améliorer la nutrition et renforcer la résilience.



Sofrecom

Sofrecom, cabinet de conseil et d'ingénierie filiale du groupe Orange, dispose d'une expertise reconnue dans les secteurs des télécommunications et des services financiers digitaux. Sofrecom accompagne de multiples acteurs, tels que les gouvernements, les institutions internationales ou les institutions financières, dans la conduite de leurs projets de transformation digitale.

Contributeurs :

CNAAS :

Omar Sow (Directeur Technique et Commercial)
Ousmane Diallo (Responsable Programmes et Partenariats)

PAM :

Siré Dabo (Programme Policy Officer)
Mathieu Dubreuil (Senior Insurance Advisor)

Sofrecom :

Sylvain Morlière (Principal, Head of Mobile Financial Services)
Ronan Paillon (Consultant Senior)
Latifa Nanadoum (Consultante)

Directrice de la publication : Claire Khoury

Responsable éditorial : Ronan Paillon

Conception graphique : Aurore Guichard et
Clémentine Marc

Génèse

La CNAAS, au cœur de la protection des exploitants agricoles

► Un programme d'assurance indicielle novateur

Depuis sa création en 2009, la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal (CNAAS) assure des producteurs agricoles contre les risques inhérents à leur activité. En partenariat avec le Programme Alimentaire Mondial (PAM), agence des Nations Unies partenaire historique de la CNAAS, elle propose des produits d'assurance agricole indicielle aux petits exploitants.

Cheikh est responsable d'une des 6 agences régionales de la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal, basée à Tambacounda. En mai, comme chaque année, il s'apprête à passer de longues heures sur le terrain afin de piloter la campagne annuelle de sensibilisation auprès des producteurs de maïs. Ces derniers ne sont pas toujours informés des bénéfices des produits d'assurance indicielle et ces campagnes jouent un rôle fondamental. Elles permettent chaque année à Cheikh de convaincre de nouvelles organisations de producteurs de rejoindre le programme d'assurance indicielle de la CNAAS et d'étendre la couverture à plusieurs milliers d'agriculteurs et à leurs familles.

Il souligne les effets positifs de ce travail de terrain : « *cette année, dans un village, les gens n'étaient pas éligibles au programme pourtant ils me réclamaient de pouvoir y adhérer.* » Néanmoins, dans ces zones rurales reculées les challenges liés au déploiement de ce programme sont nombreux.

Aperçu des activités de la CNAAS

Créée en 2009 par l'État sénégalais en partenariat avec des acteurs privés, la Compagnie Nationale d'Assurance Agricole du Sénégal propose aux acteurs du secteur agricole des produits d'assurance récolte, bétail et équipements.

+ 280 000 producteurs assurés par la CNAAS en 2020

+ 100 organisations de producteurs partenaires de la CNAAS en 2020



► Dans les zones rurales reculées, la mise en œuvre du programme est complexe

Les campagnes de souscription aux polices d'assurance indicielle de la CNAAS restent aujourd'hui très dépendantes de processus papier et soumises aux difficultés opérationnelles qui y sont liées. Les équipes de Cheikh sont ainsi contraintes d'acheminer et de remettre les bulletins d'adhésion sur le terrain : « parfois l'agent est obligé de faire des kilomètres pour une seule souscription ». En plus des contraintes liées au transport et à l'archivage de ces bulletins, le suivi des opérations s'avère délicat pour les agents : « quand je suis sur le terrain, un producteur peut me dire qu'il a souscrit et versé la prime d'assurance alors que ce n'est pas le cas. »

► Le paiement des primes et indemnités en espèces ou par chèque est fastidieux, source de lenteurs...

Baldé est président d'une Organisation de Producteurs (OP) basée à Kolda, partenaire de la CNAAS et qui réunit plus de 2 000 agriculteurs. Lui-même producteur depuis plusieurs années, son engagement dans la défense des intérêts de ses confrères l'a poussé à la tête de son OP. Epaulé par un bureau de 25 membres, il coordonne les actions de soutien aux producteurs affiliés : négociation des prix des intrants, recherche des meilleurs débouchés ou encore sécurisation des récoltes.

Sur le terrain, l'OP délègue une équipe d'animateurs notamment en charge de sensibiliser les producteurs à l'assurance indicielle, de faire signer les bulletins d'adhésion et de collecter le paiement des primes. La collecte des primes, versées en espèces par les producteurs, est fastidieuse et source de nombreuses difficultés. Si chaque village nomme un producteur leader, chargé de centraliser la collecte des primes, l'exécution n'est pas toujours optimale. « Lors de la souscription, je dois aller moi-même dans les villages en moto recouvrer la prime des retardataires. Les villages sont distants et je n'ai pas de moyen de déplacement rapide » déplore Baldé.

Du côté de Tambacounda, Cheikh, qui réceptionne les primes collectées par les OP au niveau de son agence CNAAS, est quant à lui contraint de stocker d'importantes sommes en espèces. Il appréhende ces périodes et craint pour la sécurité de son équipe.



© Mathieu Dubreuil

L'assurance indicielle

En partenariat avec le PAM et d'autres acteurs, la CNAAS a été un acteur pionnier du développement de l'assurance indicielle au Sénégal. Ce type de programme d'assurance est principalement utilisé pour le secteur agricole. Le paiement de l'indemnité est lié à un indice souvent corrélé à des données climatiques : humidité, pluviométrie et température, généralement issues de l'exploitation d'images satellitaires ou de stations météorologiques.

Plus de 185 000 producteurs étaient couverts par un programme d'assurance indicielle proposé par la CNAAS en 2020 (pour env. **5 000 F CFA** de prime moyenne payée par les producteurs et approximativement **200 000 F CFA** de capital assuré par producteur).

L'initiative 4R du Programme Alimentaire Mondial

La production agricole dans les pays du Sahel est très affectée par la variabilité pluviométrique. Cela met en péril l'équilibre économique et la sécurité alimentaire des petits exploitants. Dans plusieurs pays, dont le Sénégal, le PAM déploie le programme « 4R » (« Initiative en faveur de la résilience des communautés rurales ») qui vise à accroître la résilience des producteurs en protégeant leur environnement et en réduisant les risques liés au changement climatique.

Ainsi, au Sénégal, le PAM (à travers le Fonds Vert Climat (GCF)) et le Gouvernement travaillent de concert pour mettre en œuvre cette approche intégrée de gestion de risques qui repose sur 4 composantes :

- **Réduction de Risques** (gestion des ressources et amélioration de la production) ;
- **Transfert de Risques** (assurance indicielle sécheresse) ;
- **Rétention de Risques** (accès à l'épargne) ;
- **Prise de Risques Calculée** (accès au crédit et génération de revenus).

Au Sénégal, la composante, « transfert de risques » permet aux petits agriculteurs de sécuriser leurs investissements agricoles pour stabiliser leurs revenus en leur fournissant une assurance agricole indicielle proposée en partenariat avec la CNAAS.

► ...et expose les acteurs du programme à des vols

En cas de sécheresse, le versement des indemnités prévues par la CNAAS apporte également son lot de problèmes. Les OP peinent à récupérer le montant des indemnités : les délais d'encaissement des chèques qui leur sont fournis sont parfois longs et les démarches pour retirer ces sommes sont lourdes. « Cela nous prend jusqu'à 2 semaines pour encaisser les chèques d'indemnité de l'assureur auprès de notre institution de microfinance » estime Baldé, qui souligne l'urgence à indemniser les producteurs en cas de perte de récolte. Le processus est tout aussi problématique pour Cheikh : lorsqu'un chèque est refusé, un nouveau chèque doit être acheminé depuis Dakar, la capitale sénégalaise, et les délais d'indemnité sont rallongés d'autant.

En bout de chaîne, les OP doivent organiser l'acheminement des indemnités en espèces auprès des producteurs. Baldé explique qu'il craint que ses équipes soient attaquées sur la route : « pour indemniser les producteurs, nous devons nous rendre en moto dans les villages, parfois avec plus de 10 millions de F CFA, cela représente un grand risque pour nous. » D'autant plus que des campagnes de communication radio informent les communautés de producteurs du versement des indemnités : « les gens peuvent estimer la somme d'argent avec laquelle on se déplace car on communique en amont le montant de l'indemnité par hectare. »

La CNAAS a une expérience inédite et une expertise unique dans la gestion des risques agricoles au Sénégal.

Omar SOW, Directeur technique et commercial, CNAAS

Analyse

Vers une ambitieuse transformation digitale

► Sécurité, rapidité et traçabilité des paiements parmi les multiples bénéfices de la digitalisation

Début 2020, consciente des difficultés causées par la réalisation des paiements en espèces et par chèques, et par l'utilisation de documents papier, la direction de la CNAAS pose les jalons d'un ambitieux programme de transformation. Elle est accompagnée par le PAM, son partenaire historique, très impliqué dans la digitalisation des programmes d'assurance indicielle à destination des populations rurales. Ce programme vise à numériser en profondeur le modèle opérationnel de la compagnie d'assurance. Pour la CNAAS, mais aussi pour ses partenaires - OP et producteurs - les enjeux d'une telle transformation revêtent une importance stratégique.

Vue d'ensemble des bénéfices associés à la digitalisation des opérations de paiement et opérations connexes¹ de la CNAAS

Bénéfices opérationnels	Impact			
	CNAAS	OP	Producteur	
Gain de temps	Diminution des délais liés au traitement des paiements, aux déplacements multiples et à la réalisation du reporting.	++	+++	+
Diminution des frais d'opérations	Réduction des frais liés aux déplacements et à la réalisation d'opérations manuelles.	+++	+++	+
Renforcement de la sécurité	Réduction des risques de vol et d'agression liés au transport et à la détention d'espèces ou de chèques.	+++	+++	++
Traçabilité des transactions	Meilleure accessibilité et archivage des preuves de paiements.	+++	++	+
Optimisation des ressources	Diminution des ressources et du temps alloués à la réalisation d'activités manuelles (collecte de fonds, remplissage de bulletins, etc.) et réallocation vers des activités à plus grande valeur ajoutée.	+++	++	+
Amélioration de l'expérience utilisateur	Simplification et amélioration des parcours clients et de leurs interactions avec la CNAAS.	+++	+++	+++

Légende : + : bénéfice modéré, ++ : bénéfice significatif, +++ : bénéfice majeur

¹ Notamment la souscription, le stockage et l'archivage des données, ainsi que la production d'un reporting



© Mathieu Dubreuil

La digitalisation contribue en effet à :

- **Sécuriser et accélérer les flux de paiement**, en évitant le transport et la conservation d'espèces, ainsi qu'en garantissant la traçabilité des paiements
- **Améliorer l'expérience utilisateur**, notamment en évitant les nombreux déplacements requis dans un modèle non digitalisé
- **Gagner en efficacité opérationnelle**, en favorisant une exécution plus rapide et plus fiable des opérations
- **Réduire les coûts opérationnels du programme d'assurance indicielle**, en neutralisant notamment les dépenses de transport liées au programme

Accompagnée par le PAM, la CNAAS désigne une équipe projet afin de mener cette transformation. Celle-ci est composée de ressources internes de la CNAAS et d'experts du PAM auxquels se joint l'équipe de consultants de Sofrecom, cabinet de conseil et d'ingénierie disposant d'une expertise reconnue dans les services financiers digitaux et les projets de transformation digitale. L'équipe est chargée d'étudier comment dématérialiser les paiements et les procédures du programme d'assurance indicielle : la CNAAS projette d'acquies à terme une solution qui lui permettra de digitaliser ses activités.

Dans sa dynamique de mise en œuvre de projets innovants et de renforcement des capacités de ses partenaires, le PAM promeut l'utilisation d'instruments opérationnels de transfert monétaire.

Siré DABO, Programme Policy Officer, PAM



© Mathieu Dubreuil

Approche du projet de digitalisation des paiements et procédures connexes



Ces travaux permettent de tirer des enseignements clés qui s'avèrent critiques dans la définition de la stratégie de transformation :

- L'OP joue un rôle majeur de hub dans la cinématique des paiements (centralisation des flux, collecte des primes, remise individuelle des indemnités aux producteurs)
- Les « douleurs » liées aux procédures de paiement du programme sont multiples et parfois aiguës (risques en termes de sécurité, surcoûts, lenteurs notamment)
- La faible digitalisation des flux d'informations connexes aux paiements est à l'origine de difficultés significatives (déperdition d'informations, problèmes de fiabilité des données, délais, etc.)
- Parmi l'ensemble des acteurs du programme, la CNAAS et les OP sont les acteurs les plus exposés aux difficultés d'un modèle non digitalisé
- Bien qu'offrant l'opportunité de dématérialiser partiellement les procédures de paiement, le chèque est lui aussi à l'origine de multiples difficultés : il ne peut constituer une alternative satisfaisante aux paiements en espèces

Idéation

Nouveau modèle de paiement : une approche « phytale »

► En bout de chaîne, la digitalisation des paiements des producteurs pose de nombreux défis

Dans une deuxième phase, l'équipe projet s'attèle à imaginer les parcours qui permettraient d'offrir une expérience idéale aux utilisateurs de la future solution : producteurs, OP et équipe CNAAS. En amont, un travail de conception de personae⁴ est réalisé par Sofrecom : ces personnages fictifs sont au cœur de la méthodologie de design thinking⁵. Ils représentent les utilisateurs de la solution et guident l'équipe projet dans la conception de parcours répondant au mieux à leurs besoins.

Ce travail préparatoire s'appuie sur l'analyse des « douleurs » réalisée dans la première phase ainsi que sur un travail de profilage des différents groupes

² Méthode de conception d'un produit dont le développement est guidé en priorité par les besoins, les attentes et les caractéristiques propres des utilisateurs. Les utilisateurs sont les individus dont l'entreprise ou l'organisation cherche à adresser le besoin par la fourniture d'un produit ou d'un service. Dans le cas de la CNAAS, il s'agit d'utilisateurs externes (organisation de producteurs, producteur, etc.) et d'utilisateurs internes (agent, responsable technique, chargé de reporting, etc.).

³ Abréviation de « point de douleur ». Il s'agit d'un point d'insatisfaction, aussi qualifié de friction, vécu par un utilisateur dans l'expérience proposée par une entreprise ou une organisation.

⁴ Personnage fictif créé de toutes pièces et dont les attributs, décrits de manière détaillée, expriment les caractéristiques d'un groupe d'utilisateurs cible (ex: un cultivateur dans la région de Kolda au Sénégal)

⁵ Méthode d'innovation « centrée utilisateur » visant à créer ou améliorer un produit ou un service

Comprendre les attentes des acteurs en zones rurales

► Une démarche centrée utilisateurs² pour définir de nouveaux parcours optimaux

Après une réunion de lancement du projet, une analyse fine des activités de la CNAAS est conduite par Sofrecom. Elle permet à l'équipe projet de s'immerger dans le contexte opérationnel du programme. Elle adopte pour cela une démarche « centrée utilisateur », convaincue que cette méthode permettra de répondre au mieux aux attentes des utilisateurs.

Ainsi, une étude d'empathie (analyse des motivations et des problèmes rencontrés par les utilisateurs) et une cartographie complète de l'expérience des utilisateurs (analyse des parcours des utilisateurs et des interactions avec les autres acteurs) sont réalisées. Un travail important de recensement des « douleurs³ » est également mené.

75%

des assurés de la CNAAS possèdent un téléphone et moins de la moitié disposent d'un smartphone

- de 30%

de ses assurés seraient en mesure d'utiliser une interface digitale

35%

des Sénégalais en milieu rural ont reçu ou effectué un paiement digital en 2017 (Banque Mondiale)

d'utilisateurs. Celui-ci révèle de fortes disparités entre ces groupes en termes d'accès aux services financiers et d'utilisation des outils numériques.

En bout de chaîne, la digitalisation est épineuse : les producteurs ne disposent qu'exceptionnellement de comptes auprès d'une banque ou d'une institution de microfinance, rendant le recours aux virements impossible. D'autre part, ils n'utilisent généralement pas internet et ne disposent que très rarement d'un ordinateur ou d'un smartphone.

► **Une approche hybride est préconisée, dans laquelle l'OP, acteur incontournable, conserve un rôle central**

Au cours des ateliers d'idéation qui sont organisés, l'équipe projet co-construit une série de parcours de paiement souhaités, en basse définition (le détail des parcours sera affiné une fois la solution choisie).

Ces parcours sont bâtis autour de **4 grands principes**, retenus par l'équipe projet :

- **Une approche « phytitale »** (à la fois physique et digitale) est adoptée afin de répondre aux contraintes d'accès aux outils digitaux des producteurs : en parallèle du parcours digital, une interface humaine (avec l'OP) est conservée
- **L'OP**, partenaire de confiance et de proximité des producteurs, conserve un **rôle central** dans les parcours digitalisés
- Idéalement, **les utilisateurs** (producteurs et OP) doivent pouvoir **sélectionner l'instrument de paiement de leur choix** (celui qu'ils utilisent habituellement)
- Parmi ces instruments de paiement, **les utilisateurs doivent pouvoir recourir à des services qui s'appuient sur un réseau d'agents de proximité** : transfert d'argent et mobile money notamment.

► **La digitalisation doit permettre d'adresser les trois quarts des « douleurs » rencontrées par les acteurs du programme**

Les analyses complémentaires menées par Sofrecom montrent qu'un programme de digitalisation des procédures présente un fort potentiel de neutralisation des difficultés rencontrées par les acteurs. Au global, environ 75% des douleurs des acteurs peuvent être adressées et près de la totalité de celles qui sont directement liées au paiement peuvent être levées.



© Mathieu Dubreuil

« **La collecte des primes et la distribution des indemnités doivent être simplifiées au maximum pour être efficaces et sécurisées. Les outils digitaux ouvrent de nouvelles perspectives, même s'ils doivent être adaptés aux contextes ruraux.** »

Mathieu DUBREUIL, Senior Insurance Advisor, PAM

Stratégie de digitalisation

Un modèle « SaaS » qui garantit une agilité financière et opérationnelle

► **Maîtriser l'impact budgétaire en évitant l'acquisition d'une solution**

Historiquement la CNAAS a adopté une approche IT pragmatique. Elle a procédé à des investissements modérés et dispose d'un nombre restreint d'actifs technologiques, qu'il s'agisse de software (logiciel) ou de hardware (équipement physique). Tandis que le projet de transformation digitale de la CNAAS vise initialement à l'acquisition d'une solution, l'équipe projet explore des approches alternatives, qui permettraient d'éviter un investissement excessif.

Elle cherche aussi à minimiser l'impact opérationnel associé à la gestion de la future plateforme (nécessité éventuelle de constituer une équipe en vue d'exploiter et d'administrer cette solution).

Les analyses comparatives montrent que les parcours que la CNAAS souhaite digitaliser peuvent être adressés par des fournisseurs de solutions de paiement en mode « SaaS » (software as a service).

Au-delà de permettre le recours à des instruments de paiement digitaux, ces solutions permettent de digitaliser les activités connexes au paiement des primes et des indemnités.

Ainsi la souscription, la saisie et l'enregistrement des données des assurés, la génération de reporting, l'envoi automatique de notifications ou encore la signature de documents sont des fonctionnalités proposées par certains fournisseurs de solutions de paiement. Surtout, dans ce modèle « SaaS », l'investissement initial est minimal voire nul.

En parallèle, la solution n'a pas à être installée sur les serveurs de l'entreprise cliente et l'exploitation de la solution reste du ressort du fournisseur.

Ce scénario, qui offre à la CNAAS la flexibilité financière et opérationnelle recherchée, retient les faveurs de l'équipe projet. La stratégie initiale d'acquisition d'une solution est ainsi redéfinie : il s'agit désormais de se procurer des services de paiement et d'accéder à une solution « SaaS ».

« **En s'appuyant sur les facilités digitales proposées nativement par des acteurs du paiement, la CNAAS peut digitaliser un certain nombre d'opérations sans avoir à acquérir de solution.** »

Sylvain MORLIERE, Principal, Sofrecom

Caractéristiques habituelles d'une solution SaaS

1. Le fournisseur est propriétaire de la solution
2. La solution existe déjà et n'est pas développée spécifiquement pour le client
3. Le fournisseur est responsable de l'hébergement de la solution
4. Le fournisseur est en charge d'exploiter et de maintenir la solution
5. Le client paye de façon récurrente pour l'usage qu'il fait de la solution et non pas pour l'acquisition de la solution

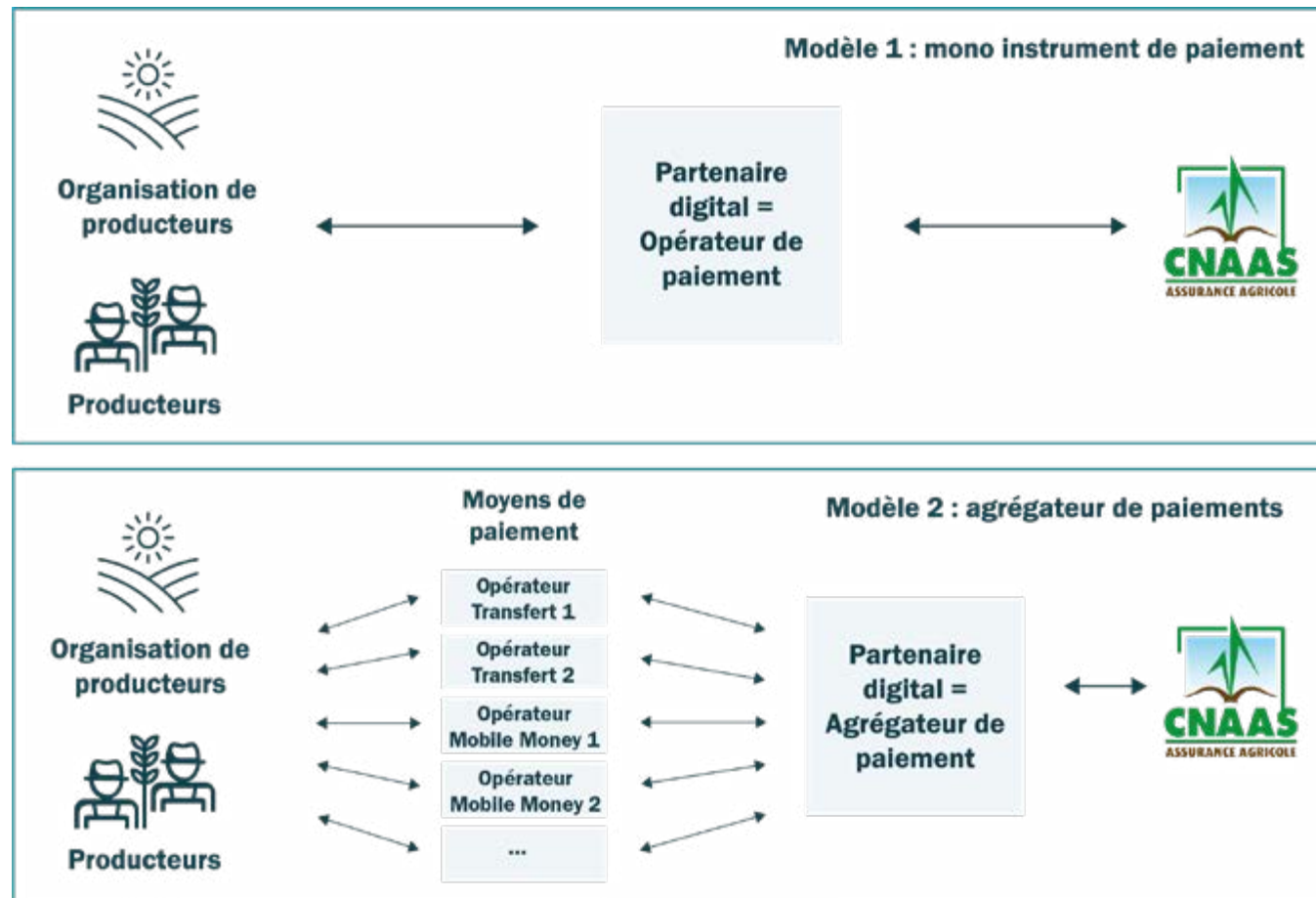
► **Deux scénarios dont les avantages respectifs seront étudiés**

Dans le contexte du projet, deux grands types de modèles de digitalisation des procédures de paiement en mode « SaaS » peuvent être envisagés. Il s'agit, d'une part, des instruments de paiement digitaux eux-mêmes et, d'autre part, des solutions fournies par les agrégateurs de paiement. Dans le premier cas de figure - modèle mono-instrument de paiement - le partenaire digital est un opérateur de mobile money ou de transfert d'argent qui met à disposition des utilisateurs son propre instrument de paiement (mobile money ou transfert d'argent). Dans le second cas - modèle multi instruments de paiement - le partenaire digital est un agrégateur de paiements. Il agrège une multitude d'instruments de paiement de fournisseurs différents (mobile money, transfert argent, virement bancaire, cash « over the counter ») qu'il met à disposition des utilisateurs.

Un modèle d'affaires qui intègre plusieurs instruments de paiement pourrait faciliter une plus grande adhésion, surtout dans les zones les plus reculées.

Siré DABO, Programme Policy Officer, PAM

Types de partenaires/fournisseurs



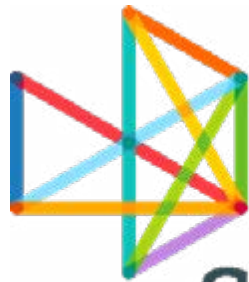
Conclusion

Les solutions de paiement dématérialisé et notamment celles proposées par les opérateurs de mobile money et de transfert d'argent ont un rôle important à jouer dans l'essor et le succès des produits d'assurance agricole.

La digitalisation des paiements offre en effet de nombreux bénéfices aux acteurs proposant ce type de produits : sécurisation et simplification des procédures de paiement, économies opérationnelles ou encore gain de temps figurent parmi les avantages majeurs de tels programmes de transformation.

Toutefois, le succès de solutions digitales en milieu rural dépend largement de la capacité des modèles imaginés à répondre aux besoins des acteurs du monde agricole et à s'adapter à leurs contraintes. Les approches « centrées utilisateur », et plus particulièrement la méthode de design thinking, constituent des outils puissants pour adresser ces défis.

Tandis que Sofrecom formalise sous la forme d'un cahier des charges l'ensemble des exigences relevées par l'équipe projet et qui seront présentées aux différents fournisseurs de solutions, la CNAAS s'apprête à étudier dans le détail quel partenaire lui permettra de réussir sa transformation digitale.



Sofrecom
The Know-How Network



Découvrez nos actualités
sur notre site Internet
www.sofrecom.com