



Le réseau d'action et d'apprentissage sur les transferts électroniques (ELAN) a organisé deux ateliers sur le mobile money en janvier 2016 à Dakar (Sénégal) et à Gisenyi (Rwanda). 52 personnes venues de sept pays d'Afrique de l'Ouest et des Grands Lacs y ont participé représentant 16 agences humanitaires (AH) et 11 prestataires de services du secteur privé (PS). Ces rencontres s'articulaient autour des deux objectifs suivant:

- 1 Augmenter le niveau de compréhension des prérequis pour des déploiements réussis de mobile money pour les programmes humanitaires, et
- 2 Construire des relations entre les acteurs des secteurs humanitaires et privés pour identifier les étapes à suivre pour faire avancer les objectifs communs.

## LES OBSERVATIONS CLÉS DES ATELIERS FURENT:

- **Il y a encore du chemin à faire, cependant il y a un fort désir d'améliorer le mobile money.**  
Seulement 10% des participants aux ateliers étaient "très satisfaits" de la manière dont le mobile money répond actuellement aux besoins des programmes humanitaires, mais 67% ont concédé que même s'il est imparfait pour l'instant, le mobile money mérite cependant des efforts.
- **Les humanitaires accordent plus d'importance à la qualité du service qu'à son coût.** À la question "qu'est-ce qui est le plus important dans un déploiement de mobile money?", les humanitaires et le secteur privé ont tous deux donné priorité à la satisfaction du client/bénéficiaire, mais étaient en désaccord sur les priorités suivantes. Les humanitaires ont mis en avant l'impact du programme et la réduction des risques sécuritaires par rapport à l'efficacité des coûts qui est quant à elle une priorité pour le secteur privé de même que la possibilité d'augmenter la perception positive de leur marque et leur capacité à fournir une offre de service en milieu reculé.
- Les participants ont également souligné **un certain nombre de difficultés courantes** avec les déploiements humanitaires de mobile money, comme par exemple la négociation des contrats, l'utilisation limitée des comptes mobile money par les bénéficiaires sur une période soutenue, le peu de coordination et d'échange d'information entre les acteurs humanitaires ou encore les défis rencontrés par les bénéficiaires au moment de la conversion de leur monnaie électronique en espèces. En règle générale, les

agences humanitaires ont considéré qu'elles ne possèdent pas toutes les compétences nécessaires pour évaluer les infrastructures de paiements ni la capacité de déploiement des prestataires à déployer leurs services. Les deux parties (PS et AH) ont reconnu manquer de connaissance sur leur mode de fonctionnement respectifs, ce qui contribue à une mauvaise communication et concordance des priorités.

- Au moment de visualiser le partenariat de mobile money "idéal", les participants étaient désireux de voir plus de **planification commune**, de **service à la clientèle de qualité 24 heures sur 24**, et d'efforts pour **encourager les bénéficiaires à utiliser le mobile money après la fin du programme**. Pour finir, démystifier les procédures commerciales de chacune des deux parties à également fait l'objet de demandes de la part de tous.

Les participants ont élaboré des prototypes de solutions pour répondre aux opportunités manquées et aux défis. Parmi ces solutions, ELAN s'est engagé à produire et à partager les ressources suivantes dans les mois à venir:

- **exemple de procédures opérationnelles standard pour le mobile money, contrat type et matériel de formation;**
- **introduction au mobile money pour les humanitaires;**
- **introduction à la réponse humanitaires pour les opérateurs de mobile money, et**
- **matériel d'atelier adaptable (pour permettre la reproduction d'ateliers similaires).**

Les événements ont également validé la nécessité de créer un catalogue sur les technologies de cash transferts, un projet que l'ELAN avait déjà décidé de concevoir.

## PARTICIPANTS

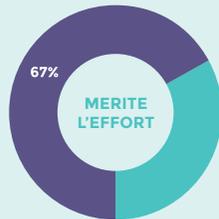


52 personnes venant de sept pays d'Afrique de l'Ouest et des Grands Lacs ont participé aux ateliers, représentant 16 agences humanitaires (AH) et 11 prestataires de services du secteur privé (PS).

### 1

#### LES APERÇUS

Seulement 10% des participants aux ateliers étaient "très satisfaits" de la manière dont le mobile money répond actuellement aux besoins des programmes humanitaires, mais 67% ont concédé que même si imparfait, le mobile money mérite cependant l'effort.



#### Détails des résultats:

- Satisfaits:** (3, tous du secteur privé)
- Partialement satisfaits:** (Environ 20, du secteur privé et secteur humanitaire)
- Pas satisfaits:** (7, tous de secteur humanitaire)

### 2

#### QU'EST-CE QUI EST LE PLUS IMPORTANT DANS UN DÉPLOIEMENT DE MOBILE MONEY?

ACTEURS HUMANITAIRES:	SECTEUR PRIVÉ:
1. SATISFACTION DES BÉNÉFICIAIRES DU PROCESSUS DE DÉCAISSEMENT	1. PERCEPTION POSITIVE DE MARQUE
2. RISQUES D'INSÉCURITÉ ATTÉNUÉS	2. CAPACITÉ À FOURNIR L'E-CASH EN MILIEUX RECULÉS
3. IMPACT DU PROGRAMME AMÉLIORÉ	3. SATISFACTION DES CLIENTS ET L'EFFICACITÉ DES COÛTS

**CONCLUSION:** Les humanitaires accordent plus d'importance à la qualité du service qu'à son coût. À la question "qu'est-ce qui est le plus important dans un déploiement de mobile money?", les humanitaires et le secteur privé ont tous deux donné priorité à la satisfaction du client/bénéficiaire, mais étaient en désaccord sur les priorités suivantes. Les humanitaires ont mis l'accent sur l'impact du programme et la réduction des risques d'insécurité par rapport à l'efficacité des coûts qui est, quant à elle, une priorité pour le secteur privé ainsi que la possibilité d'augmenter la perception positive de leur marque et la capacité à fournir une offre de services en milieu reculé.

### 3

#### OÙ EST-CE QUE LE MOBILE MONEY NE RÉPOND PAS AUX ATTENTES?



**Contractualisation:** Ce processus est souvent lent et laborieux, et les humanitaires ne savent pas ce qu'il faut inclure.



**Satisfaction des bénéficiaires:** Le processus d'accéder aux services et à l'assistance mobile money pose souvent un défi et demande beaucoup de temps des bénéficiaires.



**L'utilisation des services mobile money:** La plupart des bénéficiaires abandonnent leurs comptes de mobile money lorsque le programme se termine, représentant une opportunité manquée pour l'atteinte des objectifs d'inclusion financière.



**Gestion de la liquidité:** Les agences humanitaires ne peuvent pas garantir que les espèces seront disponibles au moment où les bénéficiaires les veulent.



**Communication:** La coordination entre les HAs et SPs à plusieurs niveaux (finance, gestion du programme, et sur terrain) est essentielle pour qu'un déploiement soit réussi. C'est difficile de savoir qui est chargé des aspects différents d'un déploiement.

**CONCLUSION:** Il faut se focaliser sur les fondamentaux – s'assurer que le mobile money fonctionne comme promis. Une compréhension meilleure des systèmes de mobile money chez les HAs aiderait en évaluant la capacité réelle des fournisseurs des services.

### 4

#### PRIORITÉS ABSOLUES POUR LA SUITE:



**Amélioration** de la gestion de liquidité aux milieux ruraux et moins sécurisés.



**Augmenter** l'usage des portefeuilles mobile money et les transactions électroniques.



**Démystification** des processus de commerce des agents humanitaires et agents mobile money.



**Renforcement** de la capacité des bénéficiaires sur l'utilisation des produits mobile money.

### 5

#### CE QUE LES FOURNISSEURS DES SERVICES ET LES HUMANITAIRES ONT APPRIS L'UN DE L'AUTRE:



Les paiements en masse restent un marché nouveau. Il existe peu de segmentation entre les produits pour les transfères humanitaires et de développement (et les autres payeurs en masse). Il y a très peu voire aucune commercialisation directe envers les agences humanitaires.



Les humanitaires sont des clients difficiles, à cause de la pression du temps et le profil de leurs clients (analphabétisme, manque d'infrastructure et manque de documentation KYC).



La plupart des SPs identifient l'inclusion financière comme un objectif stratégique. Ils veulent aussi s'occuper de cette opportunité manquée et permettre aux clients humanitaires de devenir des utilisateurs actifs d'une variété des services financiers mobiles.

Dans une étude récente menée par NetHope sur les paiements mobiles en masse, il est estimé que les programmes humanitaires de cash transfert pourraient potentiellement générer chaque année entre USD\$19 et 37 millions en frais de transaction pour les prestataires de services financiers.<sup>1</sup> Cependant, même si l'utilisation des transferts est en augmentation, d'importants défis de mise en œuvre demeurent, particulièrement dans les environnements à faible infrastructure.<sup>2</sup> Dans ce contexte de déploiements de transferts électroniques croissants mais souvent difficiles, le réseau d'action et d'apprentissage sur les transferts électroniques (ELAN en anglais) a organisé deux ateliers sur le mobile money du 13 au 14 Janvier 2016 à Dakar (Sénégal) pour les responsables de programmes en Afrique de l'Ouest et du 26 au 27 Janvier 2016 à Gisenyi (Rwanda) pour ceux de la région des Grands Lacs. 52 personnes venues de sept pays d'Afrique de l'Ouest et des Grands Lacs y ont participé représentant 16 agences humanitaires (AH) et 11 prestataires de services du secteur privé (PS).

Ces rencontres s'articulaient autour des deux objectifs suivant:

1. Augmenter le niveau de compréhension des prérequis pour des déploiements réussis de mobile money pour les programmes humanitaires, et
2. Construire des relations entre les acteurs des secteurs humanitaires et privés pour identifier les étapes à suivre pour faire avancer les objectifs communs.

## FORMAT DES ATELIERS

Les ateliers ont mis en avant la réflexion créative et l'élaboration de solutions pratiques pour améliorer les partenariats et l'utilisation du mobile money pour la réponse humanitaires. Les ateliers ont également encouragé le networking et permit la présentation des offres de services et de produits des prestataires. L'agenda complet des journées est présenté en Annexe 1.

## MESURES DE SUCCÈS

En ouverture des ateliers, les participants ont défini les mesures de succès clés pour les déploiements humanitaires de mobile money. Les acteurs humanitaires (AH) aussi bien que les prestataires de services financiers (PS) ont voté pour les mesures qu'ils considéraient les plus importantes. Le tableau ci-dessous reprend

la liste des mesures les plus populaires (la liste complète des mesures de succès est présentée en Annexe 2).

CATÉGORIE	MESURES	TOTAL DES VOTES	
		AH*	PS
Bien-être/impact	Satisfaction des bénéficiaires/clients concernant le processus de transfert	18	4
	Impact et qualité du programme	14	0
Efficience Opérationnelle Bien-être/impact	Réduction des risques sécuritaires	14	0
	Efficience des coûts (coût pour chaque dollar d'aide humanitaire distribuée)	10	4
	Gestion du temps (rapidité des distributions)	10	0
	Capacité à fournir de l'e-cash dans des zones éloignées et difficiles d'accès	9	5
Marketing & accès à de nouveaux clients	Perception de la marque (identification positive de la marque)	1	5

\* Le nombre total de votes est plus important du côté des AH car elles représentaient 67% des participants. Il est également fort possible que certains PS à Gisenyi aient accidentellement voté dans la colonne des AH.

Cet exercice a révélé que **les deux groupes ont un intérêt principal commun pour la satisfaction bénéficiaire/client**, mais des divergences concernant les autres priorités. Pour les humanitaires, l'efficacité des coûts est moins importante que l'impact du programme et les considérations sécuritaires. Le secteur privé, en ce qui le concerne, a donné priorité à augmenter la perception positive de la marque ainsi que leur capacité à fournir de l'e-cash dans des zones éloignées et à la rentabilité en général.

## “PRISE DE TEMPÉRATURE”: NIVEAUX DE SATISFACTION ACTUELS

Votant avec leurs pieds, pour ainsi dire, les participants des Grands Lacs ont été invités à se rapprocher du dessin qui représentait le mieux parmi les trois leur niveau de satisfaction avec les services de mobile money déployés pour les programmes humanitaires. Alors que trois personnes (10% des participants) représentant des PS se sont tenus à une extrémité pour signifier leur forte satisfaction avec les déploiements actuels, et que sept autres, cette fois-ci des participants AH (23% des participants) se sont placés à l'autre extrémité pour faire part de leur déception, la grande majorité des participants (67%) se s'est tenue au milieu pour exprimer que leurs expériences actuelles sont difficiles, mais qu'ils voient du potentiel qui les motive à continuer d'essayer. Cet exercice a donné le ton de l'atelier: il y a encore **du chemin à faire, cependant il y a un fort désir d'améliorer le mobile money.**

## “COMME C'EST”: COMPRENDRE LES PROCESSUS ACTUELS ET LES DÉFIS

Ensuite, les participants à l'atelier ont été repartis en deux groupes: les prestataires de service d'un côté et les humanitaires de l'autre, et chargés d'élaborer des schématisations des processus pour les déploiements de mobile money. Les schématisations présentaient deux étapes: préparation et exécution. Une mise en commun de ces schématisations est présentée ci-dessous pour les PS et les HA – les activités avec une \* ont été soulignées comme particulièrement problématiques.

Cette schématisation a mis en évidence les différences majeures entre les comportements organisationnels et les attentes. Par exemple, alors que les AH souhaitent choisir un opérateur téléphonique sur la base de la qualité de son réseau d'agent, les actions requises pour assurer la liquidité chez l'agent ne sont souvent entreprises par l'opérateur qu'une fois le contrat signé.

	PRESTATAIRES DE SERVICES	AGENCE HUMANITAIRE
ETAPE	ACTIVITÉS	ACTIVITÉS
<b>Préparation et Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revue des TDR*</li> <li>● Evaluation des compétences internes</li> <li>● Décider de se lancer ou pas</li> <li>● Budgétisation du projet</li> <li>● Elaboration de la stratégie commerciale/ approche du projet</li> <li>● Soumission de la proposition commerciale à l'AH</li> <li>● Signature du contrat*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluation des besoins</li> <li>● Identification des différents opérateurs (et de la fonctionnalité du service)*</li> <li>● Cartographie et passage en revue des prestataires de service existants*</li> <li>● Préparation des termes de référence et des appels d'offre*</li> <li>● Négociation contractuelle: coûts des transactions, nombre et capacité des agents, termes, rapportage (coûts des prestations)</li> <li>● Accord légaux pour le partage des données</li> <li>● Sélection du partenaire</li> <li>● Signature du contrat</li> </ul>
<b>Exécution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mise en place de l'équipe de planification conjointe</li> <li>● Amélioration de la chaîne de distribution y inclus renforcement du réseau d'agent*</li> <li>● Planification de la formation des partenaires et des bénéficiaires</li> <li>● Planification de l'enregistrement des clients*</li> <li>● Validation des données</li> <li>● Phase pilote</li> <li>● Formation des agents et des clients</li> <li>● Réception des fonds de la part de l'AH</li> <li>● Transferts en masse</li> <li>● Service à la clientèle</li> <li>● Suivi, évaluation, soutien et adaptation</li> <li>● Rapportage à l'AH partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mise en place de la plateforme utilisateur</li> <li>● Plan de travail/chronogramme d'exécution conjointe</li> <li>● Formation des membres de l'équipe</li> <li>● Mise en place des mécanismes de plainte/redevabilité</li> <li>● Sensibilisation/formation des bénéficiaires</li> <li>● Collecte ou transfert des informations des bénéficiaires</li> <li>● Création des comptes pour les bénéficiaires</li> <li>● Test en situation réel*</li> <li>● Enregistrement des bénéficiaires &amp; distribution des cartes SIM*</li> <li>● Transfert/information des bénéficiaires du transfert/ fonds à collecter*</li> <li>● Suivi/évaluation et mécanisme de feedback</li> <li>● Rapportage*</li> <li>● Coordination</li> </ul>

\* Activité actuellement problématique

## PARTAGE D'EXPERIENCE

L'activité de schématisation a fourni une entrée en la matière pour explorer des défis précis sous forme anecdotique. Les thèmes qui ont émergés au cours de cette session furent:

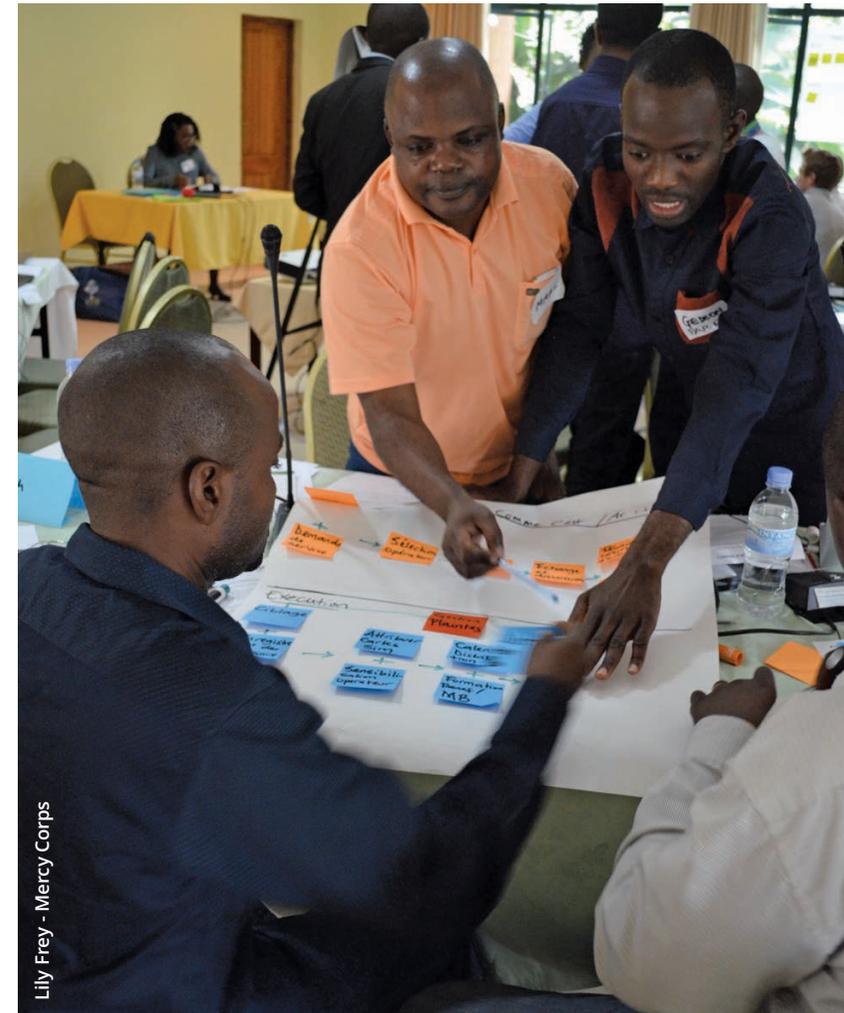
- **Défis de contractualisation.** Ce processus est souvent lent, en particulier lorsque le programme représente une nouvelle forme de partenariat pour le donneur d'ordre. Le fait que les AH essaient souvent d'évaluer la capacité opérationnelle des opérateurs de mobile money les ralentit, en particulier lorsque le déploiement demande un soutien spécial de la part de l'opérateur (comme par exemple l'expansion du réseau d'agent ou la force du signal cellulaire ou encore un appui additionnel pour la formation des bénéficiaires).
- **Des lacunes dans la compréhension de la chaîne de valeur du mobile money.** Des malentendus entre les secteurs amènent souvent les deux parties à « demander l'impossible ». For exemple, les AH demandent souvent, pour leurs rapports, des informations qui ne sont pas disponibles (ce que les bénéficiaires achètent), ou les PS attendent d'obtenir des contrats à long-terme avant d'investir dans de nouvelles infrastructures (alors même que les programmes de courte durée sont la norme lors des crises humanitaires). Il y a également des malentendus concernant les opportunités économiques; certains participants parmi les humanitaires ont été surpris d'apprendre que les revenus immédiats tirés des programmes de cash transfert humanitaires peuvent parfois être nuls, et que les PS forment souvent des partenariats avec les AH avec une visée stratégique à long terme.
- **Utilisation limitée des comptes et opportunités pour le développement de l'écosystème.** Les AH et les PS s'accordent tous deux à dire que la réalité actuelle du mobile money – où les bénéficiaires optent majoritairement pour un retrait immédiat de leur transfert – représente une opportunité manquée. Un écosystème de mobile money plus développé (avec l'opportunité pour les bénéficiaires de dépenser leur argent de manière dématérialisée, au lieu de faire des retraits immédiats) résoudrait beaucoup de soucis en matière de sécurité et de gestion de la liquidité. Cependant, les mesures concrètes à prendre pour combler cet écart (et le rôle potentiel des déploiements humanitaires dans ce processus) restent floues.
- **Coordination et partage d'information.** Les opportunités manquées relevées par les participants mettent en lumière une situation par laquelle chaque agence humanitaire pilote ses projets et en négocie les termes et conditions avec un PS donné de manière individuelle, ainsi les informations sur les coûts et les expériences ne sont pas aisément partagées.
- **Des expériences bénéficiaire/client mitigées.** De nombreuses anecdotes ont souligné des expériences mitigées du point de vue de « l'utilisateur final » (le bénéficiaire). Les expériences négatives étaient dues au fait que les bénéficiaires sont souvent confus et incapables de mener à bout seuls les transactions, ou de faire plusieurs déplacements (ou d'attendre longtemps) pour accéder à leur transfert mobile à cause des temps d'arrêt du réseau ou des problèmes de liquidité. Les exemples positifs étaient liés à une bonne coordination des activités d'enregistrement et de retraits, le recours à des relais communautaires pour aider à la formation des bénéficiaires, à l'enregistrement ainsi qu'à la qualité et l'accessibilité du service clientèle.
- **Des défis singuliers pour les PS.** Les programmes et les bénéficiaires humanitaires représentent des défis tout particuliers pour les PS, notamment un manque fréquent de la documentation nécessaire pour le KYC (compliquant ainsi le processus d'enregistrement), la courte durée et le nombre limité de paiements aux récipiendaires (réduisant l'éventualité que ces nouveaux clients « prennent le pli » et deviennent des habitués).
- **Rapportage.** Fournir au AH des rapports montrant le niveau de détail souhaité est souvent un défi pour les PS. La fiabilité et le timing des rapports est d'ailleurs un défi à part – un participant a fait remarquer avoir attendu plusieurs mois pour un rapport de retraits. La discussion a, entre autre, mis en lumière de la confusion concernant ce que devrait contenir les rapports.
- **Gestion de la liquidité.** Régulièrement, des agents ruraux n'ont pas la liquidité nécessaire pour supporter le volume des retraits d'un programme humanitaire en plus de leurs opérations ordinaires.

## “COMME ÇA DEVRAIT ÊTRE”/VISUALISATION DU PARTENARIAT PARFAIT

Afin de se représenter l'image de ce que la collaboration idéale entre un AH et PS devrait être, les participants ont été invité à schématiser ou bien mimer le processus « parfait ». Tous les participants se sont accordés sur le fait qu'une communication honnête et transparente concernant les contraintes et les défis peut faire beaucoup, accompagnée d'une attitude de responsabilité partagée. Les participants ont également suggéré des mesures spécifiques et pratiques:

1. **Une planification conjointe** qui anticipe et planifie les défis et les scénarios catastrophes. Par exemple, reconnaissant que les exigences en matière de KYC sont un défi, les partenaires pourraient établir un protocole pour s'adapter au cas des bénéficiaires sans documents légaux dès le début de la collaboration. De la même manière, des canevas de rapport pourraient être revus à l'avance pour s'assurer que ces derniers remplissent les exigences de conformité des AH.
2. **Un service à la clientèle de qualité 24 heures sur 24.** Ceci est une priorité importante pour les AH. Une des participantes s'est amusé à dire « nous avons besoin d'un soutien dédié 24 heures sur 24 ... sans pause pour dormir ni manger! »
3. **Une meilleure compréhension par les AH des processus commerciaux liés au mobile money** (concernant des questions comme la structure des agents et plus généralement le coût des activités commerciales dans les zones éloignées et difficiles d'accès) devrait aider les AH à gérer leurs attentes et encren la conception des programmes dans la réalité.
4. Les PS sont disposés à soutenir des **approches proactives pour encourager les bénéficiaires à adopter les services de mobile money et les utiliser sur la durée.** Ceci pourrait vouloir dire travailler de concert avec les AH pour que les bénéficiaires du programme prennent connaissance des transferts mobiles et soient capables de les utiliser pour autre chose que des retraits. Au cours de la discussion, il est également apparu qu'augmenter le niveau de connaissance des PS sur les principes humanitaire pourrait les aider à comprendre lorsqu'il est utile de porter l'attention sur l'adoption de comptes et l'utilisation.

5. Pour finir, les participants ont également noté que faire des **évaluations continues des processus conjoints** du partenariat et du programme serait désirable et bénéfique pour les déploiements de mobile money actuels et à venir.



Lily Frey - Mercy Corps

Pour répondre aux défis identifiés au cours des ateliers, les participants ont été invités à concevoir des prototypes de solutions qui répondaient à des questions formulées sous la forme de « comment pourrions-nous... ? ». Les solutions suivantes sont celles auxquelles les participants ont donné priorité. (Les solutions touchant à des thèmes ou des résultats similaires ont été mises en commun).

## 1 COMMENT POURRIONS-NOUS AMÉLIORER LA GESTION DE LA LIQUIDITÉ DES AGENTS DANS LES ZONES ÉLOIGNÉES PRÉSENTANT DES RISQUES SÉCURITAIRES?

**DÉFI:** Il y a un manque d'agents de mobile money dans beaucoup de zones ciblées pour des programmes humanitaires. Et quand ils sont disponibles, ces agents ont des difficultés à gérer la liquidité et ont une faible capacité à soutenir les programmes humanitaires de cash transfert. De plus, les agents reçoivent peu d'incitation à aider à ce que les programmes se déroulent aisément.

### SOLUTIONS:

- L'affiliation de nouveaux agents de mobile money (dans les zones ciblées) pourrait être faite de concert entre les opérateurs téléphoniques et les AH, sur base des données d'analyse humanitaire qui mettent en lumière les schémas de dépenses probables des bénéficiaires de cash transferts. Cela pourrait diversifier les chaînes d'approvisionnement de la monnaie électronique et de l'espèce et élargir le réseau de distribution des agents et des commerçants.
- Les PS pourraient s'essayer à développer des mesures d'incitation pour les agents qui seraient spécifiques aux programmes humanitaires comme par exemple leur offrir des commissions pour une gestion réussie de la liquidité sur la durée du programme en plus des frais qu'ils perçoivent sur les retraits. Cela pourrait augmenter leur niveau d'implication et leur motivation à soutenir les objectifs du programme.
- Les agents pourraient être mieux soutenus avec ses dépôts d'espèces pour assurer une liquidité continue.
- L'accès à du matériel d'information et des feuillets de renseignements sur la structure du réseau d'agents des opérateurs téléphoniques et la gestion de la liquidité augmenterait la capacité des AH à définir de manière détaillée leurs exigences techniques et amènerait à la sélection de partenaires de mobile money réellement capables de répondre aux besoins en matière de liquidité.

## 2 COMMENT POURRIONS-NOUS DÉMYSTIFIER LES PROCESSUS COMMERCIAUX DES AH ET DES PS?

**DÉFI:** Les deux secteurs ne comprennent pas suffisamment leurs processus et procédures respectifs car ils ont tous deux une manière de travailler, des opérations et du vocabulaire très différents. Clarifier les objectifs, les attentes et les processus commerciaux de chaque partie donnerait lieu à des partenariats plus fluides.

### SOLUTIONS:

- Utiliser les cash working groups (CWG) locaux comme lieu de coordination permanente entre les PS et les AH. Cela nécessiterait de développer de termes de référence clairs, d'ajouter les PS aux listes de diffusion des CWG, de faire de la sensibilisation sur la valeur ajoutée que chaque partie apporte à travers du matériel promotionnel tel que des vidéos. L'éventail des acteurs à inclure dans ce processus comprend le CWG, les PS, GSMA, CaLP, ELAN, et le gouvernement du pays d'intervention.
- Standardiser et mettre en œuvre une planification de projet conjointe au début de chaque projet. Pour ce faire, des procédures opérationnelles standards pour la communication (avec des points focaux clairs) et des diagrammes de processus pour chaque partie (expliquant les principaux points de décisions et étapes de mise en œuvre) pourraient être développés et ou utilisés.
- Organiser d'autres ateliers de partage d'expériences (avec une liste de contrôle de ce que chaque partie doit avoir appris à la fin de l'atelier) et développer des matrices de risques conjointes pour la mise en œuvre des programmes.

### 3 COMMENT POURRIONS-NOUS AUGMENTER L'UTILISATION DES COMPTES DE MOBILE MONEY ET DES TRANSACTIONS ÉLECTRONIQUES (PAIEMENTS CHEZ LES COMMERÇANTS)?

**DÉFI:** Les bénéficiaires sont rarement convaincus de la valeur des nouveaux services financiers digitaux (SFD) au vue de la courte durée des programmes humanitaires. Dans certains cas, ils ne souhaitent même pas apprendre à utiliser le service et faire des transactions seuls avant la fin du programme. De plus, les PS et les AH font rarement l'effort de promouvoir l'utilisation des comptes transactionnels et d'offrir des services financiers pertinents et potentiellement bénéfiques pour les bénéficiaires. Tout en reconnaissant que les SFD ne sont pas toujours appropriés pour les clients humanitaires, et que le changement de comportement envers les SFD est difficile, il y a néanmoins des opportunités manquées d'acquérir de nouveaux clients actifs de SFD parmi la population défavorisée.

#### SOLUTIONS:

- Etude marketing/client par une équipe de projet conjointe (composée d'intervenants tels que MM4P, CaLP, NetHope, ELAN) pour mettre en lumière les obstacles actuels ainsi que les incitations potentielles.
- Les AH peuvent mettre à profit l'accès qu'elles ont aux informations utiles sur les flux de paiement des bénéficiaires (en particulier les clients ruraux) avec volume, valeur, fréquence. Ces informations pourraient être partagées avec les opérateurs téléphoniques et intégrées dans les projets pour le développement de l'écosystème et des produits.
- Les opérateurs téléphoniques, quant à eux, peuvent développer un éventail de solutions customisées pour les AH tels que les coupons, ou des produits liés à un réseau commercial spécifique.
- Des brochures ou du matériel de formation sur les bases du mobile money pourrait également être produits et utilisés dans multiples marchés.
- Beaucoup de ces solutions pourraient être financées par les bailleurs de fonds, si les AH incluent des activités à impact sur le long terme dans leurs demandes de financement.

### 4 COMMENT POURRIONS-NOUS AMÉLIORER LA FORMATION ET LE SERVICE À LA CLIENTÈLE POUR LES BÉNÉFICIAIRES?

**DÉFI:** Le bénéficiaires (dont certains ne possèdent pas de téléphones et sont juste munis d'une carte SIM) sont souvent novices face au mobile money et ont besoin de soutien supplémentaire pour réussir à faire des transactions.

#### SOLUTIONS:

- De nouvelles approches pour la formation, l'éducation et la sensibilisation des clients/bénéficiaires pourraient être mises en place. Les opérateurs téléphoniques et les AH pourraient collaborer pour augmenter les programmes de formation en personne pour fournir les informations de base sur le mobile money. Les formations pourraient prendre pour modèle les tournées de présentation du mobile money existantes et créer ainsi un rôle important pour des ambassadeurs de marque à l'échelle communautaire. Par exemple, des étudiants universitaires de retour dans leur village pour les vacances pourraient jouer le rôle d'ambassadeurs de marque. Cette vulgarisation conjointe pourrait être complétée par la mise en place d'une équipe composée de personnel des opérateurs téléphoniques ainsi que des AH pour résoudre les problèmes et comprendre les défis auxquels les utilisateurs sont confrontés.
- Les agents pourraient recevoir des incitations pour sensibiliser les bénéficiaires clients, par exemple à travers des commissions pour l'acquisition de clients ainsi que des compensations par palier pour les transactions faites (récompensant ainsi ceux qui servent un pourcentage important de clients répétés).
- Le coût des téléphones pour les bénéficiaires ou des appareils pour les agents pourraient être intégrés dans les budgets programme des AH pour augmenter la connaissance des bénéficiaires avec les systèmes de mobile money et diminuer le fait de voir les cartes SIM comme des produits jetables.
- Les opérateurs téléphoniques peuvent s'assurer que le menu des services est disponible dans les langues locales pour permettre aux utilisateurs de se familiariser avec le mobile money tout en offrant plus d'opportunité de paiements chez les commerçants et autres services liés au mobile money, tels que le paiements des salaires et l'assurance.

- Par ailleurs, les terminaux de paiement et les technologies de carte à puce pourraient être offerts comme solutions pour les bénéficiaires qui n'ont pas de téléphone ou qui ne peuvent pas mener à bien leurs transactions.

## 5 COMMENT POURRIONS-NOUS ACCÉLÉRER LA CONTRACTUALISATION?

**DÉFI:** La lenteur du processus de contractualisation a souvent été évoquée comme un défi récurrent.

### SOLUTIONS:

- Cartographier les prestataires de services disponibles pour augmenter le niveau de compréhension des options de moyens de paiement existants. Cela impliquerait de réaliser des tests en personne sur le terrain, ensuite les agents / points de service pourraient être ajoutés à la cartographie gérée par OCHA ou le cluster approprié (ou autre). Ce processus nécessiterait une standardisation de la méthodologie de cartographie des prestataires de services.
- On pourrait également mener un plaidoyer sur pourquoi il est important de préparer la contractualisation en amont en documentant des études de cas ou en mettant en avant des exemples de réussite.
- Des pré-accords (accord cadre) pourraient être développés en élaborant et en partageant des canevas (en détaillant ce qui devrait être inclus dans un accord cadre par rapport à un accord de garantie de service ou un contrat).

## 6 COMMENT POURRIONS-NOUS TIRER PROFIT DES DONNÉES DU MOBILE MONEY ET MIEUX LES ANALYSER?

**DÉFI:** Les données dématérialisées générées lors des transactions de mobile money ne sont pas rigoureusement analysées pour donner un aperçu clair des comportements et des besoins des bénéficiaires. De même, les bailleurs réclament souvent des données détaillées sur les dépenses qui ne sont pas facilement

extractibles des systèmes de reportages de mobile money. La question de la protection des données privées des bénéficiaires complique davantage le sujet.

### SOLUTION:

- L'opportunité d'utiliser la technologie du secteur bancaire pour identifier les commerçants par leur terminaux de paiements, permettant ainsi la collecte de données anonymes sur les schémas des dépenses en argent électronique des bénéficiaires (nombre de transactions et de dépenses totales par commerçant) a été soulignée comme un moyen de satisfaire les exigences des bailleurs concernant les informations sur les schémas des dépenses sans toutefois envahir la vie privée des bénéficiaires. Cette solution pourrait prendre la forme d'un rapport de distribution (avec le numéro de téléphone mobile, le montant décaissé, l'horodatage) et un rapport des dépenses (avec nombre de transactions par code commerçants, les dépenses totales effectuées chez chaque commerçant).

## 7 COMMENT POURRIONS-NOUS MIEUX ANALYSER LES CAPACITÉS D'UN OPÉRATEUR TÉLÉPHONIQUE?

**DÉFI:** De nombreuses AH ont pour habitude d'évaluer les opérateurs téléphoniques avant chaque déploiement, mais sans des critères d'évaluation clairs ou la possibilité de partager cette information de manière organisée.

**SOLUTIONS:** Le groupe a recommandé qu'un audit annuel mené par une firme externe soit fait chaque année pour comparer et évaluer la capacité des PS dans plusieurs domaines:

- Opérationnel: comparaison avec les exigences minimum en infrastructure
- Qualité: offres de service, réponse aux problèmes, options de formation des bénéficiaires et qualité des rapports
- Gestion: rapportage financier, séparation des tâches, gestion de la liquidité, service à la clientèle pour les bénéficiaires, matériel de formation, protection des données, décentralisation.

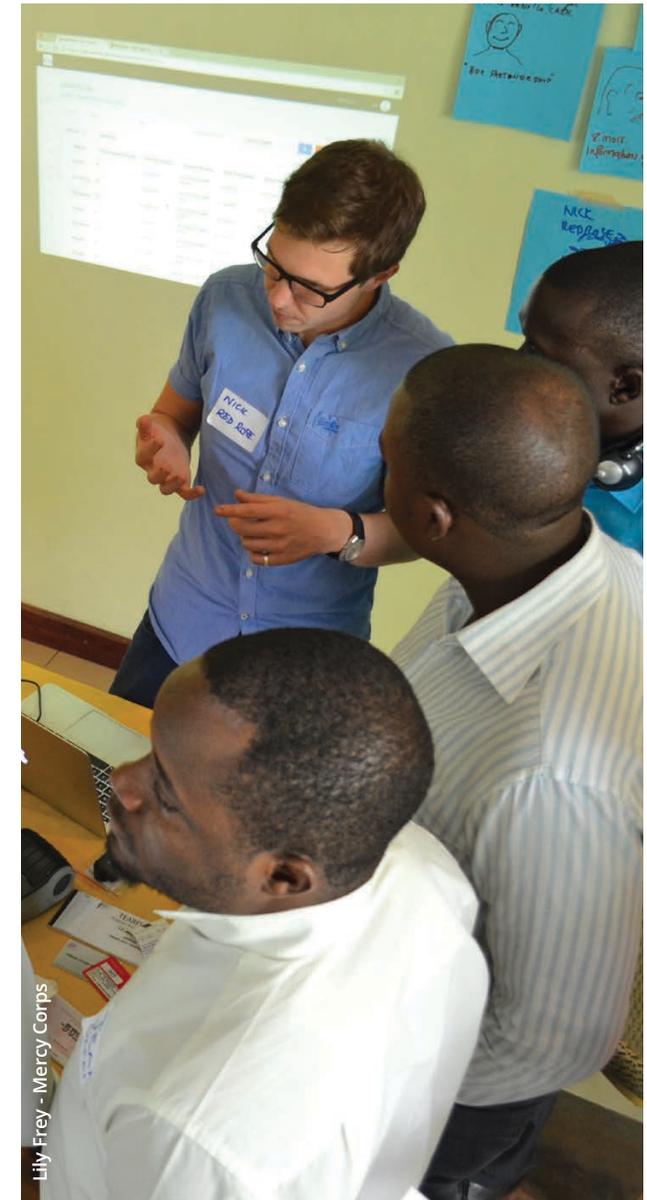
En complément des recommandations et des solutions formulées par les participants aux ateliers, ELAN s'engage à produire et à partager les ressources suivantes dans six prochains mois:

1. Exemple de procédures opérationnelles standard et de contrat type pour le mobile money
2. Exemple matériel de formation des bénéficiaires au mobile money
3. Introduction au mobile money pour les humanitaires, qui inclut
  - a. Comment un service de mobile money est déployé (investissements et stratégie de partage des revenus)
  - b. Les contraintes opérationnelles et comment elles affectent la prestation de service (par exemple, les implications sur les coûts et la gestion des opérations dans les environnements manquant d'électricité et d'infrastructure)
  - c. Comment établir une relation de travail durable (attentes contre les réalités de l'environnement opérationnel)
  - d. Des fiches de conseil sur les réseaux d'agents-couvrant les informations de bases sur les réseaux d'agents (recrutement et incitations, structure, opportunités économiques du crédit d'appel par rapport au mobile money, les réseaux d'agents partagés, atteinte d'une masse critique)
  - e. Comprendre la gestion de la liquidité (les questions clés à poser pour s'assurer d'un prestataire de mobile money peut répondre à vos besoins en matière de liquidité).

4. Introduction à la réponse humanitaire pour les opérateurs de mobile money
  - a. Les sources de financements
  - b. Le processus de coordination
  - c. Les principes humanitaires
5. Matériel d'atelier pour un public-cible
6. Catalogue sur les technologies de cash transferts. (Ce projet avait déjà été lancé par l'ELAN mais les participants ont validé la nécessité de cette ressource.)

D'autres ressources qui ont été proposées mais que ELAN ne produira pas dans l'immédiat, mais peut-être à l'avenir:

1. Des fiches de conseil pour les coordonnateurs de programmes de cash transferts ou de cash working groups sur comment impliquer le secteur privé
  - a. Pourquoi le secteur privé est une partie prenante importante
  - b. Comment guider l'implication du secteur privé
  - c. Une boîte à outil d'atelier avec des activités pour l'implication du secteur privé
2. Recherche et conseils sur les analyses de capacité des infrastructures de paiements



## AGENDA DE L'ATELIER

### JOUR 1

- 8h30-10h00** Bienvenue, objectifs, introductions: ELAN et participants
- 10h00-10h45** Activité vocabulaire, présentation de l'étude menée par NetHope
- 10h45-11h00** Pause
- 11h00-11h30** Mesures de réussite
- 11h30-12h30** Schématisation des processus actuels
- 12h30-13h30** Déjeuner
- 13h30-13h50** Rapportage des processus actuels
- 13h50-14h45** Partage des expériences / opportunités manquées
- 14h45-15h00** Pause
- 15h00-16h35** Révision des processus et de partenariat pour répondre aux blocages
- 16h35-17h00** Résumé de la journée
- 17h30-18h30** Réception

### JOUR 2

- 9h00-9h15** Résumé du 1er jour, présentation des travaux
- 9h15-10h00** Brainstorming et conceptualisation « partenariat en boîte »
- 10h00-10h15** Break
- 10h15-11h15** Élaboration continue d'outils « partenariat en boîte »
- 11h15-12h15** Rapport du prototypage du « partenariat en boîte »
- 12h15-13h15** Déjeuner
- 13h15-14h30** Salon des fournisseurs
- 14h30-14h45** Pause
- 14h45-15h45** Thème spécial
- 15h45-17h00** Prochaines étapes et clôture

## LES MESURES DE RÉUSSITE

CATÉGORIE	MESURE
<b>EFFICIENCE OPÉRATIONNELLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestion du temps (rapidité des distributions)</li> <li>● Efficience des coûts (coût pour chaque dollar d'aide humanitaire distribuée)</li> <li>● Réduction des risques sécuritaires</li> <li>● Amélioration de l'impact et de la qualité du programme</li> <li>● Coordination (plateforme commune)*</li> <li>● Protection des données et sécurité du système*</li> <li>● Transparence*</li> <li>● Amélioration du reporting financier*</li> <li>● Impacts secondaires*</li> </ul>
<b>IMPACT SUR LE BIEN-ÊTRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Satisfaction des bénéficiaires/clients concernant le processus de transfert</li> <li>● Capacité à fournir de l'e-cash dans des zones éloignées et difficiles d'accès</li> </ul>
<b>UTILISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre de transactions</li> <li>● Valeur des transactions</li> <li>● Fréquence des transactions</li> <li>● Marge de profit par transaction</li> <li>● Taux d'abonnement (nombre de nouveaux abonnés au service d'argent mobile)</li> <li>● Taux d'utilisation des autres produits/services (à mesure que de nouveaux produits sont lancés, par ex. épargne, assurance)</li> <li>● Utilisation de comptes d'agent mobile et d'outils financiers par les bénéficiaires (présageant de leur utilité en tant qu'instruments financiers)</li> <li>● Capacité des bénéficiaires à utiliser le service*</li> <li>● Utilisation du téléphone mobile comme outil de communication*</li> <li>● Redevabilité*</li> <li>● Accès des bénéficiaires à un téléphone*</li> <li>● Stabilité des retraits et du service à la clientèle*</li> </ul>
<b>MARKETING &amp; ACCÈS À DE NOUVEAUX CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Perception de la marque (identification positive de la marque)</li> <li>● Connaissance de la marque/service (compréhension de l'offre financière mobile)</li> <li>● Niveau d'adoption par des segments cibles spécifiques (par ex. nouveaux abonnés, volume/valeur des transactions)</li> <li>● Données démographiques sur les utilisateurs (atteindre des clients non bancarisés /aux revenus faibles)</li> </ul>

\*Mesures ajoutées par les participants

Cette ressource fut créée par l'Electronic Cash Transfer Learning Action Network (ELAN). L'ELAN a pour but d'améliorer l'utilisation de l'e-cash et les coupons électroniques dans l'assistance aux personnes affectées par les catastrophes naturelles et le conflit. Il rassemble les employés des organisations humanitaires et du secteur privé pour améliorer les programmes de transfert monétaire électronique.

# elan

The Electronic Cash Transfer  
Learning Action Network

Si vous avez des idées, des produits, ou des services qui pourraient être employé au profit des programmes de transfert monétaire et vous voudriez les partager ou les tester, veuillez contacter:

**Sara Murray**

Electronic Cash Transfer Program Manager, ELAN / Mercy Corps  
[smurray@field.mercycorps.org](mailto:smurray@field.mercycorps.org)

**Lily Frey**

Electronic Cash Transfer Officer, ELAN / Mercy Corps  
[lfrey@mercycorps.org](mailto:lfrey@mercycorps.org)

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AH	Agences humanitaires
CaLP	Cash Learning Partnership
CWG	Groupe de travail sur les interventions monétisées (Cash working group)
ELAN	Réseau d'action et d'apprentissage sur les transferts électroniques (Electronic Cash Transfer Learning Action Network)
KYC	Connaissance de la clientèle (Know-your-customer)
PS	Prestataires de services financiers
SFD	Services financiers digitaux

## CE DOCUMENT A ÉTÉ ADAPTÉ DES RESSOURCES SUIVANTES:

<sup>1</sup> <http://solutionscenter.nethope.org/blog/view/mobile-money-bulk-payment-products-capturing-the-market-opportunity-of-glob>

<sup>2</sup> <http://www.cashlearning.org/downloads/partnering-for-success-in-e-cashfinal-elan.pdf>

Ce rapport a été créé grâce à une subvention du Technical and Operational Performance Support (TOPS) Program. Le programme TOPS Micro Grants est possible avec le soutien et contribution généreux du peuple américain à travers l'U.S. Agency for International Development (USAID). Le contenu des produits financés par les Micro Grants ne représentent pas forcément les opinions de TOPS, de l'USAID ou du gouvernement américain.

L'Electronic Cash Transfer Learning Action Network est convoqué par Mercy Corps, avec le soutien du MasterCard Center for Inclusive Growth.



MasterCard Center  
for Inclusive Growth