



# Mobile Money for the Unbanked

## Quelle plateforme pour un service d'argent mobile performant ?

Auteurs : Fionán McGrath & Susie Lonie





## Sommaire

4	<b>SYNTHÈSE</b>	
5	<b>1ÈRE PARTIE :</b>	Présentation des plateformes d'argent mobile
7	<b>2ÈME PARTIE :</b>	Les caractéristiques techniques d'une plateforme d'argent mobile
12	<b>3ÈME PARTIE :</b>	Préparation et évaluation des demandes de proposition
19	<b>4ÈME PARTIE :</b>	RFP Development & Evaluation
23	<b>5ÈME PARTIE :</b>	Conclusion

## Figures

8	<b>FIGURE 1 :</b>	Une approche descendante du service et de la plateforme d'argent mobile
10	<b>FIGURE 2 :</b>	Les interfaces de l'argent mobile
13	<b>FIGURE 3 :</b>	Spécifications générales d'un système d'argent mobile
15	<b>FIGURE 4 :</b>	Exemple d'organigramme d'un réseau d'agents

BILL & MELINDA  
GATES foundation



ON  
OMIDYAR NETWORK™

Le programme MMU bénéficie du soutien de la Fondation Bill & Melinda Gates, de la Fondation MasterCard et d'Omidyar Network



## Synthèse

DANS LES PREMIERS TEMPS de l'argent mobile, la capacité et les fonctionnalités des plateformes d'argent mobile étaient souvent insuffisantes. Un certain nombre de services d'argent mobile bien connus se sont trouvés dans l'incapacité d'adapter la capacité de leur plateforme aux besoins d'un nombre croissant de clients, avec pour conséquence un freinage brutal de leur croissance. D'autres se sont rendu compte que les fonctionnalités de leur plateforme étaient insuffisantes pour soutenir leur vision stratégique et opérationnelle de l'argent mobile. Ce phénomène est devenu évident lors de la seconde vague de demandes de propositions (DP) pour des plateformes d'argent mobile récemment entamée : la moitié des 14 « sprinters de l'argent mobile »<sup>1</sup> identifiés par le GSMA sont en train de changer, ou prévoient de changer de plateforme.

De nombreux opérateurs de réseaux mobile (ORMs) conviennent que la sélection des plateformes d'argent mobile s'est faite à la hâte lors de la première vague de mise en place de services, et que dans l'empressement de lancer ces services, ils n'ont pas consacré suffisamment de temps au processus de demande de proposition. Cela s'est traduit par des plateformes inadaptées, des cahiers des charges mal définis et des relations difficiles entre les ORMs et leurs fournisseurs. Ces derniers, pour leur part, ne possédaient pas toujours l'expertise ou les ressources nécessaires à des développements rapides, ce qui n'a fait qu'aggraver le problème.

Il n'y a pas de formule magique pour faire progresser une industrie. Seuls le temps, l'expérience et la demande croissante des clients produiront des services et des plateformes d'argent mobile offrant des solutions stables et une gamme complète de fonctionnalités. L'argent mobile continue de se développer : le lancement d'une centaine de nouveaux services est actuellement prévu à travers le monde. Cet article s'appuie sur des recherches approfondies auprès des opérateurs d'argent mobile et des fournisseurs de plateformes, et vise à aider les fournisseurs de service à identifier les caractéristiques techniques et fonction-

nelles d'une plateforme adaptée à leurs besoins. Le présent article analyse ce qui fait de l'argent mobile un service d'un genre unique pour les ORMs, identifie les principales caractéristiques d'une plateforme d'argent mobile et les principaux aspects fonctionnels et techniques à considérer pour se lancer sur le marché de l'argent mobile. Les lecteurs trouveront enfin des conseils pour l'émission et l'évaluation de demandes de propositions en vue de la mise en place d'une plateforme d'argent mobile.



LA MOITIÉ DES 14 « SPRINTERS DE L'ARGENT MOBILE » IDENTIFIÉS PAR GSMA SONT EN TRAIN DE CHANGER, OU PRÉVOIENT DE CHANGER DE PLATEFORME

<sup>1</sup> Les sprinters de l'argent mobile du GSMA sont les services d'argent mobile à la croissance la plus rapide, tels qu'identifiés par l'Étude sur l'Adoption des Services d'Argent Mobile oubliée par l'association GSM. Voir « Le point sur le secteur : Résultats de l'Étude Mondiale 2012 sur l'Adoption des Services d'Argent Mobile » de Claire Pénicaut, 2013.

### 1<sup>ÈRE</sup> PARTIE

## Présentation des plateformes d'argent mobile

**L'ARGENT MOBILE EST PLUS COMPLEXE QU'UN SIMPLE SERVICE A VALEUR AJOUTÉE**  
Les opérateurs de réseaux mobiles (ORMs) considèrent de plus en plus l'argent mobile comme une source de revenus à part entière, et non comme une simple manière de générer des revenus indirects par le biais d'une fidélisation accrue des clients. L'Étude Mondiale 2012 sur l'Adoption des Services d'Argent Mobile du GSMA a mis en lumière cette nouvelle approche dans la mesure où quatre sprinters de l'argent mobile – les services enregistrant la plus forte croissance du secteur – ont indiqué que l'argent mobile représente plus de 10% de leurs revenus totaux en tant qu'ORM. Les services d'argent mobile à forte croissance avec lesquels le programme MMU a travaillé pour la préparation de cet article révèlent tous un changement de l'état d'esprit des ORMs : l'argent mobile est désormais traité comme un service à part

entière, et non plus comme un produit par les ORMs. Le secteur est en train de gagner en maturité, et l'étude montre une réelle évolution de la manière dont les sprinters de l'argent mobile abordent l'argent mobile. Ces ORMs sont en train de réaliser qu'à la différence du crédit téléphonique, l'argent mobile n'est pas un simple produit autonome qu'ils peuvent se contenter de vendre et d'ignorer. Ils commencent à traiter l'argent mobile comme un service unique en son genre qui nécessite beaucoup plus d'attention. Il ne s'agit pas non plus d'un simple service à valeur ajoutée (SVA) ou d'une extension de réseau intelligent (RI), mais d'une activité entièrement nouvelle qui s'appuie sur les réseaux de distribution des ORMs et nécessite des précautions et une attention particulières, et notamment des ressources supplémentaires dédiées, pour réussir sur le marché.



### L'ÉVOLUTION DES PLATEFORMES D'ARGENT MOBILE

La plupart des plateformes d'argent mobile d'origine étaient simplement des plateformes de recharge de crédit téléphonique améliorées. Cela était le cas pour les pionniers de l'argent mobile : Utiba, Telepin, Comviva et eServGlobal. Seul Fundamo offrait un produit spécifiquement développé pour l'argent mobile. Une plateforme de crédit téléphonique se compose d'un moteur transactionnel central permettant le chargement initial du montant de crédit téléphonique et le débit ultérieur de ce montant par utilisation vocale, SMS ou données. Une amélioration de cette plateforme de base était le partage ou le transfert de crédit téléphonique entre connaissances.

Toutefois, les services d'argent mobile sont très différents :

- Lorsque l'argent mobile est dépensé, il ne « s'épuise » pas comme le crédit téléphonique. Au contraire, la personne qui reçoit le transfert peut le transférer à son tour à une autre personne, à une entreprise ou à un autre bénéficiaire. Une plateforme d'argent mobile compte ainsi beaucoup plus de formes d'utilisation et de parties prenantes, et la fréquence des opérations prend une toute autre dimension.
- Les transactions d'argent mobile sont sensibles et doivent être exécutées intégralement, correctement et rapidement. Un SVA traditionnel n'est pas aussi sensible : un SMS normal peut être retardé, tandis qu'une demande ou une confirmation d'opération d'argent mobile transmise par SMS doit toujours être reçue dans les meilleurs délais. Les agents ne peuvent remettre de l'argent, et ne le feront pas, tant qu'ils n'ont pas/n'auront pas reçu le SMS confirmant la bonne fin de l'opération de retrait sur le compte mobile. Les agents ne peuvent pas non plus se permettre d'attendre un SMS pendant plusieurs minutes tandis que la queue s'allonge derrière leur guichet et que les clients s'impatientent.
- Les modules de SVA sont plus simples : pas besoin de multiples niveaux de distribution, de différentes interfaces avec d'autres éléments centraux ou de

réglementations financières régissant ce qu'il est permis de faire ou pas.

- Les exigences techniques de base de l'argent mobile sont essentiellement les mêmes d'un marché à l'autre, mais des adaptations sont nécessaires en raison de la diversité des réglementations locales et des propositions à la clientèle.

### LES PLATEFORMES D'ARGENT MOBILE : LA NECESSITE D'INVESTIR

Une autre difficulté de la première génération de plateformes d'argent mobile était le montant de l'investissement de départ nécessaire. Lors du lancement des premiers services d'argent mobile, il était difficile de savoir quel était le potentiel de rentabilité de l'argent mobile, et il existait donc la crainte d'une trop forte exposition en frais d'immobilisations. Cela a conduit les services d'argent mobile à choisir des plateformes basiques leur permettant de lancer rapidement leur service sur le marché. Toutefois, l'inconvénient de cette approche est que chaque nouvelle demande de modification est coûteuse et que les fonctionnalités omises à l'origine par inadvertance finissent par coûter cher en temps et en argent lorsqu'il faut les ajouter à mesure des besoins. En conséquence, les premières plateformes ont souvent été incapables d'offrir de la stabilité ou de se développer en fonction de la demande des clients.

### L'ÉVOLUTION D'UN SERVICE

Les ORMs commencent à réaliser que

*« me voilà maintenant fournisseur de services de paiement et non vendeur de produit .... Il faut que j'envoie des factures ».*

Vincent Kadar,  
directeur général, Telepin



## 2ÈME PARTIE

# Les caractéristiques techniques d'une plateforme d'argent mobile

### FAIRE CORRESPONDRE FONCTIONNALITES ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

On n'insistera jamais assez sur l'importance de faire le bon choix dès le départ en matière de technologie. La technologie de l'argent mobile est la fondation sur laquelle repose tout le reste : distribution, processus de l'entreprise et structure organisationnelle. Lorsque la technologie fonctionne correctement, elle se situe en arrière-plan et fournit les fonctionnalités demandées par la stratégie du service d'argent mobile. Au final, c'est la qualité de la stratégie commerciale qui détermine la réussite d'un service, et non la technologie.

Il convient de suivre dès le départ une stratégie descendante, qui tient compte de la proposition client, de la gamme de produits souhaités, et du mode de distribution envisagé en parallèle de l'activité de base de l'ORM. Pour les ORMs novices en

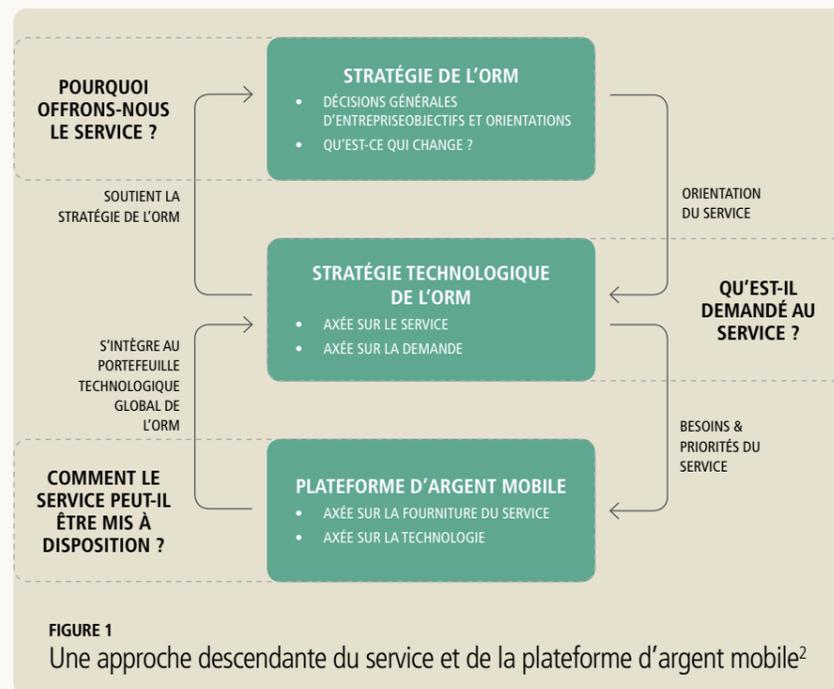
matière d'argent mobile, il est important de garder à l'esprit qu'ils auront la responsabilité de détenir et faire passer l'argent des clients d'un compte à l'autre, et que les clients de l'argent mobile se trouvent souvent utilisateurs pour la première fois de services financiers, et s'attendent à ce qu'ils fonctionnent exactement comme prévu.

La figure 1 détaille les aspects techniques à considérer pour le lancement d'un service d'argent mobile et la préparation d'une demande de proposition (DP) pour une plateforme d'argent mobile. Il est important que le choix de cette plateforme et le processus de DP ne se fasse pas de façon précipitée, et que la décision soit prise de façon raisonnée et reflète la stratégie globale de l'entreprise.

### LES PREMIERES DECISIONS

La première décision à prendre par le four-

LES EXIGENCES TECHNIQUES DE BASE DE L'ARGENT MOBILE SONT ESSENTIELLEMENT LES MÊMES D'UN MARCHÉ À L'AUTRE, MAIS DES ADAPTATIONS SONT NÉCESSAIRES EN RAISON DE LA DIVERSITÉ DES RÉGLEMENTATIONS LOCALES ET DES PROPOSITIONS À LA CLIENTÈLE.



nisseur de service est la localisation de la plateforme. La localisation est l'endroit où le service sera physiquement hébergé. Les ORM préfèrent en général que leur plateforme soit hébergée au sein de leur propre centre de données, mais avec l'émergence des services « dans le nuage » (cloud) et des logiciels offerts sous forme de service (« SaaS » pour « Software as a Service »), les plateformes peuvent également être hébergées à l'extérieur en étant reliées à un centre de données de l'ORM. Les décisions d'hébergement sont cruciales : les ORM de petite taille pourront préférer une solution externe pour réduire les frais initiaux de mise en place, tandis que les ORM de plus grande taille faisant partie d'un groupe pourront préférer un hébergement en interne. Les coûts et les avantages de ces deux options sont récapitulés dans le tableau 1.

**QUELLE QUE SOIT LA SOLUTION D'HEBERGEMENT RETENUE, L'ORM DOIT TENIR COMPTE D'UN CERTAIN NOMBRE D'AUTRES ASPECTS IMPORTANTS :**

- Redondance de la plateforme :** cela est particulièrement nécessaire pour une plateforme sur laquelle des montants financiers sont conservés et échangés. Le passage du système normal au système de secours doit pouvoir s'effectuer sans interruption du service.

- Reprise après sinistre :** une reprise rapide de l'activité de la plateforme à la suite d'une panne ou d'un basculement est essentielle et doit être intégrée à la conception du service.
- Conventions de service :** tout contrat avec un fournisseur doit préciser en détail un certain nombre de points tels que la définition des fonctionnalités, la connectivité, les responsabilités et les obligations respectives de l'utilisateur et du fournisseur, les dispositions d'assistance technique, les procédures de recours, la disponibilité de la plateforme et les pénalités applicables en cas de manquement aux obligations du contrat. Ces deux derniers points sont particulièrement importants et fournissent un recours à l'ORM en cas de défaillance du service (lors des premiers lancements, cet aspect des discussions contractuelles a souvent été traité trop rapidement). En retour, le fournisseur demandera la mise en place d'une convention de service (ou « contrat de niveau de service » de l'anglais « Service Level Agreement » ou « SLA ») avec l'ORM pour le signalement et l'envoi des SMS/ USSD. Ces aspects sont tout aussi importants dans le cas d'un prestataire externe fournissant les connexions extérieures vers une solution hébergée en dehors de l'entreprise ; le fournisseur d'argent

mobile doit avoir son propre contrat en place avec ce prestataire.

- Planification de la capacité :** les services d'argent mobile les plus performants ont connu des périodes de forte croissance qui ont mis à l'épreuve les capacités de leurs plateformes. Fin 2011, MTN Mobile Money en Ouganda a souffert de longues périodes d'interruption de service en raison de mises à niveau nécessaires du service, ce qui montre combien les plateformes peuvent être vulnérables à la défaillance de certains composants.<sup>3,4</sup> Le niveau d'utilisation du service doit faire l'objet de calculs prévisionnels et être intégré à la planification de capacité de la plateforme, et tous les services et fournisseurs concernés doivent avoir connaissance de ces chiffres.
- Gestion des demandes de modification :** l'argent mobile est un secteur jeune et dynamique, et de nombreux changements devront inévitablement être apportés au service pendant la durée de vie de celui-ci. Les demandes de modification sont une source de frustration tant pour les ORM que pour les fournisseurs, car elles sont synonymes

de dépenses et de retards et accaparent des ressources au détriment d'autres développements plus stratégiques. Si la demande de proposition et l'évaluation des propositions sont faites avec soin, les demandes de modification seront moins nombreuses. Et si un partenariat solide se met en place entre l'ORM et le fournisseur pendant la phase de DP, la gestion des futures demandes de modifications en sera facilitée.

- Feuille de route :** la feuille de route doit refléter les spécifications commerciales afin de planifier des fonctionnalités supplémentaires, des améliorations de capacité et des réductions des coûts d'exploitation. La collecte de spécifications détaillées et leur documentation sont extrêmement importantes dans une industrie naissante où il existe peu de bonnes pratiques normalisées pouvant être suivies.
- Environnements :** Il est pratique courante pour les fournisseurs de systèmes de télécommunications de fournir à la fois une plateforme d'exploitation et une plateforme de développement. La plateforme d'exploitation sert au fonctionnement du service tandis que

LES SERVICES D'ARGENT MOBILE LES PLUS PERFORMANTS ONT UNE TROISIÈME PLATEFORME SUPPLÉMENTAIRE QU'ILS UTILISENT POUR LA FORMATION

	CENTRE DE DONNÉES INTERNE	SOLUTION HÉBERGÉE
<b>COÛT</b>	L'INVESTISSEMENT INITIAL EN IMMOBILISATIONS EST PLUS ÉLEVÉ, MAIS LES CHARGES D'EXPLOITATION SONT GÉNÉRALEMENT MOINDRES	INVESTISSEMENT MINIMAL EN IMMOBILISATIONS MAIS LES CHARGES D'EXPLOITATION SONT GÉNÉRALEMENT PLUS ÉLEVÉES
<b>EXPERTISE</b>	IL EST NÉCESSAIRE D'ACQUÉRIR UNE EXPERTISE INTERNE POUR L'ENTRETIEN DE LA PLATEFORME	MOINS CRUCIALE CAR L'EXPERTISE PROVIENT DU FOURNISSEUR LUI-MÊME
<b>EXTENSIBILITÉ</b>	LIMITÉE PAR LA SURFACE AU SOL, LES PROCESSUS INTERNES ET LES SERVICES CONCURRENTS	LES AUGMENTATIONS DE CAPACITÉ PEUVENT ÊTRE BEAUCOUP PLUS RAPIDES À METTRE EN PLACE
<b>REDONDANCE AU NIVEAU GROUPE</b>	PLUS DIFFICILE À GÉRER SUR PLUSIEURS MARCHÉS, MÊME AVEC UN SEUL FOURNISSEUR	BEAUCOUP PLUS FACILE À OBTENIR SACHANT QUE L'HEBERGEMENT S'EFFECTUE GÉNÉRALEMENT À PARTIR D'UN NOMBRE LIMITÉ DE SITES CENTRAUX
<b>LATENCE</b>	LES CONNEXIONS SONT ÉGALEMENT À L'INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE ET PEUVENT FACILEMENT ÊTRE DISTRIBUÉES POUR LIMITER LE NOMBRE DE POINTS DE FAIBLESSE. LA LATENCE EST BIEN MOINDRE QUE DANS LE NUAGE.	LES CONNEXIONS VERS L'HEBERGEUR PEUVENT CONSTITUER DES POINTS DE FAIBLESSE (PAR EX. PRESTATAIRE EXTERNE NON DISTRIBUÉ) ET GÉNÉRER DES RETARDS SUPPLÉMENTAIRES
<b>COHÉRENCE</b>	TRÈS DIFFICILE À MAINTENIR SI CHAQUE MARCHÉ ÉMET SA PROPRE DEMANDE DE PROPOSITION (MÊME AUPRÈS D'UN MÊME VENDEUR) EN RAISON DES DIFFÉRENCES ENTRE VERSIONS ET GARANTIES	PLUS FACILE À OBTENIR LORSQUE CELA EST PERMIS. CERTAINS MARCHÉS NE PEUVENT UTILISER DES SOLUTIONS DANS LE NUAGE EN RAISON DE CONTRAINTES RÉGLEMENTAIRES INTERDISANT LE TRANSFERT DE DONNÉES HORS DES FRONTIÈRES NATIONALES (PAR EX. L'INDE, LE PAKISTAN)
<b>REVENUS BRUTS</b>	GÉNÉRALEMENT NON PARTAGÉS AVEC LE FOURNISSEUR – MODÈLE TRADITIONNEL DES ORM	TRÈS SOUVENT PARTAGÉS AVEC LE FOURNISSEUR – IL S'AGIT D'UN MODÈLE ÉMERGENT BIEN ADAPTÉ À DES SERVICES DE TAILLE PLUS PETITE

**TABLEAU 1** Coûts et avantages d'un hébergement interne ou externe

<sup>2</sup> Adapté de « Strategic Planning for Information Systems » [« La planification stratégique des systèmes d'information »] de John Ward et Joe Peppard, 2002, Strategic Planning for Information Systems, fig. 3.8, p.154.

<sup>3</sup> « MTN announces mobile money instabilities » [« MTN annonce des perturbations de service pour l'argent mobile »], The Independent, 23 novembre 2011, <http://www.independent.co.uk/ugandataalks/2011/11/mtnannounces-mobile-money-instabilities/> (accédé le 5 mai 2013).

<sup>4</sup> « Unstable Network Worries Mobile Money Clients » [« L'instabilité du réseau inquiète les clients »], Uganda Radio Network, 3 décembre 2011 <http://ugandaradionet.com/a/story.php?5=38799> (accédé le 5 mai 2013).

la plateforme de développement est utilisée pour tester les corrections et mises à niveau logicielles. En raison du caractère sensible de la transmission de fonds appartenant à des clients, chaque fenêtre d'entretien doit faire l'objet de tests complets avant sa mise en service. Les services d'argent mobile les plus performants disposent d'une troisième plateforme qui leur sert à la formation. Cette plateforme supplémentaire s'est avérée essentielle pour la réussite des services, car elle permet aux équipes de se familiariser avec les fonctionnalités du service dans un environnement sécurisé et contrôlé. Fundamo recommande trois plateformes comme la norme.

**LES INTERFACES AVEC D'AUTRES PLATEFORMES**

La plateforme d'argent mobile ne fonctionne pas comme un système isolé ; elle doit être connectée à d'autres systèmes d'exploitation de l'ORM pour accéder à la technologie GSM et à d'autres plateformes externes en vue d'offrir une fonctionnalité

commerciale complète. La figure 2 présente les interfaces habituellement requises par les plateformes d'argent mobile.

**LES DECISIONS D'HEBERGEMENT**

« Certains directeurs techniques ont eu affaire par le passé à des services GSM centralisés de très mauvaise qualité, il peut donc y avoir une certaine réticence de prime abord à envisager une solution hébergée.

Les personnes qui occupent cette fonction sont très conscientes du compromis à trouver entre la volonté de garder le contrôle des plateformes et la nécessité d'acquérir l'expertise nécessaire en interne pour gérer la plateforme. »

Responsable de la stratégie commerciale et de la gestion des fournisseurs de l'argent mobile, ORM faisant partie d'un groupe africain

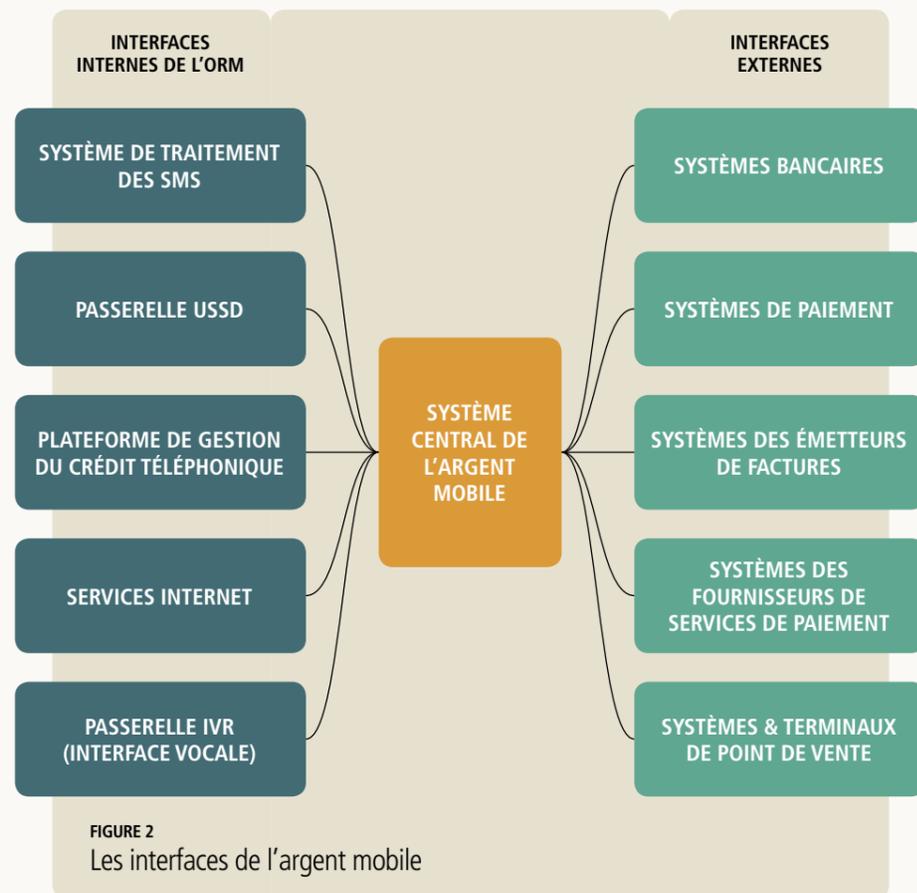


FIGURE 2 Les interfaces de l'argent mobile

**INTERFACES INTERNES**

Les interfaces STK ou USSD constituent la façon la plus courante pour les clients ou les agents d'accéder à un service d'argent mobile. Les achats de crédit téléphonique figurent parmi les transactions les plus répandues au sein de la majorité des services d'argent mobile, et nécessitent une passerelle vers la plateforme IN ou une autre plateforme de médiation. Sur les marchés à faible niveau d'alphabétisation, certains services d'argent mobile intègrent des connexions vers une interface IVR (« Interactive Voice Response » : réponse vocale interactive). De plus, les équipes d'assistance à la clientèle, d'exploitation, d'approvisionnement et d'administration doivent elles aussi avoir accès aux différentes parties de la plateforme. Une interface Web fournit généralement les meilleurs résultats.

Il convient d'évaluer la capacité de l'ensemble des plateformes ainsi que celle des bandes passantes les reliant, sachant notamment que plusieurs utilisateurs concurrents doivent pouvoir y accéder de façon simultanée. Tandis que certaines pannes de service ont pu résulter d'insuffisances de la plateforme, d'autres ont été le résultat d'un encombrement des connexions entre ces interfaces et d'autres plateformes de l'ORM. Il est recommandé de donner la priorité à la circulation des messages de l'argent mobile entre ces systèmes en raison du caractère sensible d'un service par lequel circule l'argent des clients.

**INTERFACES EXTERNES**

**Systèmes bancaires :** Les services d'argent mobile s'inscrivent généralement dans le cadre d'un partenariat avec une banque, puisque l'argent électronique doit toujours avoir sa contrepartie sur un compte bancaire. Dans l'idéal, ce lien entre argent électronique et contrepartie bancaire devrait être automatisé. Des interfaces avec d'autres banques peuvent également être nécessaires, pour permettre par exemple les opérations de retrait à partir d'un réseau de DAB ou la réalisation de virements entre comptes bancaires et comptes mobiles.

**Systèmes de paiement :** Sur de nombreux marchés, les transactions peuvent être effectuées au moyen de services de paiement conventionnels. Il peut s'agir de moyens de paiement reconnus au plan international (comme Visa ou MasterCard), de moyens de paiements nationaux, ou de moyens de paiements spécifiques à une ou plusieurs

banques, sociétés de transferts d'argent et/ou fournisseurs de services de paiement (« PSP » de l'anglais « payment service providers »). Les opérations effectuées par le biais de ces organisations nécessitent une connexion au système de commutation des transactions et le paiement d'une commission à l'exploitant de ce système.

**Systèmes des émetteurs de factures :** L'un des services d'argent mobile les plus populaires est le paiement de factures, souvent en faveur de sociétés de services publics comme pour l'eau ou l'électricité. Ces opérations peuvent nécessiter une connexion directe au système de traitement des paiements de chacune de ces sociétés.

**Systèmes des fournisseurs de services de paiement (PSP) :** Dans certains cas, la fonctionnalité de paiement de factures s'appuie sur une connexion entre la plateforme d'argent mobile et celle d'un fournisseur de services de paiement (PSP) externe, laquelle est à son tour connectée aux systèmes de traitement des paiements de multiples émetteurs de factures.

**Terminaux de point de vente :** Sur certains marchés, l'utilisation de caisses électroniques accompagnées de terminaux de point de vente sophistiqués est largement répandue dans le commerce de détail, même pour les plus pauvres. Il peut donc être nécessaire d'avoir une interface avec les terminaux de point de vente de ces commerçants, que ce soit pour l'activité d'agent (dépôts/retraits) ou les paiements marchands en magasin.

**L'ÉVOLUTION DES PLATEFORMES**

**Quelles sont les différences que vous notez dans cette deuxième vague de DP ?**

« Deux points à mettre en avant : ces DP s'appuient sur les besoins et le comportement des clients tels qu'observés depuis cinq à sept ans sur plusieurs marchés et demandent plus de flexibilité de la part des plateformes pour permettre la mise en place de nouveaux services et l'intégration à un écosystème plus complexe incorporant d'autres intervenants, services financiers, institutions et réseaux de paiement, tant pour les transactions fermées que pour les transactions en boucle. »

Jesus Luzardo, directeur exécutif mondial des ventes, services financiers mobiles, Utiba



Les fonctionnalités nécessaires à la réalisation de chaque type d'opérations sont décrites plus en détail dans la section suivante. Elles sont présentées du point de vue de la conception du service, avec des considérations spécifiques à la mise en œuvre de chaque catégorie d'opérations. Les concepteurs de plateforme recommandent que l'ensemble des opérations clients et agents soient facturables dans le système, sous forme à la fois d'une commission fixe et d'une commission proportionnelle, même si cette facturation est nulle pour bon nombre d'entre elles. Pour que l'ORM puisse déterminer les revenus générés par le service d'argent mobile, la plateforme doit pouvoir collecter les commissions d'opération et de rabais sur le crédit téléphonique lorsque l'argent transite par le système. L'intégration de cette fonctionnalité dès le départ peut s'avérer très avantageuse si le service d'argent mobile devient imposable, comme cela s'est produit pour M-Pesa de Safaricom en 2013.<sup>5</sup>

## Les activités des clients

### LES OPERATIONS DES CLIENTS

Les clients doivent pouvoir accéder à un certain nombre d'opérations qu'ils peuvent soit effectuer eux-mêmes, soit réaliser par l'intermédiaire d'un agent, d'une entreprise ou d'un autre prestataire de service.

**Enregistrement :** En fonction des réglementations locales, l'enregistrement peut impliquer la collecte d'informations d'identité, mais elle nécessite en général que l'agent envoie au service d'argent mobile des instructions d'ouverture de compte pour le client. Dans certains marchés, les clients peuvent s'enregistrer eux-mêmes pour accéder au service de base, mais les utilisateurs doivent généralement venir présenter leur pièce d'identité à un agent pour pouvoir effectuer des opérations de montant plus élevé ou accéder à d'autres fonctionnalités. La vérification de l'identité des clients en fonction des montants concernés est également



## 3<sup>ÈME</sup> PARTIE

# Les couches fonctionnelles

LES SERVICES ARRIVÉS À MATURITÉ ET AINSI QUE LES FOURNISSEURS CONVIENNENT QU'IL EST PRÉFÉRABLE DE LANCER UN SERVICE D'ARGENT MOBILE AVEC UN ENSEMBLE LIMITÉ DE FONCTIONNALITÉS AU DÉPART.

LES FONCTIONNALITÉS transactionnelles des systèmes d'argent mobile doivent permettre trois grandes catégories d'opérations :

- **Les opérations des clients :** ces opérations peuvent être réalisées par un client ou par une entreprise, mais affectent dans chaque cas le compte d'argent mobile du client.
- **Les opérations des agents :** les opérations des agents se répartissent en deux catégories distinctes : les opérations de service à la clientèle, et les opérations de gestion de leur activité.
- **Les opérations de l'opérateur :** opérations effectuées par l'opérateur qui exploite le service.

Les services arrivés à maturité ainsi que les fournisseurs conviennent qu'il est préférable de lancer un service d'argent mobile avec un ensemble limité de fonctionnalités au départ. Le service, sa raison d'être, et

### DES FONCTIONNALITÉS RESTREINTES AU DÉPART

« Si l'on observe le nombre d'unités de production sur le terrain, ce sont les clients avec une offre de service limpide qui réussissent le mieux sur le marché. Ils enregistrent des taux de croissance élevés et élargissent progressivement une offre de départ solide. Il semble difficile de trouver la bonne définition du produit sur le marché. »

Martin Slabber,  
Chef de produit, Fundamo

son mode d'utilisation sont ainsi plus faciles à comprendre pour les clients comme pour le personnel des agents. Des fonctionnalités supplémentaires peuvent être ajoutées ultérieurement de façon structurée en fonction de l'évolution du service.

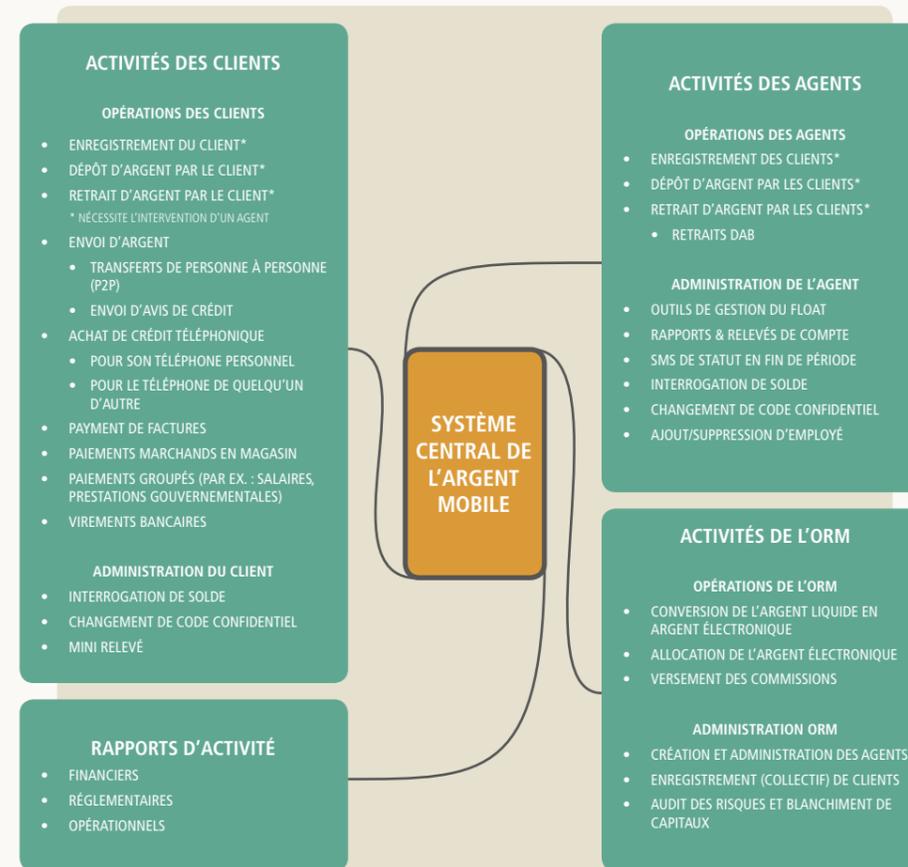


FIGURE 3  
Spécifications générales d'un système d'argent mobile

<sup>5</sup> << Kenyan Government Begins Mobile Payment Tax >> [ << Gouvernement kenyan Commence mobile Paiement de l'impôt >> ] disponible à : <http://www.paymentsjournal.com/Page.aspx?id=15470> (accédé le 20 mai 2013)

courante sur les marchés n'offrant pas la possibilité de s'auto-enregistrer, et les montants d'opération autorisés varient en fonction du niveau des informations d'identité reçues de la part du client. Les plateformes doivent pouvoir s'adapter à ces différents cas de figure tout en veillant à fournir une check-list facile à comprendre pour aider les agents (souvent inexpérimentés dans ce domaine). Dans certains marchés, les ORM ont également le droit d'enregistrer leurs abonnés existants de façon collective.

**Dépôts/Retraits :** La principale tâche des agents consiste à offrir des services de dépôt et de retrait aux clients enregistrés. La plupart des marchés autorisent les agents à effectuer des retraits en faveur de bénéficiaires non enregistrés, qui reçoivent habituellement un avis de crédit qu'ils peuvent échanger pour de l'argent auprès d'un agent. De nombreux services d'argent mobile sont également connectés à un ou plusieurs réseaux de distributeurs de billets pour permettre des retraits d'argent sans carte. Ce service n'est généralement pas offert pour les avis de crédit, car il faudrait que ceux-ci soient libellés dans des montants disponibles à ces distributeurs.

**Transferts d'argent :** Il s'agit souvent de la première proposition de lancement. Certains systèmes demandent que l'émetteur choisisse entre l'envoi de fonds vers un autre compte d'argent mobile et l'envoi d'un avis de crédit. Sachant qu'il est peu probable que l'émetteur ait la réponse, il est recommandé qu'une option unique « envoyer de l'argent » soit présentée au client, et que ce soit le système qui choisit entre transfert et émission d'un avis de crédit.

**Achat de crédit téléphonique :** Le système doit permettre l'achat de crédit téléphonique à partir d'un compte d'argent mobile pour le titulaire du compte ou un autre appareil mobile appartenant au même réseau.

**Paiements commerciaux :** Bien que les entreprises puissent être elles-mêmes clientes du service d'argent mobile, elles peuvent également émettre et recevoir des paiements en faveur ou en provenance de clients. Les paiements de clients vers les entreprises (dits « C2B » de l'anglais « customer-to-business ») peuvent se diviser en deux catégories : les transferts en faveur d'une entreprise, tels que le paiement de factures ou de remboursements de prêt en faveur d'une IMF, et

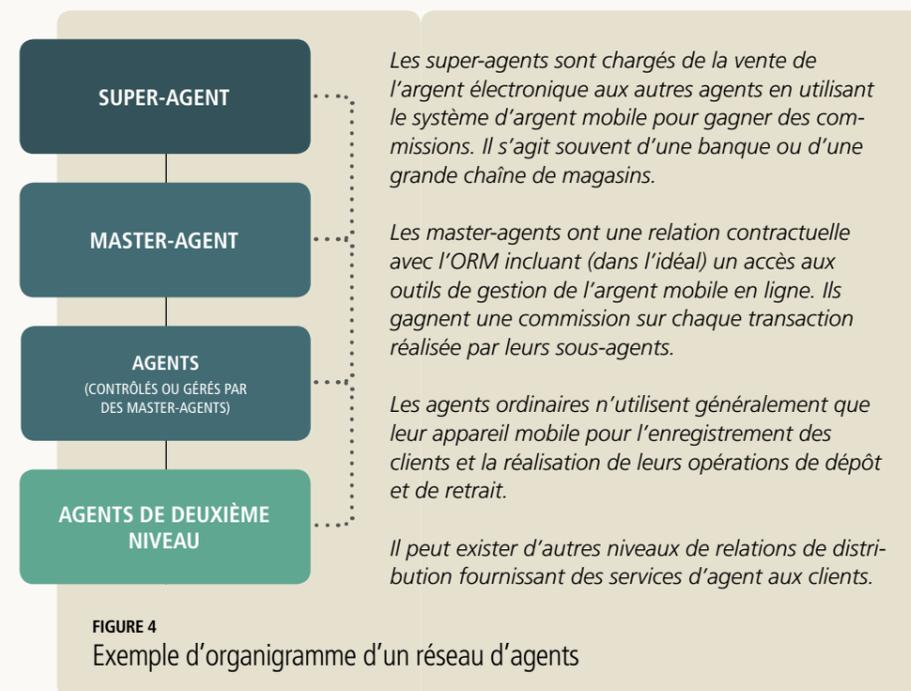
les paiements en personne chez des commerçants. Les entreprises peuvent émettre des paiements en faveur de particuliers (« B2C »), tels que le versement de prestations d'aide sociale, la mise à disposition de prêts de micro-finance, ou le versement de salaires ou de remboursements de frais de la part d'un employeur.

**Paiements de factures :** Certains émetteurs de factures acceptent la mise en place d'une connexion directe avec leur système de gestion des comptes clients, mais beaucoup utilisent des PSP tiers pour l'intégration de différents mécanismes de paiement en leur faveur. L'avantage de l'utilisation d'un PSP est que celui-ci permet d'incorporer de nombreux émetteurs de factures en une seule intégration ; l'inconvénient est que le PSP exigera un pourcentage des commissions d'opération.

**Paiements marchands en magasin :** Les commerçants voudront recevoir la confirmation par SMS que le paiement a bien été effectué avant que le client ne quitte le magasin. Sur des marchés plus développés, le commerçant peut disposer d'un terminal de point de vente connecté à internet et demander que les opérations soient effectuées au moyen de ce terminal (Ces commerçants demanderont probablement une intégration similaire pour la réalisation des opérations de dépôt et de retrait en tant qu'agents).

**Paiements groupés :** Pour pouvoir utiliser cette fonctionnalité, les entreprises disposent normalement d'une série d'écrans spécifiques leur permettant d'administrer les instructions de paiement groupé, de la même manière qu'elles administreraient leur paie. Sur certains systèmes, l'ORM doit effectuer les paiements groupés pour le compte de l'entreprise, mais cette solution peut s'avérer longue et coûteuse lorsque le service devient plus populaire.

**Virements bancaires :** En se développant, le service d'argent mobile peut décider de mettre en place une connexion avec les comptes bancaires des clients, soit directement, soit au moyen d'un système de bascule. L'interconnexion entre l'argent mobile et une banque permet la réalisation de virements de fonds sans qu'il soit nécessaire d'aller chez un agent. Cette fonctionnalité permet également aux agents de gérer plus facilement leur trésorerie et leur float d'argent électronique.



LA PLATEFORME DEVIENT AINSI UN CANAL DE DISTRIBUTION POUR CES NOUVEAUX SERVICES. LE SERVICE M-SHWARI AU KENYA EN EST UN EXEMPLE.

#### ÉVOLUTION DE L'ARGENT MOBILE

À mesure de l'évolution des services d'argent mobile, il devient possible d'offrir des produits plus sophistiqués comme des prêts, des comptes d'épargne ou des contrats d'assurance. Ces produits peuvent être offerts en direct ou par l'intermédiaire de spécialistes extérieurs rémunérés pour leur utilisation de la plateforme d'argent mobile. La plateforme devient ainsi un canal de distribution pour ces nouveaux services. Le service M-Shwari au Kenya en est un exemple. Le menu de l'appareil portable comporte généralement une option spécifique pour le transfert d'argent entre le compte mobile du client et son compte d'épargne. Cette option utilise la même fonctionnalité que celle des virements bancaires, virements rendus possibles par l'interface de la plateforme avec des systèmes bancaires.

#### ADMINISTRATION DES COMPTES CLIENTS

Pour des questions de sécurité, tous les utilisateurs d'appareils portables doivent pouvoir changer de code confidentiel. Ils ont également besoin de pouvoir consulter le solde de leur compte et faire la demande d'un mini relevé. Dans la mesure du possible, ils doivent pouvoir enregistrer une question de sécurité (date marquante, mot secret, etc.) pour faciliter la confirmation de leur identité lorsqu'ils appellent le service à la clientèle.

#### ADMINISTRATION ET HIERARCHIE DES AGENTS

Dans l'idéal, un bon réseau de distribution comporte plusieurs niveaux d'agents de distribution, dont la création et l'administration peuvent s'effectuer sur la plateforme. Ces différents niveaux limitent le nombre de relations directes que l'ORM entretient avec des agents et facilitent la gestion du réseau de distribution. Sur certains marchés, certains com-

#### DES DP PLUS DÉTAILLÉES

« Les plateformes offrent une flexibilité accrue depuis quelques temps. Le deuxième vague de DP en provenance des ORM montre que les clients ont des idées plus claires et veulent notamment un contrôle plus pointu des systèmes de distribution et des capacités améliorées de transactions financières. Il y a quatre ou cinq ans, les plateformes étaient des plateformes de crédit téléphonique à peine améliorées et sans architecture tournée vers le service. Aujourd'hui, le service s'est amélioré pour devenir plus fonctionnel. »

Goulven Bescond,  
Directeur produit, eServGlobal

merçants indépendants peuvent également faire fonction de grossiste auprès d'autres commerces de détail indépendants, ce qui nécessite des niveaux de relation supplémentaires dans le système.

Chaque service d'argent mobile a une organisation propre, et le fournisseur doit être suffisamment souple pour pouvoir s'adapter à différents modèles de fonctionnement.

Le système doit également pouvoir s'adapter aux changements du modèle de distribution dans le temps. Un exemple d'organigramme est présenté en figure 4.

La principale question se rattachant à ces différentes relations est celle du partage des commissions. L'intégration de ces différents intervenants au service d'argent mobile dépend de la capacité de la plateforme à gérer plusieurs niveaux de distribution et à transférer de l'argent entre ces différents niveaux.

#### LES OPERATIONS DE L'AGENT

L'enregistrement et les opérations de dépôt et de retrait d'argent peuvent tous être effectués par un agent. Dans certains marchés, les agents peuvent également effectuer des transferts d'argent ou des paiements de facture sous forme d'opérations au guichet pour le compte d'un client (opérations « OTC » de l'anglais « *over-the-counter* »)

#### ADMINISTRATION DES AGENTS

**Accès des agents à la plateforme :** les fonctionnalités à la disposition de l'infrastructure des agents dépend des fournisseurs. Tandis que les clients n'ont généralement accès au service que par le biais de leur appareil téléphonique, il est préférable de donner aux entreprises un accès limité via internet à leurs comptes d'argent mobile. Idéalement, les agents principaux disposent d'un accès en ligne vers une interface web leur permettant de gérer leurs comptes d'argent mobile (pour la gestion du *float*, l'accès à leurs relevés de compte et la production de rapports par exemple). Certaines plateformes donnent également un accès internet à leurs agents ordinaires pour la production de rapports et de relevés.

Les agents utilisant leur téléphone portable ont besoin d'accéder aux mêmes fonctions que celles offertes aux clients : changement de code confidentiel, relevé de compte et interrogation de solde. Toutefois, étant au

service direct des clients et ayant la nécessité de gérer leur activité de façon plus efficace, ils ont également besoin d'outils supplémentaires.

**Profils utilisateurs :** Comme dans toute organisation de vente au détail, chaque membre du personnel de l'agent doit avoir son propre profil utilisateur au sein du système de l'entreprise. Les points de vente des agents (et des commerçants) doivent pouvoir identifier chaque utilisateur au sein du magasin au moyen de codes utilisateurs propres et d'un ou plusieurs appareils téléphoniques associés à un magasin donné. Le responsable du point de vente doit pouvoir créer et supprimer des utilisateurs en fonction des changements de personnel.

#### Activités d'assistance administrative

**aux agents :** Les agents doivent pouvoir consulter des rapports d'opérations pour des périodes données, des rapprochements comptables et des mini-relevés et modifier leurs codes confidentiels au moyen de leurs appareils portables.

### Les activités de l'ORM

#### LES OPERATIONS DE L'ORM

Les opérateurs en charge de la gestion administrative du service au niveau de l'ORM ont un ensemble de tâches à effectuer. Une des principales transactions financières consiste à convertir l'argent liquide en argent électronique (et inversement) lorsque les sommes correspondantes sont déposées (ou retirées) sur le compte bancaire sous-jacent. Cette opération s'appelle le « rapprochement bancaire ». D'autres exemples sont les transferts de fonds entre comptes d'argent mobile, les versements de commissions aux agents et l'allocation de fonds sur les comptes des agents. Toutes les transactions financières, y compris les rapprochements bancaires, doivent être effectuées selon une procédure « exécutant/contrôleur » (habituelle dans les systèmes bancaires traditionnels), dans le cadre de laquelle chaque opération est enregistrée par une personne et approuvée par une autre. Les services d'argent mobile nécessitent généralement cette fonctionnalité, que le fournisseur doit donc offrir.

#### ADMINISTRATION PAR L'ORM

**Service administratif :** cette équipe a la responsabilité de la mise en place des nouveaux agents et de leur gestion dans

le temps. Il est souhaitable que le système puisse faire des mises à jour groupées à partir de fichiers issus de tableurs, ce qui économise des temps de saisie importants. Parmi les nombreuses tâches liées à l'administration des ventes figurent la création de lignes (comptes) supplémentaires d'agent dans le système et la fermeture des comptes d'agent inactifs. L'équipe doit également être en mesure de produire des rapports détaillés sur l'activité des agents (opérations par agent, répartition par produit, niveaux de *float*, etc.) pour faciliter la gestion de la performance des agents.

**Service d'assistance à la clientèle :** les équipes de service à la clientèle ont besoin d'accéder aux relevés de compte des clients et des entreprises (y compris des agents) afin de pouvoir répondre aux demandes de renseignement, de geler les comptes en cas de perte ou de vol du téléphone et de réinitialiser les codes confidentiels. Dans l'idéal, les écrans d'assistance à la clientèle font partie des écrans de base de service de l'ORM. Chez la plupart des ORM, les opérations faites par erreur peuvent être annulées sous réserve d'une autorisation appropriée ; cette tâche peut être confiée au service d'assistance à la clientèle ou au service financier.

#### RAPPORTS

Que ce soit pour des raisons commerciales, opérationnelles ou réglementaires, il est indispensable de disposer d'un ensemble complet de rapports qui couvre toutes les activités relatives à l'argent mobile. Toutes les données relatives à ces activités doivent être enregistrées, être de bonne qualité, faire l'objet de rapports fiables, être correctement sauvegardées et être facilement accessibles. Chaque marché aura probablement des exigences réglementaires légèrement différentes en matière de rapports et celles-ci doivent faire partie du cahier des charges de la plateforme. La plupart des autorités réglementaires exigent que l'enregistrement des clients fasse l'objet d'un rapprochement avec les listes de personnes surveillées ou politiquement exposées et que les comportements transactionnels soient surveillés pour la détection de toute activité suspecte. Sachant que les exigences réglementaires et les besoins commerciaux sont susceptibles de changer avec le temps, il est important que de nouveaux rapports puissent être mis en place de façon relativement rapide et peu ou pas coûteuse. La capacité de

créer de nouveaux rapports rapidement (en ajoutant ou supprimant des champs d'information) peut donner un avantage concurrentiel aux fournisseurs.

Les réglementations qui régissent l'argent mobile sont héritées du monde de la finance, et exigent que les rapports concernant l'argent mobile soient conservés pendant des périodes beaucoup plus longues que les rapports GSM traditionnels tels que les CDR. Cela peut créer des difficultés pour le stockage des données et nécessiter des capacités supplémentaires.

**Configuration :** Des changements de configuration seront probablement nécessaires de façon régulière afin par exemple de soutenir des activités promotionnelles ou de s'adapter aux modifications tarifaires ou réglementaires. La mise en place de ces changements par le biais de demandes fournisseurs peut s'avérer un exercice long et coûteux ; il est donc recommandé que le fournisseur fournisse un outil de configuration permettant aux opérateurs de l'ORM d'effectuer eux-mêmes de simples changements. Ces changements doivent également faire l'objet de procédures « exécutant/contrôleur ».

**Contrôle des accès :** Il est important que les opérateurs aient des fonctions distinctes sur le système, et qu'ils ne puissent effectuer que les opérations relevant de leur domaine de responsabilité. Des registres et rapports de l'ensemble des opérations effectuées doivent également être prévus pour la détection de fraudes éventuelles. L'accès au système d'exploitation, que ce soit par les opérateurs de l'ORM ou des opérateurs externes, doit être strictement contrôlé. Comme pour tout service financier, le risque de fraude est élevé, et il est obligatoire que tout accès soit fourni dans le cadre d'un processus d'autorisation formel. Il est recommandé que l'accès au système soit limité à des postes de travail autorisés, par le biais par exemple du téléchargement d'un certificat SSL. Les opérateurs du service devront également former les employés aux procédures internes ainsi qu'aux droits et responsabilités d'accès.

#### RISQUES ET FRAUDES

On ne saurait trop insister sur l'importance de solides mesures de prévention des risques et de la fraude pour un service financier tel que l'argent mobile. Il est

TOUTES LES  
TRANSACTIONS  
FINANCIÈRES,  
Y COMPRIS LES  
RAPPROCHEMENTS  
BANCAIRES,  
DOIVENT ÊTRE  
EFFECTUÉES SELON  
UNE PROCÉDURE  
« EXÉCUTANT/  
CONTRÔLEUR »



recommandé de procéder à des examens périodiques des risques couvrant tous les aspects du service, des mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme aux mesures de sécurité informatique et de contrôle des accès aux locaux. Comme pour les autres plateformes des ORMs, les points d'accès locaux sont nombreux sur les plateformes d'argent mobile. Comme mentionné précédemment, le contrôle de ces points d'accès locaux est le meilleur moyen de minimiser les risques de fraude. Les mesures de lutte contre le blanchiment des capitaux nécessitent de conserver la trace de chaque opération effectuée et de l'opérateur l'ayant réalisée, avec l'heure et les comptes concernés. Les informations de vérification de l'identité des clients doivent être conservées et être accessibles sur demande. Les auditeurs doivent accéder au système pour enquêter sur les cas de fraude présumée.



## 4ÈME PARTIE

# Préparation et évaluation des demandes de proposition

### LA PRÉPARATION D'UNE DP

Les sections précédentes ont mis en lumière les différentes exigences techniques et fonctionnelles à prendre en compte pour la préparation d'une demande de proposition (DP) pour un système d'argent mobile. Chaque élément de la DP doit être catégorisé en fonction du besoin de l'activité.

Dans le souci de lancer rapidement les services dans les premiers temps du secteur, les ORMs et les fournisseurs ont limité au minimum les processus et les spécifications de DP. Mais les comptes rendus honnêtes d'ORMs entrés précipitamment dans le secteur révèlent maintenant les lacunes de cette stratégie. Il est désormais clair qu'il est important de veiller à ce que le modèle d'exploitation, la stratégie commerciale et la feuille de route des produits soient tous bien définis et forment l'ossature centrale de la DP. Ces aspects sont tout aussi

### L'IMPORTANCE DE LA SÉLECTION DE L'ÉQUIPE DE DP

« L'expérience de la personne choisie pour faire la demande de proposition et établir des relations avec les fournisseurs doit avoir le bon profil, avec l'expérience des relations et négociations avec les fournisseurs. Toutefois, l'évaluation doit être objective et s'appuyer sur la réponse des fournisseurs, et l'équipe d'évaluation doit être composée d'un mélange de techniciens et de commerciaux. »

Imad Chishti, Telenor Pakistan

### DP DE GROUPE OU DP PAR MARCHÉ

La bonne nouvelle pour les fournisseurs est qu'un certain nombre de DP ont été émises au niveau groupe de la part de principaux acteurs du secteur de l'argent mobile. Bien que les revenus en provenance d'un marché particulier puissent être proportionnellement plus élevés, le fait de remporter un contrat au niveau du groupe permet au fournisseur de développer son expertise et sa stature tout en générant des revenus lui permettant d'investir en recherche et développement.

Il est sans aucun doute plus compliqué pour un fournisseur d'essayer de satisfaire les besoins spécifiques de différents marchés avec seulement une ou deux plateformes sur des sites centralisés. Les étapes finales du projet peuvent devenir une véritable épreuve pour pouvoir intégrer des différences subtiles entre marchés dans les extensions du système, et des APIs ouvertes peuvent s'avérer nécessaires. Souvent, les équipes techniques de la société d'exploitation (« sodex ») et l'équipe achats au niveau du groupe ont des avis divergents, obligeant les fournisseurs à gérer la relation avec tact.

En ce qui concerne l'ORM, il existe un certain nombre de stratégies pour gérer les différences de spécifications :

- Dans certains cas, un besoin particulier d'une sodex devra être traité à part, en dehors de la DP principale ;
- Dans d'autres cas, le matériel et les niveaux de plateforme sont décidés au niveau du groupe, mais les besoins spécifiques de chaque sodex sont satisfaits par des extensions logicielles.
- Dans d'autres cas encore, la DP couvre tous les besoins de l'ensemble des marchés de façon à avoir une liste exhaustive sans fonctionnalité manquante.

importants que les contrôles de conformité technique et la manière dont les spécifications seront respectées au cours du processus d'évaluation.

Une fois le processus de DP terminé, les fournisseurs ont besoin de savoir qu'ils restent des partenaires à long terme de l'ORM. Tout comme les ORM, les fournisseurs font l'analyse de leurs risques et de leurs objectifs à long terme, et s'ils ont des raisons de penser que leur client n'a pas l'intention de maintenir un partenariat sur le long terme, la relation commerciale peut s'en trouver affectée de façon négative.

### L'ÉVALUATION D'UNE DP

Une fois les réponses de DP reçues, elles doivent être évaluées au moyen d'une stratégie descendante qui tient compte de la proposition client, de la gamme de produit souhaitée et du mode de distribution. Les évaluations doivent être faites à la fois par les équipes commerciales et les équipes techniques.

Une méthode qui a fait ses preuves pour l'évaluation des réponses de DP est l'utilisation d'un système de notation interne (« scorecard ») qui catégorise les besoins de l'entreprise, spécifie le caractère obligatoire ou optionnel de chacun, et classe ces besoins par ordre de priorité au sein de chaque catégorie. Il est important

### LES RÔLES RESPECTIFS DU GROUPE ET DE LA SODEX

La sodex ne doit pas trop se préoccuper de la politique du groupe au plan régional ou mondial, ou de savoir si nous sommes bien alignés avec la sodex. Le rôle du groupe est d'aider la sodex à réussir dans son activité. Avec cet objectif en tête, la gouvernance et la prise de décision se font plus facilement. Par exemple, au niveau du groupe, nous cherchons à savoir pour chaque proposition :

- Comment les demandes de modifications seront-elles traitées et hiérarchisées ?
- La demande de modification peut-elle être redéployée au sein d'une autre sodex ?
- La solution s'intègre-t-elle à notre cadre général ?

Khuen How Ng, Millicom Group

de procéder à une présélection des fournisseurs afin de se limiter à une liste de taille raisonnable. Les comptes rendus en provenance des ORM indiquent que trois à cinq fournisseurs sont suffisants pour fournir des options adaptées aux consommateurs.

Les fournisseurs présélectionnés doivent faire l'objet de recherches préalables et être interrogés sur la manière dont ils répondront à l'ensemble des besoins. De son côté, l'ORM doit fournir une explication crédible de la manière dont les fonctionnalités seront mises en œuvre (les fournisseurs sont souvent amenés à demander des précisions aux ORM sur certaines spécifications ambiguës). Cette phase d'échange est cruciale pour l'établissement d'une bonne relation fournisseur-client.

Il est désormais d'usage courant de demander à visiter un service en activité et à rencontrer des clients existants. Lorsque cela n'est pas possible, une démonstration devra être effectuée sur une plateforme de test, de développement ou une plateforme virtuelle. Idéalement, le personnel de l'ORM doit pouvoir accéder à cette plateforme pendant plusieurs jours de façon à vérifier dans quelle mesure elle correspond à leurs besoins.

### DES PROCESSUS DE DP PRÉCIPITÉS ET MAL EXÉCUTÉS

Quelles sont les erreurs faites dans le premier tour de DP que vous espérez corriger lors du second tour ?

Notre première erreur a été de nous laisser séduire par l'argumentaire de vente du fournisseur. Nous aurions dû comparer un peu plus et discuter avec des clients actifs (à l'époque) du fournisseur. Nous nous serions rendu compte que le fournisseur n'avait pas d'autre service en activité utilisant un portemonnaie mobile, et très peu d'expérience de travail avec les ORM.

Un responsable de l'argent mobile dans les Amériques

L'une des principales plaintes des ORM porte sur le coût et le temps nécessaires pour les demandes de modification et les développements liés à la plateforme. Une visite des bureaux du fournisseur et

### DES MIGRATIONS RETARDÉES ET PROLONGÉES

- Il n'est pas facile de trouver la correspondance de chaque réglage et chaque paramètre vers la plateforme de destination.
- Les clients ont déjà l'habitude d'utiliser un certain flux USSD. Le remplacement de certains flux nécessite une analyse approfondie pour ne pas perturber la perception des clients.
- Certains paramètres tels que le plan comptable peuvent varier d'une plateforme à l'autre. Il s'agit là d'une des principales sources de difficultés, dans un domaine clé pour l'entreprise du point de vue des revenus.

Un responsable africain de l'argent mobile

des entretiens avec ses clients existants devraient permettre à l'ORM d'obtenir des informations précieuses sur la capacité du fournisseur à répondre rapidement aux demandes de modification. Compte-tenu de la jeunesse du secteur, peu de fournisseurs disposent d'équipes importantes ; il est donc important d'évaluer soigneusement dans quelle mesure le fournisseur a la capacité de gérer à la fois de nouveaux clients et sa clientèle existante. Une conven-

### DÉLAI DE MISE SUR LE MARCHÉ

- 0 à 3 mois pour émettre la DP
- 3 à 6 mois pour choisir le fournisseur
- +3 mois pour valider les détails du contrat

Plus vous avez de personnes impliquées dans le processus... le délai n'est pas proportionnel, il devient exponentiel.

Responsable de la stratégie commerciale et de la gestion des fournisseurs de l'argent mobile, ORM faisant partie d'un groupe africain

IL EST DÉSORMAIS D'USAGE COURANT DE DEMANDER À VISITER UN SERVICE EN ACTIVITÉ ET À RENCONTRER DES CLIENTS EXISTANTS



tion de service équilibrée rattachée à un contrat plus général permet à l'ORM de conserver des recours.

La plupart des ORM font une première sélection de fournisseurs en vue d'un second tour de réponses et précisions avant la sélection du fournisseur retenu, bien que certains ORM fassent une deuxième présélection. Une dernière considération des ORM doit être la politique du fournisseur et son expérience en matière de migration de système. Le nouveau fournisseur potentiel a-t-il un plan de migration en place, un historique de migrations (réussies) et une solution pour travailler avec des fournisseurs en place peu coopératifs ? Certains services d'argent mobile interviewés pour cet article ont fait état de migrations de plateforme retardées ou prolongées.

Les délais à prévoir pour finaliser le processus de sélection d'un fournisseur et mettre la plateforme en service vont de 12 à 24 mois, selon le nombre de marchés desservis par cette plateforme.



## 5<sup>ÈME</sup> PARTIE

# Conclusion

**LA PREMIÈRE ÉTAPE** de la sélection de la plateforme la mieux adaptée aux besoins de l'activité d'un ORM consiste à bien comprendre les besoins de l'activité. Les ORM doivent notamment comprendre que l'argent mobile est bien plus qu'un simple service à valeur ajoutée. Il convient de porter une attention particulière au caractère sensible d'un service d'argent mobile ainsi qu'aux spécifications techniques et couches fonctionnelles nécessaires à son bon fonctionnement.

L'étape suivante consiste à élaborer un cahier des charges fonctionnel complet, détaillé et bien documenté qui découle directement de la stratégie de l'entreprise. Ce cahier des charges peut ensuite être formulé sous forme d'une DP. Des compromis seront bien entendu nécessaires pour déterminer quel est le meilleur choix de fournisseur, il est donc important de s'assurer que tous les besoins essentiels soient satisfaits et qu'une feuille de route soit en place pour l'ajout de fonctionnalités

supplémentaires en fonction des besoins. Il est également important que les réponses de DP soient évaluées à la fois par les équipes commerciales et techniques de l'ORM, et que cette évaluation soit exhaustive.

À mesure que les ORM constateront une baisse de leurs revenus en provenance de leurs services traditionnels de télécommunications, ils seront tentés d'avancer dans le domaine des services financiers. Pour y réussir, ils doivent accorder à l'argent mobile le même niveau de priorité qu'aux services GSM traditionnels. Le choix d'une bonne plateforme d'argent constitue une première étape importante de ce processus.



Pour plus d'informations, veuillez contacter  
[mmu@gsma.com](mailto:mmu@gsma.com)  
GSMA London Office  
T +44 (0) 20 7356 0600

