



# Transferts monétaires mobiles :

Guide pratique pour les  
prestataires d'argent mobile

Avril 2019



La GSMA (association GSM) représente les intérêts des opérateurs de téléphonie mobile dans le monde entier. Elle réunit plus de 750 opérateurs et près de 350 entreprises appartenant à l'écosystème mobile au sens large, dont des fabricants de téléphones et d'appareils, des éditeurs de logiciels, des fournisseurs d'équipements, des sociétés Internet et des entreprises de secteurs d'activité connexes. La GSMA organise également les « Mobile World Congress », événements phares du secteur organisés chaque année à Barcelone, Los Angeles et Shanghai, ainsi que les conférences régionales « Mobile 360 Series ».

Pour en savoir davantage, visitez le site officiel de la GSMA à l'adresse suivante : [www.gsma.com](http://www.gsma.com)

Suivez la GSMA sur Twitter : [@GSMA](https://twitter.com/GSMA)

## Mobile for Humanitarian Innovation

Le programme « *Mobile for Humanitarian Innovation* » (la téléphonie mobile au service de l'innovation humanitaire) de la GSMA s'efforce d'accélérer la distribution et l'impact de l'aide humanitaire en élaborant un programme d'apprentissage et de recherche qui permettra d'orienter l'avenir de la réponse humanitaire numérique, en favorisant les partenariats et l'innovation pour de nouveaux services humanitaires numériques, en encourageant un cadre politique favorable, en surveillant et en évaluant la performance, en diffusant des informations utiles et en faisant connaître les caractéristiques des expériences réussies. Ce programme bénéficie du soutien du ministère britannique du développement international (DFID).

Pour en savoir davantage, visitez [www.gsma.com/m4h](http://www.gsma.com/m4h) ou contactez nous à l'adresse suivante : [m4h@gsma.com](mailto:m4h@gsma.com)

Suivez GSMA Mobile for Development sur Twitter : [@GSMAM4d](https://twitter.com/GSMAM4d)



Ce document est le résultat d'un projet financé par UKaid, un organisme du ministère britannique du développement international (DFID : *Department for International Development*), en faveur des pays en développement. Les opinions qui y sont exprimées ne sont pas nécessairement celles du DFID.

### Remerciements :

La GSMA souhaite remercier Mike McCaffrey de Ulana Insights pour son importante contribution à la rédaction de ce rapport, ainsi que les participants aux groupes de travail organisés en Jordanie et en Ouganda et les parties prenantes du Somaliland pour leur précieuse contribution à la préparation de ce rapport.

# Sommaire

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Synthèse</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>Chapitre 1 : Évaluer l'engagement stratégique</b> .....                               | <b>4</b>  |
| Introduction .....   | 4         |
| Aperçu du secteur humanitaire .....  | 5         |
| Les principaux aspects à examiner .....  | 11        |
| Évaluer l'alignement stratégique .....   | 15        |
| <b>Chapitre 2 : Structurer une activité performante</b> .....                            | <b>19</b> |
| Aperçu opérationnel des transferts monétaires .....                                      | 20        |
| Phase 1 : Études et infrastructures .....  | 22        |
| Phase 2 : Mise en place de relations de partenariat .....                                | 24        |
| Phase 3 : Enregistrement et sensibilisation .....  | 28        |
| Phase 4 : Formation et essai pilote .....  | 35        |
| Phase 5 : Décaissements .....  | 37        |
| Phase 6 : Gestion de la liquidité .....  | 39        |
| Phase 7 : Suivi et rapprochement comptable .....   | 42        |
| <b>Conclusion</b> .....  | <b>43</b> |
| <b>Annexe 1 : Les caractéristiques marquantes des situations de crise humanitaire</b> .. | <b>44</b> |
| <b>Annexe 2 : Sources potentielles de revenus</b> .....                                  | <b>47</b> |
| <b>Annexe 3 : Sources potentielles d'innovation</b> .....                                | <b>50</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>ARPU</b> <i>Average revenue per User</i> : revenu moyen par utilisateur   | <b>ORM</b> Opérateur de réseau de téléphonie mobile   |
| <b>DAB/GAB</b> Distributeur automatique de billets/guichet automatique de banque   | <b>PAM</b> Programme Alimentaire Mondial  |
| <b>G2P</b> <i>Government to Person</i> : désigne les paiements effectués par les personnes en faveur des pouvoirs publics (impôts par exemple) | <b>PAYG</b> <i>Pay As You Go</i> : désigne des systèmes de consommation « à la carte » de produits ou de services   |
| <b>HCR</b> Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés   | <b>PDI</b> Personnes déplacées internes   |
| <b>KYC</b> <i>Know Your Customer</i> : désigne les obligations de vérification de l'identité des clients au titre des mesures de LBC/FT        | <b>POS</b> Procédure opérationnelle standard  |
| <b>LBC/FT</b> Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme  | <b>PST</b> Prestataire de services technologiques   |
| <b>M4F</b> <i>Mobile for Humanitarian Innovation</i> (la téléphonie mobile au service de l'innovation humanitaire)                             | <b>P2G</b> <i>Person to Government</i> : désigne les versements de l'État en faveur de personnes (prestations sociales par exemple)   |
| <b>NFC</b> <i>Near Field Communication</i> (technologie sans contact)  | <b>P2P</b> <i>Person to Person</i> : désigne les transferts d'argent entre particuliers   |
| <b>ONG</b> Organisation non gouvernementale  | <b>TPV</b> Terminal de point de vente   |
|  | <b>USSD</b> <i>Unstructured Supplementary Service Data</i> : fonctionnalité des téléphones GSM, 3G et 4G généralement associée aux services de téléphonie de type temps réel ou de messagerie instantanée |

# Synthèse

**Chaque année, plusieurs milliards de dollars d'aide humanitaire sont distribués sous forme de transferts monétaires<sup>1</sup> et le secteur humanitaire prévoit une forte croissance de ces transferts. Une grande partie de cette aide monétaire est distribuée par le biais de canaux numériques, dont notamment l'argent mobile (mobile money). Ce guide a pour but d'aider les prestataires d'argent mobile à évaluer l'intérêt stratégique des transferts monétaires et de présenter des recommandations pour une exécution efficace des programmes de transferts. Il fait ressortir les opportunités et les difficultés qui accompagnent cette activité et présente un aperçu des phases clés de sa mise en œuvre.**

**La distribution de transferts monétaires peut obliger les prestataires à engager des ressources importantes pour répondre à la fois aux attentes des organisations humanitaires et aux besoins spécifiques des populations vulnérables.** Les organisations humanitaires ont pour mission de répondre aux besoins des bénéficiaires et de défendre leurs intérêts. S'agissant généralement de populations vulnérables qui ont une culture numérique limitée, elles s'attendent par conséquent à un niveau élevé de service client. Les prestataires d'argent mobile ont tout intérêt à adapter leurs produits de transferts monétaires et leurs circuits de distribution pour apporter le service de grande qualité dont les organisations humanitaires ont besoin, ce qui peut également leur procurer des revenus plus élevés. **La mise en place dès le départ d'une véritable relation de partenariat avec les organisations humanitaires est un passage obligé pour réussir la mise en œuvre des transferts monétaires et garantir des retombées durables.**

**Pour que l'argent mobile puisse être un mécanisme de distribution efficace dans les contextes humanitaires, il faut également que certaines infrastructures, technologies et**

**politiques soient en place** : la couverture de réseau, les téléphones portables, un réseau d'agents et des établissements financiers capables de leur fournir des fonds sont autant d'éléments indispensables. Les politiques réglementaires sont également un aspect important, surtout lorsqu'il est question de proposer des services mobiles à une population de réfugiés. Elles ont notamment trait aux obligations de vigilance à l'égard des clients (KYC) et de protection des données. Il est également utile de savoir qu'il existe plusieurs types de transferts, dont notamment les transferts soumis à des conditions restrictives (qui prennent généralement la forme de coupons) et les transferts conditionnels. Ces distinctions ont une incidence sur la nature des infrastructures nécessaires et des réglementations applicables.

**L'intérêt économique des transferts monétaires mobiles est variable.** S'il est peu probable qu'un programme de transferts monétaires génère à lui seul des revenus significatifs pour les prestataires, il existe d'autres sources de revenus potentiels qui peuvent offrir des marges bénéficiaires plus importantes et méritent donc d'être examinées, en matière notamment d'innovation produit.

**Le chapitre 1 de ce guide présente des informations d'ordre général sur le secteur humanitaire et les programmes de transferts monétaires.** Un aperçu rapide de l'intérêt économique de ces programmes permet d'identifier les sources de revenus potentiels qui peuvent découler de la mise en place de partenariats à long terme avec les organisations humanitaires et du développement de produits novateurs pour leurs bénéficiaires, leur personnel et les communautés d'accueil.

Le chapitre 2 présente les différentes phases opérationnelles de la mise en place de transferts monétaires ainsi que les pratiques de référence

et les enseignements tirés de l'expérience des opérateurs de réseaux mobiles (ORM) dans les situations de crise humanitaire.

La description des différentes étapes de chaque phase opérationnelle est accompagnée de conseils de prestataires et d'observations d'organisations humanitaires dans le but d'apporter une assistance pratique. Le guide se termine par une reconnaissance du travail difficile, mais pas insurmontable, qui est nécessaire à la mise en place de transferts monétaires et par le constat que les pionniers seront les premiers récompensés de leurs efforts.

## Les sept phases opérationnelles des transferts monétaires mobiles



1. CaLP et Accenture (2018), *The State of the World's Cash Report: les transferts monétaires dans l'aide humanitaire*

# Chapitre 1. Évaluer l'engagement stratégique

## Introduction

Les organisations humanitaires sont en train de changer la manière dont elles distribuent de l'aide dans les situations de crise. L'aide traditionnelle en nature (couvertures, aliments, tentes, etc.) est de plus en plus souvent remplacée par une aide monétaire distribuée en espèces ou sous forme de coupons (« transferts monétaires »).<sup>2</sup> En 2016, près de 2,8 milliards de dollars d'aide humanitaire ont été distribués sous forme de transferts monétaires et selon les spécialistes du secteur, cette forte croissance devrait se poursuivre.

Les populations touchées par des crises humanitaires se trouvent souvent dans des pays en développement<sup>3</sup> où les infrastructures bancaires sont limitées et où il est difficile de distribuer des sommes de faible montant à des milliers de personnes. Dans les pays équipés de services d'argent mobile opérationnels, les organisations humanitaires se sont tournées vers les transferts monétaires parce que cela leur permet de toucher un grand nombre de personnes de manière économique.

La distribution de l'aide sous forme monétaire présente deux avantages concrets pour les prestataires d'argent mobile (mobile money). En premier lieu, elle représente une opportunité stratégique de figurer parmi les pionniers d'un secteur en pleine croissance qui pèse plusieurs milliards de dollars. En second lieu, lorsque la

distribution de l'aide monétaire nécessite un système d'argent mobile étendu, les prestataires peuvent offrir une passerelle vers les services financiers numériques à un segment de clientèle entièrement nouveau.

Cependant, dans de nombreux cas, les systèmes d'argent mobile ne fonctionnent pas encore dans les zones prévues de transferts monétaires, ou les organisations humanitaires souhaitent offrir des services spécialisés qui ne sont pas encore développés. **Des investissements sont donc souvent nécessaires pour développer des systèmes adaptés et des produits innovants.** Bien que la distribution de l'aide monétaire ne soit pas forcément intéressante pour tous les prestataires, ceux qui investissent dans cette activité bénéficieront d'un avantage compétitif sur un segment d'activité important qui en plein essor.

**Ce guide est destiné aux prestataires qui souhaitent mieux comprendre les opportunités et les difficultés de la distribution de l'aide monétaire humanitaire avant de décider de s'y engager.** Le chapitre 1 a pour objectif d'aider les prestataires à déterminer si la distribution de l'aide monétaire représente une opportunité stratégique pour leur entreprise. Le chapitre 2 formule des recommandations pour réussir la mise en place des programmes de transferts monétaires.

Le choix d'utiliser ou non l'argent mobile pour la distribution de l'aide monétaire est une décision importante à cause de l'ampleur du travail à effectuer et du potentiel de cette activité. La distribution de l'aide monétaire est une activité particulière, car elle a généralement lieu dans des zones isolées qui manquent souvent d'infrastructures. Les organisations humanitaires ont également besoin d'un niveau élevé de service client et de sensibilisation des bénéficiaires, qui ont souvent un niveau d'instruction peu élevé et une connaissance limitée de la téléphonie mobile. **Ces conditions obligent les prestataires à répondre**

**rapidement avec des solutions créatives et durables pour servir une catégorie différente de clients de l'argent mobile**, tout en restant également au diapason d'une situation de crise susceptible d'évoluer rapidement et de façon imprévisible.

**Il est recommandé d'adopter une approche de partenariat avec les organisations humanitaires pour les aider à mieux comprendre les avantages et les limites des systèmes d'argent mobile.** Cela donne le temps au prestataire de mieux comprendre les populations et les régions d'intervention, l'ampleur des interventions et les opportunités de développement de produit afin de mieux répondre aux besoins des bénéficiaires et de l'organisation partenaire. Pour les prestataires qui ont les ressources et la volonté d'adapter leur système d'argent mobile, la distribution de l'aide monétaire humanitaire offre la possibilité de renforcer leur image de marque et d'apporter une contribution significative à la création d'un monde meilleur.

## Aperçu du secteur humanitaire

### A. Acteurs et structure du secteur

Le secteur humanitaire présente une organisation complexe qui se compose de différents acteurs locaux et internationaux. À l'échelon mondial, la plupart des bailleurs de fonds (donateurs) sont des organismes d'aide bilatérale. Parmi ceux-ci, l'Agence des États-Unis pour le développement international (*United States Agency for International Development* ou *USAID*), le ministère britannique du développement international (*UK Department for International Development* ou *DFID*) et la Direction générale de la protection civile et des opérations

d'aide humanitaire européennes (ECHO) de l'Union européenne représentaient approximativement 74 % de l'aide humanitaire totale en 2015.<sup>4</sup> Ces organisations financent des organismes de mise en œuvre pour la distribution de l'aide dans les situations de crise humanitaire. Ces organismes comprennent des agences des Nations Unies qui sont également des bailleurs de fonds et qui emploient des ONG internationales ou locales pour assurer la distribution de l'aide sur le terrain.

2. CaLP et Accenture (2018), *The State of the World's Cash Report: les transferts monétaires dans l'aide humanitaire*  
3. HCR (2019), *Aperçu statistique*

4. Spencer, A. et al. (2016), *Counting cash: tracking humanitarian expenditure on cash-based programming*, Overseas Development Institute

La structure organisationnelle de ces entités varie selon les pays et peut être spécifique au contexte humanitaire en fonction des circonstances. Pour les prestataires, les principaux aspects à déterminer couvrent les points suivants :

- quelles sont les organisations qui prévoient de distribuer de l'argent ?
- quels sont les montants qui seront décaissés ?
- quelle sera la durée du programme de transferts monétaires ?
- quels sont les endroits où se trouvent les bénéficiaires ?
- quel est le profil des bénéficiaires ? (ex. personnes ayant des besoins spécifiques ou catégorie plus large).

Ces informations permettront aux prestataires de faire une première estimation des revenus potentiels et du coût de distribution de l'aide monétaire et d'évaluer ainsi si les transferts monétaires peuvent être réalisés au moyen d'un système d'argent mobile donné. Elles peuvent néanmoins être difficiles à collecter, car les missions humanitaires et leurs pratiques de fonctionnement peuvent prendre de nombreuses formes.

Les organisations humanitaires forment de plus en plus souvent des groupes de travail sur l'aide monétaire au niveau national, ce qui est le meilleur moyen d'en savoir plus sur les transferts monétaires au sein d'un pays donné.<sup>5</sup> Ces groupes de travail vont de groupes informels de coordination volontaire à des mécanismes durables de collaboration opérationnelle. En règle générale, les organisations humanitaires qui distribuent la plus grande partie des transferts monétaires feront partie de ces groupes.<sup>6</sup>

## B. Typologie des crises humanitaires

Il n'existe pas deux crises humanitaires semblables. Certaines sont provoquées par des catastrophes naturelles, d'autre par la guerre ou par la maladie, et d'autres encore par une combinaison de ces différents facteurs. Compte tenu des caractéristiques propres à chaque crise, les interventions doivent s'adapter, y compris le mode de distribution de l'aide monétaire. Il existe de nombreux paramètres influant sur les décisions relatives aux programmes d'aide monétaire, dont les interactions varient également en fonction des circonstances.

Par exemple, s'il est souvent difficile de trouver des sites économiquement viables pour les antennes-relais en milieu rural, l'existence d'un camp de réfugiés dans un endroit isolé peut offrir une densité de population suffisante pour en installer une. Une catastrophe soudaine qui se produit dans une région dépourvue d'infrastructures existantes d'argent mobile pourra d'abord donner lieu à un mécanisme de distribution différent, qui pourra être ensuite remplacé par l'argent mobile lorsque les systèmes d'appui seront en place. En cas de nouvelle catastrophe, les programmes de transferts monétaires pourront s'appuyer dès le départ sur l'argent mobile grâce aux systèmes déjà en place.

Figure 1

### Matrice de décision pour l'engagement des prestataires d'argent mobile

| Type de crise humanitaire                                      | Description   | Implications  |
|--|---|---|
| <b>Soudaine ou à évolution lente<sup>7</sup></b>               | Se rapporte au délai d'alerte dont bénéficient les intervenants pour répondre à une crise   | Une crise à évolution lente laisse davantage de temps pour préparer la mise en place de systèmes de transferts monétaires.  |
| <b>Personnes déplacées internes (PDI) ou réfugiés</b>          | Précise si les personnes touchées ont traversé une frontière ou non. Les flux de migration mixtes sont également courants, les réfugiés se déplaçant aux côtés d'autres personnes qui ne sont pas en quête de protection. | Les réfugiés peuvent avoir des droits et des documents plus limités pour s'enregistrer aux services financiers utilisés pour les transferts monétaires. Les PDI peuvent également se heurter à des problèmes de justificatifs. Dans le cas de populations mixtes, il peut être difficile de faire la distinction entre différents groupes et différents problèmes de justificatifs. |
| <b>Camps ou habitat intégré</b>                                | Fait la distinction entre les personnes touchées qui vivent ensemble au sein d'une zone désignée et celles qui sont mêlées à des populations non touchées.  | Les mécanismes de distribution de l'aide monétaire, comme par exemple les agents, peuvent être concentrés sur une seule zone d'installation ou dispersés au sein d'une région plus large.   |
| <b>Déplacement d'urgence ou déplacement stable et prolongé</b> | Fait la distinction entre la phase initiale d'une crise humanitaire et les phases de et les phases de stabilisation ultérieure.   | L'aide monétaire sera d'abord centrée sur les besoins de première nécessité pour couvrir ensuite un éventail plus large de besoins. Les solutions durables comprennent la réinstallation, le rapatriement et l'intégration, pour lesquelles une aide monétaire peut également être nécessaire.  |

Au-delà de l'interaction de ces différentes variables, certaines caractéristiques des crises sont imprévisibles. Que les personnes touchées se déplacent à l'intérieur du pays ou franchissent une frontière, il est difficile de savoir combien de temps il faudra pour que la situation évolue vers une solution stable ou durable et quel sera le montant des financements débloqués par la communauté

internationale pour y répondre. Il n'est donc pas évident de choisir la meilleure stratégie à mettre en œuvre alors que l'incertitude quant à l'évolution de ces variables rend toute planification difficile.

Des informations plus détaillées sur les principales caractéristiques des situations de crise humanitaire sont présentées en [Annexe 1](#).

5. Le moyen le plus simple de vérifier l'existence de groupes de travail sur les transferts monétaires consiste à consulter le site Web du Cash Learning Partnership (CaLP), qui recense les groupes de travail par pays. Beaucoup d'entre eux ont des coordonnées de contact, mais CaLP a également une liste de représentants régionaux qui peuvent fournir des renseignements complémentaires. Les autres sources possibles sont le Forum de discussion Dgroups, qui permet d'interroger des spécialistes des transferts monétaires dans le monde entier ou les sites pays du HCR et du Programme alimentaire mondial (PAM). Ces organismes des Nations Unies représentent deux-tiers de l'ensemble des transferts monétaires humanitaires dans le monde et leurs sites Web contiennent les coordonnées de contact d'organisations locales qui sont susceptibles de connaître les principales organisations qui distribuent des transferts monétaires au niveau national.

6. Baah, B. (2019), *Mobilising cash and voucher assistance programmes: The case for mobile money*, GSMA

7. Les crises à évolution lente peuvent néanmoins atteindre une phase aiguë sans beaucoup d'avertissement apparent en raison d'une réponse trop tardive de la communauté internationale. Par conséquent, les crises à évolution lente et les phases ultérieures des crises soudaines peuvent offrir davantage de temps pour mettre en place des systèmes d'argent mobile, mais ce n'est pas toujours le cas.

## C. Aperçu des transferts monétaires

Dans le monde entier, les transferts monétaires à caractère humanitaire sont en train de remplacer rapidement l'aide en nature. Sans être forcément adaptés à toutes les situations, ils présentent l'avantage d'être potentiellement plus économiques pour les organisations humanitaires (lorsque les marchés fonctionnent), d'offrir davantage de choix aux bénéficiaires et d'apporter un soutien économique aux communautés d'accueil. En 2016, les transferts monétaires humanitaires se sont élevés à 2,8 milliards de dollars. Même si cela ne représente encore que 10,3 % de l'aide humanitaire totale, ce montant est en augmentation de 40 % par rapport à 2015.<sup>8</sup>

Le secteur humanitaire prévoit que le montant de l'aide distribuée sous forme de transferts monétaires continuera de connaître une forte progression dans les années à venir, offrant aux prestataires d'argent mobile la possibilité de répondre à un besoin en forte croissance. La compréhension des mécanismes de financement de l'aide humanitaire permet d'expliquer la manière dont elle est distribuée et sa tendance à être à la fois extrêmement urgente et pourtant lente à se mettre en place.

Lorsqu'une situation de crise humanitaire se produit, les organisations humanitaires font une évaluation des besoins et préparent des estimations de coût de ce qui sera nécessaire pour soulager les souffrances. Les bailleurs de fonds y répondent par des engagements, mais le montant de ceux-ci est généralement inférieur aux estimations. Les sommes effectivement versées peuvent également se révéler inférieures aux engagements initiaux, être plus tardives que prévu ou s'accompagner de restrictions sur l'utilisation des fonds accordés. Ces différents aspects compliquent les efforts de planification des organisations humanitaires. Elles peuvent ne pas connaître les calendriers ou budgets précis ou avoir l'intention de s'engager sans disposer d'informations suffisantes pour planifier leur intervention.

Lorsque l'argent arrive, les organisations humanitaires peuvent avoir à adapter leurs projets aux sommes reçues pour travailler ensuite avec leurs partenaires en vue d'une distribution rapide. La mise en place de partenariats doit commencer aussi tôt que possible et les prestataires doivent définir des plans de contingence pour s'adapter au caractère imprévisible des financements. Cette agilité permettra aux prestataires de répondre rapidement et efficacement aux besoins des organisations humanitaires.

## D. Culture professionnelle et objectifs

Le secteur humanitaire et celui de l'argent mobile ont des cultures très différentes, qui peuvent être source d'incompréhensions entre les parties. De simples aspects comme la terminologie sont importants à préciser dès le départ. Des termes comme ARPU pour l'argent mobile ou transferts monétaires à usage multiple (*multi-purpose cash*) pour le secteur humanitaire peuvent facilement prêter à confusion, surtout dans le cadre de communications à distance dans une langue qui n'est pas la langue maternelle des interlocuteurs. Le fait d'être conscients de ce problème et de prendre le temps de discuter des propositions et des difficultés en personne peut grandement faciliter les choses.

**Si la plupart des prestataires d'argent mobile considèrent les organisations humanitaires comme des clients des paiements groupés, celles-ci ont généralement besoin d'un service plus personnalisé.** Le secteur humanitaire s'efforce de tirer le meilleur parti de ressources souvent limitées pour toucher le plus grand nombre possible de personnes dans le besoin au moyen de services de qualité qui respectent leur dignité. Dans le même temps, elles n'ont pas forcément une connaissance suffisante des systèmes d'argent mobile pour savoir à quel service d'attendre tout en essayant en parallèle de négocier des frais de transfert peu élevés.

**Certaines organisations humanitaires peuvent s'attendre à ce que le service comprenne (entre autres) une formation des bénéficiaires (par le prestataire ou par les agents), des systèmes efficaces de gestion de la liquidité des agents et un service d'assistance téléphonique culturellement adapté.**

Il peut s'avérer nécessaire pour les prestataires de consentir des investissements supplémentaires en temps et en argent pour adapter et développer leur offre existante et répondre ainsi aux besoins spécifiques des organisations humanitaires et des populations qu'elles servent. Cela peut par exemple passer par des formations plus poussées pour répondre aux besoins des populations vulnérables, par une gestion renforcée de la liquidité dans les zones isolées et difficiles ou par le recrutement d'agents téléphoniques capable de répondre en plusieurs langues. Ces attentes peuvent facilement être satisfaites par les prestataires si les exigences sont clairement définies dès le départ du projet de transferts monétaires.

Il est important de prendre le temps de discuter avec les organisations humanitaires de ce que les prestataires peuvent faire ou non, de façon à évaluer correctement le coût du service dont elles

ont besoin. Dans le cadre d'un groupe de travail organisé par ELAN en 2016, des organisations humanitaires ont indiqué qu'elles accordaient davantage d'importance à la qualité du service apporté qu'au coût de celui-ci.<sup>9</sup> Cette information montre qu'il est possible pour les prestataires de proposer un service plus haut de gamme pour des programmes de transferts monétaires. Il est toutefois préférable que ces discussions aient lieu avant que l'organisation humanitaire émette un appel d'offres ou une demande de propositions (ou RFP pour request for proposal), de façon à ce que les normes de qualité et les attentes de l'organisation soient clairement définies dans le document et que les deux parties sachent à quoi s'attendre.

Le fait de prendre le temps de comprendre les objectifs et le fonctionnement de chaque secteur permettra également de résoudre plus facilement les divergences de vue. **Il est encourageant de savoir qu'un système abordable de distribution de l'aide monétaire qui répond au niveau de qualité souhaité par l'organisation humanitaire représente un objectif commun et que le meilleur moyen d'y parvenir consiste à mettre en place un partenariat solide.**

### ENCADRÉ 1

#### Faire attention à la dynamique du pouvoir

Le versement d'une aide monétaire peut donner lieu à des rapports de force entre les parties impliquées dans sa distribution et les personnes qui en ont désespérément besoin. Une initiative importante est en train d'être mise en place par le HCR et le PAM, en collaboration avec d'autres parties prenantes, dont la GSMA, pour [lutter contre les risques d'abus de pouvoir dans le cadre de la distribution de l'assistance monétaire](#).

Des programmes pilotes ont eu lieu dans la République démocratique du Congo (RDC) et au Cameroun pour identifier et améliorer la transparence et la responsabilisation des prestataires de service du secteur privé chargés de distribuer l'aide monétaire destinée aux populations vulnérables. Réalisé en collaboration avec des prestataires de services financiers, des détaillants et d'autres parties prenantes du secteur privé, ce projet a permis de sensibiliser les bénéficiaires à leurs droits et de renforcer leurs compétences financières, avec des interventions qui visent à lutter contre les risques d'abus.

8. CaLP et Accenture (2018), *The State of the World's Cash Report: les transferts monétaires dans l'aide humanitaire*

9. ELAN (2016), *Rapport Atelier Mobile Money Elan*

## Les principaux aspects à examiner

### A. Infrastructures

Les infrastructures nécessaires à l'utilisation d'un système d'argent mobile pour les transferts monétaires sont similaires à celles offertes par les services habituels d'argent mobile, et peuvent déjà exister dans certains cas. Cependant, lorsqu'une activité d'argent mobile a besoin d'être étendue à une nouvelle région, notamment en milieu rural et/ou dans des zones isolées, il est nécessaire de procéder à une évaluation complète des infrastructures existantes pour s'assurer que les bases de l'argent mobile sont en place, ou peuvent être installées.

Ces bases comprennent notamment :

- Existence d'une **couverture de réseau** 2G au minimum pour les services d'argent mobile ;
- **Infrastructures de transport** (routes et aéroports) pour l'arrivée et le départ du personnel et des fonds ;
- **Source d'énergie** pour recharger les téléphones portables ;
- **Infrastructures financières** ou source fiable d'argent liquide à proximité pour le rééquilibrage en sécurité des encaisses des agents ;
- **Infrastructures commerciales** propices à une activité économique et à l'implantation d'agents.

In areas where one or more of these foundational elements is missing, residents are unlikely to be existing mobile money users and may not own handsets. While this could be a long-term business

opportunity to increase customer acquisition in the area, in the short term there will be costs of building infrastructure. It is therefore unlikely that the revenue generated from CVA will support network expansion on its own.

Dans les régions dépourvues d'un ou de plusieurs de ces éléments de base, les habitants ne sont probablement pas des utilisateurs existants de l'argent mobile et il est possible qu'ils ne possèdent pas de téléphones portables. Bien que cela puisse représenter une opportunité commerciale à long terme pour l'acquisition de nouveaux clients dans la région, le coût d'installation des infrastructures représente un obstacle financier à court terme, sachant qu'il est peu probable que les revenus tirés des transferts monétaires puissent à eux seuls rentabiliser l'expansion du réseau.

Ce constat peut toutefois changer s'il est possible de générer des revenus supplémentaires grâce à d'autres services mobiles et d'enregistrer d'autres utilisateurs de l'argent mobile parmi les personnes déplacées et les habitants des communautés d'accueil.<sup>10</sup> Si l'analyse de rentabilité de l'expansion du réseau n'est toujours pas convaincante, il peut s'avérer utile d'évoquer la possibilité d'un partenariat avec une organisation humanitaire pour « dérisquer » les coûts prohibitifs qui empêchent les bénéficiaires d'accéder à l'éventail complet des services mobiles qui accompagnent l'expansion des réseaux.



10. Les membres de la communauté d'accueil ne sont pas touchés par la crise, mais vivent aux côtés de ceux qui l'ont été.

## B. Réglementation

Comme pour les infrastructures, les aspects réglementaires des transferts monétaires mobiles sont en grande partie similaires à ceux des activités habituelles d'argent mobile. Il existe toutefois quelques aspects clés qui sont propres aux populations de réfugiés et peuvent avoir une incidence importante sur la possibilité d'utiliser l'argent mobile pour l'aide monétaire.

### Principaux aspects réglementaires à examiner :



Obligations de vérification d'identité pour les cartes SIM et pour les services d'argent mobile. Beaucoup de réfugiés ne possèdent pas de pièce d'identité officielle (comme une carte nationale d'identité ou un passeport), alors que ces documents sont une exigence courante pour pouvoir s'enregistrer à son nom en vue d'utiliser des services d'argent mobile. Il est important de savoir quels sont les documents acceptés pour l'enregistrement, quel est le pourcentage de la population visée qui les possède et quelles sont les différences qui peuvent exister entre l'enregistrement de cartes SIM et les procédures de vigilance à l'égard des clients (KYC) en termes de justificatifs d'identité acceptables.



Politiques de vérification d'identité adaptée en fonction des montants (« Tiered KYC »). Ces politiques peuvent autoriser des formalités réduites de vérification de l'identité pour les personnes qui ouvrent des comptes soumis à des plafonds d'opérations et/ou de solde, ce qui peut s'appliquer à la plupart des bénéficiaires. Elles peuvent être avantageuses dans les pays où les gens ne peuvent pas se conformer aux exigences habituelles, comme celle d'avoir une carte nationale d'identité ou une adresse permanente.



L'accès aux fonctions d'agent de l'argent mobile est un processus long qui peut exclure les réfugiés, alors que ceux-ci sont susceptibles de jouer un rôle important pour développer la confiance à l'égard du système d'argent mobile et surmonter les barrières linguistiques. La législation locale peut interdire ou limiter la possibilité pour les réfugiés d'exercer une activité professionnelle et d'obtenir les documents nécessaires pour devenir un agent (par exemple, permis d'exploitation, pièces d'identité). Les procédures internes des ORM peuvent également exclure les réfugiés, en exigeant par exemple que les agents potentiels fassent état d'un certain niveau de revenus.



Lois relatives à la protection des données. Ces lois définissent les différents types d'informations relatives aux clients qui peuvent être collectées et utilisées et la mesure dans laquelle ces informations peuvent être communiquées entre partenaires, le cas échéant. Les lois qui restreignent la possibilité pour les organismes gouvernementaux d'accéder aux données des ORM représentent une considération importante.



Lois relatives à la localisation des données. Ces lois peuvent exiger que les données des clients soient conservées sur des serveurs localisés dans le pays de résidence du client ou autoriser leur stockage sur des serveurs situés à l'étranger, ce qui peut avoir des implications importantes en termes de coût.

## C. Typologie des transferts

Le stade de la réponse humanitaire (urgence ou redressement) aura une incidence sur la nature des programmes de transferts monétaires envisagés (besoins de base ou besoins à plus long terme), ainsi que sur le volume et le montant des transferts prévus. Les objectifs de l'organisation qui émet

les transferts (aide alimentaire, construction d'abris, etc.) peuvent également être reflétés par des restrictions sur les transferts, ce qui nécessite des solutions créatives ou le développement de nouveaux produits.

Figure 2

### Aide soumise à restrictions et aide conditionnelle

| Concept  | Description   | Exemples  |
|--|---|---|
|  <b>Aide soumise à restrictions</b> | L'organisation humanitaire souhaite limiter la manière dont le bénéficiaire peut utiliser le transfert monétaire. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Coupon électronique distribué par SMS qui peut uniquement être échangé contre un sac d'engrais</li> <li>Un compte d'argent mobile sur lequel il n'est pas possible de faire des retraits d'espèces et qui peut uniquement être utilisé pour des achats auprès de commerçants agréés</li> </ul> |
|  <b>Aide conditionnelle</b>       | Le bénéficiaire doit respecter certaines conditions (prérequis) pour recevoir le transfert.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Transfert aux familles subordonné à la scolarisation des enfants</li> <li>Transfert monétaire en contrepartie d'un certain travail, qui n'est effectué que si le travail convenu est réalisé</li> </ul>  |

Le cas de figure le plus courant est un **transfert soumis à restriction**, souvent dans le cadre d'un système de coupons.<sup>11</sup> Les systèmes de coupon sont longs à mettre en place, notamment parce qu'ils impliquent de préparer un réseau de détaillants à accepter les coupons. L'organisation humanitaire peut recruter et former elle-même les détaillants ou s'appuyer sur le prestataire pour le faire. Les détaillants peuvent être chargés de stocker les marchandises contre lesquelles les coupons pourront être échangés ou, s'il est nécessaire de mettre en place une chaîne d'approvisionnement, c'est généralement l'organisation humanitaire qui s'en occupera.

Un autre cas de figure courant pour les bénéficiaires des programmes d'assistance monétaire est celui des **transferts monétaires conditionnels**. Ces transferts peuvent présenter un degré supplémentaire de complexité, car ils impliquent d'effectuer une vérification avant de procéder au versement. Les organisations humanitaires rechercheront dans ce cas des produits de paiement qui permettent de suivre facilement les personnes qui répondent aux critères de versement, lesquels peuvent changer périodiquement. La solution idéale est un système capable de faire des mises à jour automatiques pour débloquer les transferts en faveur des bénéficiaires dès que les conditions de paiement sont respectées.

11. Les systèmes de coupons peuvent également être libres de toute restriction et conçus pour pouvoir être échangés contre de l'argent, ce qui est utile lorsqu'il n'est pas possible d'enregistrer les bénéficiaires en raison de contraintes de temps ou d'autres contraintes.

Figure 3

## Typologie de l'aide monétaire digitale



## Évaluer l'alignement stratégique

### A. Définir l'intérêt économique

En règle générale, l'intérêt économique des transferts monétaires repose sur la création d'un avantage stratégique à long terme plutôt que sur la rentabilité à court terme. Compte tenu du temps nécessaire au développement d'un service personnalisé et des marges relativement faibles générées par les frais de traitement des transferts monétaires, ce n'est que lorsque les volumes d'opérations augmentent et que les clients utilisent d'autres services mobiles qu'il est possible d'enregistrer des revenus significatifs.

Selon l'environnement dans lequel ils exercent leur activité, les prestataires auront des objectifs différents qui influenceront leurs décisions commerciales. Certains prestataires peuvent vouloir élargir leur base de clientèle dans une nouvelle région, même si cela réduit leur ARPU ou génère une perte à court terme. Ils peuvent également trouver un intérêt stratégique à s'associer à des organisations humanitaires pour améliorer leur image de marque.

En bref, l'analyse de rentabilité des transferts monétaires et la manière dont elle sera évaluée par le management seront déterminées par les objectifs du prestataire et l'environnement dans lequel il exerce son activité. **L'intérêt économique est susceptible de varier considérablement selon le contexte humanitaire, la structure de fonctionnement du prestataire et les coûts et revenus prévisionnels.** Un modèle économique standard sera trop générique pour les caractéristiques particulières de chaque situation de crise humanitaire.

La décision d'un concurrent ou d'une autre société d'un groupe de se lancer dans les transferts monétaires ne signifie pas nécessairement que cette activité est intéressante pour d'autres prestataires. Il n'existe pas de moyen universel de modéliser ce choix, qui reste très dépendant des conditions d'exploitation de chaque prestataire.

Une liste plus détaillée des différentes sources de revenus possibles est présentée à l'[annexe 2](#).

### B. Opportunités commerciales

Bien que les systèmes d'argent mobile offrent de nombreux atouts et compétences qui en font des partenaires solides, l'offre existante d'un prestataire n'est pas nécessairement la solution précise recherchée par les organisations humanitaires. Cette situation représente une opportunité commerciale séduisante, parce qu'elle offre la possibilité de développer des services qui offrent une valeur supérieure (et donc des marges plus élevées) et de se procurer ainsi un avantage concurrentiel à long terme par rapport aux concurrents qui ne font pas les mêmes investissements. Pour des opérateurs de téléphonie mobile comme MTN, Airtel, Orange, Vodafone, Etisalat, Zain, Millicom ou Telenor, qui sont tous implantés dans plusieurs pays connaissant des situations de crise humanitaire, les retombées de ces investissements peuvent dépasser les frontières pour bénéficier à leur activité dans d'autres pays.

Il existe un potentiel important d'innovation, car si les premières expériences de transferts monétaires mobiles ont fourni une multitude d'idées sur la manière dont les systèmes pourraient être améliorés, il y a peu de nouvelles offres sur le marché pour répondre à ces besoins de la demande.

Sachant que certaines de ces idées impliquent du développement logiciel ou des compétences spécialisées, les ORM devront choisir celles auxquelles ils peuvent ou souhaitent consacrer du temps et de l'argent. Même en cas de ressources limitées, il est toujours avantageux de rechercher des partenariats avec des organisations spécialisées. Par exemple, dans de nombreux pays, il existe des prestataires de services techniques spécialisés dans la création de portails de paiement personnalisés.



Une myriade de sociétés technologiques fournissent des solutions biométriques, de paiement à la carte (PAYG) et d'autres services, et étudient comment aider les personnes dans les situations de crise humanitaire. Le programme Mobile for Humanitarian Innovation de la GSMA finance plusieurs entreprises qui mettent en place des produits et des services mobiles dans les situations de déplacements forcés ou d'urgence complexe.<sup>12</sup> Ces services sont évoqués plus en détail au [chapitre 2 « Structurer une activité performante »](#).

Les possibilités d'innovation peuvent se classer en trois grandes catégories :

- **Services spécifiques** qui permettent d'offrir des technologies adaptées et un soutien de terrain à l'organisation humanitaire ;
- **Innovation produit** pour mettre au point des produits spécialement conçus pour les transferts monétaires ;
- **Développement de produits auxiliaires**,<sup>13</sup> comprenant d'autres produits mobiles qui n'utilisent pas forcément l'argent mobile mais améliorent la proposition de valeur globale pour l'organisation humanitaire.

Le lecteur peut se référer à l'[annexe 3](#) pour une liste complète des possibilités d'innovation.

Figure 4

### Cadre général des opportunités d'innovation

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <b>Services spécifiques</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portails de paiement sur mesure</li> <li>• Soutien opérationnel de terrain pour la formation des bénéficiaires</li> <li>• Vérifications biométriques</li> </ul>                    |
|  | <b>Innovation produit</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes d'argent mobile soumis à restrictions</li> <li>• Systèmes fonctionnant en ligne/hors réseau</li> </ul>   |
|  | <b>Développement de produits auxiliaires</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Services collectifs utilisant la téléphonie mobile</li> <li>• Services de santé mobile (<i>m-health</i>)</li> <li>• Services d'enseignement mobile (<i>m-education</i>)</li> </ul> |

12. Pour en savoir davantage sur ces initiatives, se référer au [fonds d'innovation Mobile for Humanitarian Innovation \(M4H\)](#) de la GSMA.

13. Voir par exemple GSMA (2017), [The Importance of Mobile for Refugees: A Landscape of New Services and Approaches](#)

### Services spécifiques

Des entretiens avec des organisations humanitaires font ressortir le besoin de services qui obligent les prestataires à personnaliser leurs services existants pour répondre aux exigences spécifiques des situations de crise humanitaire. Ces offres personnalisées comprennent les éléments suivants :



**Portails de paiement personnalisés** qui permettent aux organisations humanitaires de télécharger facilement les listes de bénéficiaires, d'utiliser des procédures internes existantes pour autoriser les paiements et de suivre aisément le statut des paiements effectués. Des prestataires de services technologiques offrent actuellement ce type de service aux organisations humanitaires ([cf. encadré 3 au chapitre 2](#)) et les prestataires peuvent envisager de développer leur expertise et leurs capacités informatiques pour l'intégrer à leur offre.



**Offre comprenant des solutions biométriques** pour l'enregistrement des bénéficiaires et leur contrôle au moment du retrait de leur aide monétaire. Les solutions de cette nature rencontrent un succès grandissant auprès des organisations humanitaires ([cf. encadré 7 au chapitre 2](#)).



**Soutien opérationnel de terrain pour la formation des bénéficiaires**, comprenant une assistance continue à la clientèle et des services de surveillance des agents pour garantir un niveau élevé de service client.

### Innovation produit

En règle générale, l'une des stipulations des programmes de transferts monétaires est d'être accessibles à l'ensemble des bénéficiaires visés. Si les bénéficiaires résident dans des zones non couvertes par un réseau mobile, les produits capables de fonctionner hors réseau représentent

des solutions utiles. La communication entre appareils peut s'effectuer sans réseau mobile grâce aux technologies, Bluetooth, RFID, NFC ou QR code, avec une synchronisation régulière de l'appareil des agents ou des commerçant (qui peut être un smartphone) pour mettre à jour le serveur central.

### Développement de produits auxiliaires

Le regroupement de ces options avec d'autres services utilisant la téléphonie mobile peut contribuer à renforcer les relations avec les organisations humanitaires. Des installations solaires domestiques qui utilisent les fonctionnalités de l'argent mobile et des connexions M2M (machine-to-machine) ont par exemple été mises en place

au sein de communautés de réfugiés au Kenya, en Ouganda et au Rwanda.<sup>14</sup> Les technologies mobiles permettent également d'améliorer ou d'élargir l'accès à d'autres services essentiels fournis par les organisations humanitaires, dans le domaine par exemple de l'agriculture, de la santé, de l'éducation, de l'eau et de l'assainissement.

14. La GSMA a récemment publié un rapport d'étude du cas d'utilisation des systèmes solaires PAYG à usage domestique dans le camp de Kakuma dans le nord du Kenya. Cf. GSMA (2019), [Mobile-enabled energy for humanitarian contexts](#).

### C. Prendre la décision de s'engager

La nature de la crise humanitaire concernée, la volonté des organisations humanitaires de s'investir dans un partenariat, la concurrence et les objectifs stratégiques du prestataire d'argent mobile sont autant de facteurs qui influenceront sur la décision d'investir dans les transferts monétaires mobiles. Au sein d'un même écosystème, chaque prestataire est susceptible d'aboutir à une décision différente.

Le montant des investissements nécessaires au lancement de l'activité et à la création d'un avantage compétitif à long terme est un facteur important de la décision de s'engager. Comme illustré dans la figure 5, si des investissements importants sont nécessaires en matière d'infrastructures (en l'absence de couverture préexistante), les services devront générer des revenus importants pour les rentabiliser.

Dans les régions où les partenaires humanitaires sont prêts à soutenir l'expansion du réseau mobile, le montant des investissements peut s'avérer plus raisonnable. Dans les contextes humanitaires où il existe de fortes densités de personnes déplacées, les revenus générés grâce aux services de téléphonie mobile peuvent contribuer à rentabiliser ces investissements.

Si les infrastructures nécessaires de connectivité mobile sont déjà en place, la seconde décision portera sur l'intérêt d'investir dans le développement de nouvelles activités d'argent mobile. Dans certains cas, comme par exemple dans le nord du Kenya ou les zones urbaines de l'Ouganda et du Somaliland, des services d'argent mobile bien établis sont

déjà en activité. Il s'agit du cas de figure optimal, qui nécessite peu ou pas d'investissements pour mettre en place des transferts monétaires, ce qui signifie que les organisations humanitaires peuvent commencer à utiliser le système immédiatement.

**La plupart des régions où se produisent des crises humanitaires sont malgré tout susceptibles d'avoir un certain niveau d'infrastructures de soutien déjà en place, comme par exemple la connectivité 2G. Des investissements peuvent néanmoins être nécessaires pour élargir leur portée, améliorer les services offerts ou renforcer la gamme de produits existants.**

Dans les scénarios où un investissement minimal permet d'étendre des services basiques d'argent mobile, les prestataires peuvent rechercher des contrats de transferts monétaires pour générer des revenus. Cependant, lorsque des investissements même limités doivent être réalisés dans les infrastructures, les prestataires peuvent avoir intérêt à envisager des investissements supplémentaires dans des produits plus haut de gamme pour se procurer un avantage durable à plus long terme sur un marché en plein développement qui peut offrir des marges plus importantes. Si les prestataires ont les ressources et l'expertise nécessaires et que le contexte humanitaire est propice à l'investissement, il y aura un alignement stratégique avec les objectifs à long terme du prestataire qui justifie un examen sérieux de la distribution de l'aide monétaire au moyen de l'argent mobile

Figure 5

#### Decision matrix for engagement

|                             |     | Couverture mobile existante ? |                        |
|-----------------------------|-----|-------------------------------|------------------------|
|                             |     | Oui                           | Non                    |
| Clients de l'argent mobile? | Oui | Scénario optimal              | N/A                    |
|                             | Non | Opportunité à long terme      | Scénario problématique |

## Chapitre 2. Structurer une activité performante



## Aperçu opérationnel des transferts monétaires

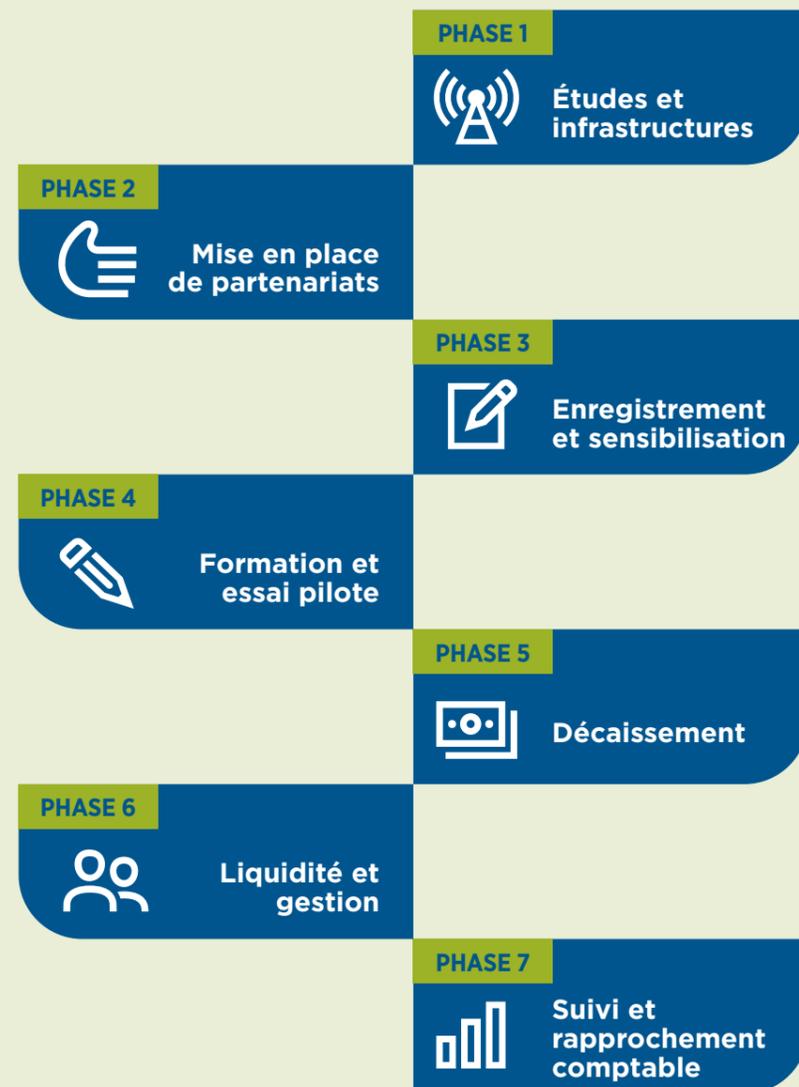
Ce chapitre présente des recommandations pour structurer avec succès une activité de transferts monétaires. Il existe sept phases de fonctionnement des transferts monétaires mobiles, qui se succèdent d'abord de façon séquentielle pour s'enchaîner ensuite avec des chevauchements possibles à partir de la phase 5.<sup>15</sup>

Les sept phases sont communes à l'ensemble des pays, mais **les étapes au sein de chaque phase** varient selon les pays et les contextes, et selon les organisations humanitaires, qui peuvent avoir leur propre manuel opérationnel de référence. L'encadré 2 présente quelques exemples courants.

Les principales étapes de chaque phase sont répertoriées, en indiquant quelle est la partie prenante qui en assure le leadership, bien qu'à certaines étapes ce leadership soit partagé. Les étapes pilotées par le secteur humanitaire peuvent se dérouler avec peu ou pas d'intervention du prestataire, mais sont incluses pour fournir une vision complète du processus.

Figure 6

### Les sept phases opérationnelles des transferts monétaires mobiles



### ENCADRÉ 2

#### Les procédures opérationnelles standard (POS)

- De nombreuses organisations humanitaires de grande taille possèdent des POS destinées aux exécutants, qui sont souvent disponibles en ligne. CaLP a fait une synthèse des meilleures pratiques du secteur pour publier une « boîte à outils » destinée aux organisations humanitaires qui interviennent avec des transferts monétaires : *Orientations opérationnelles et boîte à outils pour les transferts monétaires à usage multiple*. Les POS de certaines organisations humanitaires sont fournies dans les liens ci-dessous et permettent de mieux comprendre leurs processus. Il convient de noter qu'elles sont régulièrement actualisées.
- *Boîte à outils pour les transferts monétaires dans les situations d'urgence* de la FICR
- *Manuel sur les transferts de type monétaire* du PAM
- *Guidelines for Cash-Based Interventions in Displacement Settings* [Lignes directrices pour les interventions de type monétaire dans les situations de déplacement] du HCR
- *Cash Based Approaches in Humanitarian Action* [Les approches de type monétaire dans l'action humanitaire] de l'UNICEF
- *E-transfer Implementation Guide for Cash Transfer Programming* [Guide de mise en œuvre des transferts électroniques pour les programmes de transferts monétaires] de Mercy Corps
- *Working with Markets and Cash* de l'Oxfam
- *Boîte à outils d'urgence* Travailler avec marchés et trésorerie de CARE

Le cas échéant, des exemples et des résultats sont présentés pour des activités clés dans les différentes phases de conception opérationnelle. Enfin, les objectifs des prestataires d'argent mobile pour chaque phase sont indiqués à titre de point de contrôle qui permettent d'évaluer les progrès de l'activité. De nombreux enseignements ont déjà été tirés de l'expérience de pays qui ont déjà mis en place des transferts monétaires mobiles, comme par exemple Haïti, les Philippines, l'Ouganda, le Kenya, la Tanzanie, la RDC, le Somaliland, le Pakistan, le Bangladesh, le Tchad, le Cameroun, le Niger, la Zambie et le Zimbabwe.

Les personnes chargées de gérer les programmes de transferts monétaires mobiles doivent néanmoins **anticiper que cette activité deviendra plus efficace avec le temps et l'expérience, sachant que les conseils opérationnels fournis dans ce document constituent une base de départ à partir de laquelle des améliorations peuvent et doivent être élaborées.**

15. Par exemple, le décaissement et la gestion de la liquidité se produisent en même temps, mais sachant que la gestion de la liquidité est un aspect complexe, elle est traitée comme une phase distincte.

## PHASE 1 Études et infrastructures

Tableau 1

### Phase d'études et d'infrastructures

| Description  | Partenaire responsable                 |
|--|--|
| <p><b>Évaluation préalable de l'environnement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réalisation d'une évaluation rapide et complète des besoins des bénéficiaires et du mécanisme le plus efficace de distribution de l'aide</li> <li>Aspects à examiner : fonctionnement des marchés locaux, niveaux de sécurité, couverture mobile, inclusion et infrastructures financières, environnement politique et réglementaire</li> <li>Concernant les bénéficiaires : taux de pénétration des téléphones portables, niveau d'études et de culture numérique, taux de pénétration des justificatifs d'identité requis pour les cartes SIM et les obligations de vérification de l'identité des clients, statistiques ventilées par sexe</li> </ul>  | Organisation humanitaire & Prestataire |
| <p><b>Consultation avec les parties prenantes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réunion publique à laquelle sont invités tous les soumissionnaires intéressés (ou présélectionnés) pour discuter du projet/parteneriat envisagé avec l'organisation humanitaire</li> <li>Peut aussi se réaliser de façon plus formelle dans le cadre d'une demande d'information (RFI : <i>Request for Information</i>), idéalement avant et après l'évaluation préalable de l'environnement</li> <li>Objectif : vérifier que les informations sont claires et disponibles, et qu'elles produisent le résultat attendu (attirer le partenaire optimal)</li> </ul>   | Organisation humanitaire               |
| <p><b>Mise en place des infrastructures/efforts de plaidoyer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Si l'évaluation préalable a fait ressortir des problèmes de politiques ou d'infrastructures qui doivent être résolus avant la sélection d'un prestataire de transferts monétaires, les mesures visant à pallier ces problèmes peuvent se dérouler pendant dans cette phase.</li> <li>Exemples : campagne de sensibilisation des régulateurs concernés pour qu'ils acceptent les documents d'identité délivrés par le HCR pour l'enregistrement des bénéficiaires ou lèvent l'obligation d'avoir une entreprise enregistrée pour être un agent dans un camp de réfugiés</li> <li>Certaines activités (comme par exemple l'extension de la couverture de réseau) peuvent être propres au prestataire d'argent mobile sélectionné et ne pourront donc se dérouler qu'une fois que celui-ci aura été sélectionné.</li> </ul> | Organisation humanitaire & Prestataire |

Bien que la phase d'études et d'infrastructures marque le début des opérations, beaucoup de prestataires ne deviennent impliqués qu'au moment de l'émission des demandes de propositions (ou RFP pour *Request for Proposal*). C'est souvent trop tard, car les demandes de propositions sont susceptibles d'avoir des délais de réponse limités, des exigences complexes et des informations incomplètes, ce qui ne permet pas de concevoir de nouveaux produits ou de nouveaux modes de fonctionnement. **Le scénario idéal est que les prestataires soient impliqués de façon active dès la phase d'études et d'infrastructures, ce qui impose d'être en étroite communication avec le secteur humanitaire.** L'objectif est d'inclure des informations nécessaires à l'évaluation préalable de l'environnement,<sup>16</sup> tout en apportant également des informations et des données utiles aux organisations humanitaires (en termes par exemple de couverture de réseau, d'utilisation de la téléphonie mobile et de réglementations applicables) de façon à ce que la demande de propositions soit réaliste et détaillée.

Pour avoir une bonne connaissance des programmes de transferts monétaires à ce stade, il est important d'être en contact avec la communauté humanitaire, **en participant par exemple aux réunions des groupes de travail locaux sur l'aide monétaire.** Cela peut aider les prestataires à mieux comprendre les projets et les objectifs des organisations humanitaires, tout en veillant à ce que le point de vue du secteur privé soit pris en compte. Ces réunions peuvent également être une source d'**inspiration pour de nouveaux produits et services novateurs** capables de répondre aux défis rencontrés sur le terrain.

Cette phase est le début d'un investissement à long terme. Dans les situations de crise soudaine, cette phase peut être raccourcie à quelques semaines et des décisions éclairées permettront de garantir un décaissement aussi rapide que possible de l'aide monétaire.

Dans d'autres situations, l'évaluation préalable est susceptible de révéler des problèmes touchant à la réglementation ou aux infrastructures qui devront être résolus avant le démarrage du programme de transferts monétaires, ce qui peut prendre plusieurs mois.

À l'issue de cette phase, le prestataire d'argent mobile devrait être en mesure de décider s'il est opportun de participer à un programme de transferts monétaires et posséder toutes les informations nécessaires à l'élaboration d'un plan d'exploitation, ainsi que les projections financières correspondantes. Sachant que toute information manquante devra être collectée par le prestataire, il existe une forte incitation à s'assurer qu'elle soit fournie par l'organisation humanitaire.

#### Quelques informations importantes à inclure dans la phase d'étude :

- Réglementations (disponibilité des justificatifs d'identité pour les réfugiés, droit au travail des réfugiés, processus de création d'entreprise par des réfugiés, pour devenir par exemple un agent d'argent mobile)
- Infrastructures (accès routiers, infrastructures financières les plus proches, qualité du signal)
- Statistiques relatives aux communautés d'accueil/personnes déplacées/bénéficiaires (types de pièces d'identité et taux d'équipement, niveau d'activité économique, langues parlées, pourcentage d'adultes, taux de pénétration des téléphones portables, usage des services financiers)
- Restrictions (accès aux camps/lieux d'habitation, accès aux données concernant les bénéficiaires, restrictions sur les mouvements de fonds au sein des camps/lieux d'habitation)
- Cahier des charge des transferts monétaires (montant, volumes, conditions de distribution, restrictions applicables à leur utilisation, délais)
- Normes de niveau de service (distance des agents, taux d'erreurs sur les paiements groupés)
- Activités (enregistrement des bénéficiaires, formation)
- Équipement (cartes SIM, téléphones portables, points de chargement)
- Autres activités prévues de transferts monétaires dans la région

16. Pour en savoir davantage sur l'évaluation de l'environnement et les méthodes utilisées, voir : ELAN (2018). *The Delivery Guide: Scoping the Humanitarian Payments Landscape*.



## PHASE 2 Mise en place de partenariats

Tableau 2

### Phase de mise en place de partenariats

| Description  | Partenaire responsable                 |
|--|--|
| <p><b>Émission de la demande de propositions (RFP)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La demande de propositions doit clairement indiquer : 1/ quels sont les établissements autorisés à soumettre une proposition, 2/ le cahier des charges à respecter et 3/ les normes attendues de niveau de service</li> <li>Si des informations clés ne figurent pas dans la demande de propositions, il existe généralement un mécanisme de demande de renseignement auprès de l'entité émettrice. Un délai de deux à quatre semaines est courant pour les réponses.</li> </ul> | Organisation humanitaire               |
| <p><b>Soumission des propositions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le fait de soumettre une proposition oblige les prestataires d'argent mobile à définir une stratégie opérationnelle accompagnée d'un prévisionnel financier pour leur processus d'autorisation interne</li> <li>Il est important de visiter le lieu des transferts et de discuter avec les équipes de terrain pour bien comprendre les activités qui devront être mises en place et déterminer si des développements produits ou des partenariats supplémentaires seront nécessaires.</li> </ul>  | Prestataires                           |
| <p><b>Sélection du prestataire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Peut prendre plusieurs semaines ou plusieurs mois</li> <li>En règle générale, le bureau local de l'organisation humanitaire opère un classement des propositions avant de les envoyer au siège pour accord, ce qui peut prendre du temps.</li> </ul>   | Organisation humanitaire               |
| <p><b>Due diligence et négociation du contrat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une fois que le gagnant est sélectionné, les négociations et vérifications d'usage (<i>due diligence</i>) peuvent commencer</li> <li>Les accords doivent être stratégiques, clairs et mutuellement avantageux pour favoriser des relations de partenariat à long terme. Cette étape peut prendre plusieurs semaines ou plusieurs mois.</li> </ul>   | Organisation humanitaire & Prestataire |

Cette phase **définit la teneur des relations** entre le prestataire d'argent mobile et l'organisation humanitaire. L'objectif est d'initier une relation de travail étroite fondée sur la confiance, la compréhension réciproque des objectifs de chacun et une vision commune à long terme. La première étape consiste à préparer une proposition dûment documentée, qui reflète une bonne compréhension des besoins de l'organisation humanitaire et des bénéficiaires.<sup>17</sup>

17. Il est important de faire attention au langage et à la terminologie utilisés – Cf. CaLP (2019), *Glossaire des transferts monétaires*.

### Définition de la stratégie

Élaborez une stratégie qui permettra à l'organisation humanitaire d'externaliser la plupart des activités liées aux transferts monétaires tout en lui garantissant que les protocoles mis en place **protègeront la sécurité et la dignité des bénéficiaires concernés**. Si un soutien financier est nécessaire, assurez-vous de le mentionner dans la proposition, tout en précisant la manière dont il se traduira par un service durable à l'avenir.

### Examen d'autres partenariats

Cette étape est généralement le bon moment de **rechercher d'autres partenariats**. Si la proposition prévoit un portail personnalisé et des outils de suivi, c'est le moment de rechercher le meilleur partenaire.

### Types de contrats

Les types de contrats ou d'accords signés dans cette phase varient. Dans certains cas, les prestataires peuvent entamer les discussions dans le cadre d'un accord de confidentialité (ou NDA : *non-disclosure agreement*). Ces accords peuvent prolonger la durée des discussions contractuelles, les principaux organismes des Nations Unies étant susceptibles d'inclure des clauses qui devront être

Il est important que les prestataires définissent clairement ce qu'ils sont en mesure de fournir dans l'immédiat, les systèmes et les services qui peuvent leur être nécessaires pour répondre aux besoins de l'organisation et proposent des **idées novatrices qui leur permettront de remporter le marché**. Un certain nombre de suggestions d'innovations sont présentées à l'[annexe 3](#).

Si des activités en milieu rural impliquent de trouver un nouvel agrégateur et/ou une assistance de terrain spécialisée pour la gestion de la liquidité, les premiers contacts doivent avoir lieu à ce stade.

approuvées par les conseillers juridiques des deux parties, conformément à leurs règles internes. Les organisations humanitaires peuvent également souhaiter utiliser des accords de confidentialité, parce qu'elles ont l'obligation de rendre compte publiquement de l'utilisation des fonds qu'elles reçoivent.

### ENCADRÉ 3

#### Les prestataires de services technologiques

*Beyonic* est un prestataire de services technologiques (PST) qui travaille actuellement dans cinq pays. En Ouganda, l'entreprise fournit des portails interopérables, des logiciels de suivi des transferts et un tableau de bord intuitif pour les transferts monétaires de CRS, CARE et Save the Children.

*Segovia* fournit des services similaires aux ONG et dans les zones rurales pour les paiements agricoles. Ces PST ont des équipes de développeurs pour créer des interfaces et des fonctionnalités personnalisées de paiements groupés.

Ces PST exercent leur activité au sein d'écosystèmes d'argent mobile qui figurent parmi les plus avancés du monde et apportent de la valeur :

- en adaptant le portail aux procédures internes du client,
- en créant et en suivant des tableaux de bord et en produisant des rapports,
- en regroupant des paiements provenant de plusieurs prestataires,
- en corrigeant les problèmes de sécurité de la plateforme,
- en offrant des services de change,
- en assurant le suivi des versements non exécutés,
- en faisant le lien entre le prestataire et le client.

Une autre approche consiste à commencer par un accord global, ou **contrat-cadre général**, qui précise les principes généraux, les POS et souvent un barème tarifaire. Cela peut permettre au partenariat de s'étendre à d'autres pays dans lesquels les deux parties sont implantées et/ou d'étendre l'accord à de futurs programmes de transferts monétaires sans repasser par une procédure d'appel d'offres. Cependant, même si un accord est conclu au niveau mondial, la réglementation nationale peut malgré tout exiger qu'une diligence raisonnable soit effectuée entre les entités locales qui relèvent de sa juridiction.

Il est probable que l'organisation humanitaire aura un modèle de contrat qu'elle souhaitera utiliser. Pour accélérer le processus d'examen du contrat par les équipes juridiques, il est conseillé de se le procurer à l'avance.

Les deux parties doivent avoir conscience qu'un service client renforcé (comprenant par exemple la formation des bénéficiaires par des agents ou la mise en place d'agents de proximité) augmente

le coût du contrat. Les discussions peuvent ainsi se concentrer sur l'ampleur des services que l'organisation humanitaire souhaite sous-traiter au prestataire et le niveau de qualité de ces services. Il est essentiel de préciser le coût individuel des services dans le contrat ou dans une convention distincte de niveau de service (ou SLA : *Service Level Agreement*).<sup>18</sup>

Les organisations humanitaires peuvent essayer de négocier des frais plus bas, estimant que des frais plus élevés les empêcheront de servir tous leurs bénéficiaires. Il est toutefois important de comprendre que les économies réalisées dans certains domaines peuvent avoir pour conséquence réductions de coûts dans d'autres, comme par exemple un nombre plus réduit d'agents, des niveaux d'encaisses (*float*) plus limités ou des agents qui n'ont pas forcément le temps ou les moyens de former les bénéficiaires à l'utilisation de l'argent mobile. **Les coûts sont alors transférés vers les bénéficiaires** en termes de temps et d'efforts qui leur seront nécessaires pour accéder à leur argent.

Deux points de vue sont utiles ici :

- Les organisations humanitaires peuvent ne pas comprendre que la distribution numérique de l'aide monétaire n'élimine pas la logistique de déplacer des fonds et des produits, ce qui est à la charge du prestataire. S'il est important de reconnaître que l'argent numérique est plus sûr, plus transparent et plus économique que l'argent liquide, les bénéficiaires sont malgré tout susceptibles de préférer l'argent liquide dans un premier temps et les prestataires doivent prendre en charge la logistique nécessaire pour le leur apporter. Il peut s'avérer utile d'expliquer que l'argent numérique reste malgré tout moins coûteux que l'aide en nature ou l'argent distribué dans des enveloppes. Les prestataires peuvent envisager d'offrir des remises pour des volumes garantis de transferts monétaires.

- Les mathématiques sont un langage commun et **tout ce qui peut être quantifié doit l'être**. Il peut être utile de commencer par les statistiques de base des prestataires sur le temps nécessaire au remplacement d'une carte SIM, la distance par rapport à un agent ou les agents qui manquent de liquidité à une date donnée. Il est ensuite nécessaire de discuter des indicateurs de mesure visés pour le projet et de la manière dont ils seront suivis.<sup>19</sup> Pour ces discussions, il est important que le prestataire communique les variations de coût correspondant aux différentes valeurs visées pour ces indicateurs. **Le fait d'associer des prix plus élevés à des services de meilleure qualité** peut aider les organisations humanitaires à mieux comprendre la valeur de leurs investissements supplémentaires.

### ENCADRÉ 4

#### Les contrats-cadres

*Segovia* a des contrats d'achat mondiaux avec *Save the Children* et l'*International Rescue Committee* (IRC), ce qui signifie que dans les pays où *Segovia* est présent, les décaissements d'aide monétaire peuvent être mis en place en l'espace de quelques jours au lieu des trois à neuf mois qui sont généralement nécessaires. Le HCR a un contrat à l'échelle du groupe avec *Standard Chartered*, ce qui facilite considérablement ses achats de services auprès de l'entreprise. En Zambie, c'est *Standard Chartered* qui gère le contrat de transferts monétaires mobiles du HCR. Au niveau national, *Concern International* utilise un contrat-cadre avec *Telesom* dans le Somaliland qui définit le barème tarifaire et les conditions générales d'achat entre les parties, ce qui facilite la gestion des achats effectués ultérieurement au titre de ce contrat.

18. La demande de proposition doit également contenir des informations sur les normes de qualité de service.

19. Cf. Reeve, G., Guide ELAN pour l'évaluation d'argent mobile et l'établissement de contrats pour des suggestions sur les indicateurs à inclure

## PHASE 3 Enregistrement et sensibilisation

Tableau 3

### Phase d'enregistrement et de sensibilisation

| Description   | Partenaire responsable                 |
|---|--|
| <p><b>Ciblage (sélection) des bénéficiaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois le financement obtenu auprès d'un donateur, les derniers détails concernant le nombre de bénéficiaires et leur localisation sont déterminés.</li> <li>• Des comités de responsables locaux aident généralement l'organisation humanitaire à sélectionner les membres de la communauté qui sont le plus dans le besoin.</li> </ul>   | Organisation humanitaire               |
| <p><b>Distribution des équipements et enregistrement des bénéficiaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Achats de téléphones portables et de cartes SIM lorsque les bénéficiaires n'y ont pas encore accès. Cela peut avoir été prévu et donc faire partie d'un contrat existante, ou bien un contrat supplémentaire peut être nécessaire après que les bénéficiaires aient été sélectionnés.</li> <li>• Les équipements seront probablement distribués au moment de l'enregistrement des bénéficiaires.</li> <li>• Formation des bénéficiaires sur le programme de transferts mobiles et le fonctionnement de l'argent mobile</li> </ul> | Organisation humanitaire & Prestataire |
| <p><b>Enregistrement et activation des agents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une fois que le nombre et la localisation des bénéficiaires sont finalisés, le nombre d'agents nécessaires et leur implantation pourront être précisés.</li> <li>• Si de nouveaux agents sont nécessaires, ils seront enregistrés, formés et équipés d'un fonds de caisse. Il peut être avantageux d'enregistrer les agents à l'avance pour faciliter l'enregistrement supplémentaire d'utilisateurs non destinataires des transferts monétaires, car l'agrément de nouveaux agents par le régulateur peut prendre du temps.</li> </ul>                    | Prestataire                            |

L'objectif de cette phase est de garantir que les bénéficiaires et les agents sont enregistrés et disposent des outils qui leur permettront de recevoir les fonds. Ils ont également besoin de connaître les rudiments du programme de transferts monétaires.

Le montant des fonds reçus par l'organisation humanitaire peut ne pas correspondre à ce qui était prévu à l'origine, et les fonds peuvent également arriver en retard. L'organisation humanitaire et le prestataire devront être immédiatement opérationnels avec des budgets et des plans

opérationnels adaptés, ce qui peut nécessiter une réaffectation agile des effectifs et des ressources. Cette flexibilité sera un avantage supplémentaire pour le prestataire lorsqu'il soumettra des offres pour des projets de transferts monétaires.

### Distribution de cartes SIM et de téléphones portables

Le ciblage des bénéficiaires permettra d'établir le décompte final des téléphones et cartes SIM à distribuer. Il arrive parfois que les bénéficiaires qui ne possèdent ni téléphone ni carte SIM reçoivent seulement une carte SIM pour économiser les fonds du projet. Cette pratique a toutefois tendance à se réduire, car **les cartes SIM se perdent ou s'abiment facilement**, et elle empêche les bénéficiaires de profiter des autres avantages importants de

la connectivité mobile et des services d'argent mobile.<sup>20</sup> Les prestataires remarqueront aussi que cela limite leurs revenus. Lors de l'achat des téléphones portables,<sup>21</sup> les organisations humanitaires ont tendance à rechercher le meilleur prix, mais il est également important de **tester les appareils sur le terrain**, car les téléphones bon marché peuvent avoir une durée de vie limitée dans les situations de crise humanitaire.

### Problèmes liés à la désactivation des cartes SIM

Les partenaires doivent être au fait de la **réglementation relative à l'inactivité et à la désactivation des cartes SIM**. Dans de nombreux pays, si une carte SIM n'est pas utilisée pendant 60 jours (selon la réglementation du pays),<sup>22</sup> elle est désactivée et le numéro de téléphone associé est attribué à une autre carte SIM. Cette situation est problématique pour les personnes déplacées qui sont susceptibles de n'utiliser leur carte SIM que pour recevoir des transferts monétaires. Un

éventuel report de la désactivation obligatoire à six mois ou plus pour les cartes SIM liées au projet peut être avantageuse pour toutes les parties concernées. Des formations qui encouragent les bénéficiaires à utiliser les services mobiles peuvent également empêcher la désactivation automatique des cartes SIM, tout en permettant aux populations vulnérables de bénéficier des avantages plus larges de l'inclusion numérique.

20. Dans ces situations, les bénéficiaires insèrent la carte SIM dans le téléphone d'un proche ou d'un agent pour retirer leur argent.

21. Voir M. Karisson, et al. (2017). *Accelerating affordable smartphone ownership in emerging markets*, pour une étude plus ancienne de la GSMA sur l'accessibilité financière des smartphones et les différentes possibilités de financement des appareils.

22. Le délai de désactivation peut varier de 30 à 180 jours selon les pays.

## ENCADRÉ 5

### Identifier les personnes déplacées au moment de l'enregistrement<sup>23</sup>

Les organisations humanitaires et les opérateurs de téléphonie mobile de Jordanie, de l'Ouganda et du Somaliland ont tous été confrontés à des difficultés pour inscrire les personnes déplacées à l'argent mobile en raison de problèmes d'identité.

En Jordanie, le HCR délivre un récépissé d'enregistrement aux Syriens relevant de sa compétence dans les camps et une attestation de demandeur d'asile à ceux qui résident en milieu urbain ou en dehors des camps. Dans les deux cas, les réfugiés syriens reçoivent également une carte du ministère jordanien de l'intérieur (MOL) délivrée par le service des réfugiés syriens. Bien que de nombreuses pièces d'identité du HCR comportent le numéro de la carte MOL du porteur, de nombreux réfugiés continuent d'attendre leur carte MOL pour ouvrir un compte d'argent mobile.

En Ouganda, le service des réfugiés du bureau du premier ministre (OPM-DOR) délivre des attestations de demandeur d'asile et des lettres d'attestation de réfugié. L'OPM-DOR délivre également une carte d'identité de réfugié, qui est une sorte de carte d'identité nationale. Une carte d'identité de réfugié est nécessaire pour l'enregistrement des cartes SIM et des comptes d'argent mobile. Il existe malheureusement un retard important dans la délivrance des cartes d'identité de réfugiés, ce qui empêche les réfugiés d'avoir des cartes SIM et des comptes d'argent mobile enregistrés à leur nom.

Le Somaliland n'a pas de système national d'identification. Par conséquent, les ONG internationales sont amenées à créer leurs propres systèmes de carte d'identité pour les personnes déplacées et/ou utilisent l'identification biométrique. Le PAM utilise son système PROGRES pour l'identification des personnes déplacées qui reçoivent une aide monétaire. Des systèmes d'identification centralisés peuvent être avantageux s'ils sont conçus dans un souci d'inclusion, de sécurité et de fiabilité avec des mesures de protection des données.

### Enregistrements groupés

Les équipements (cartes SIM et téléphones portables) sont généralement distribués au moment de l'enregistrement des bénéficiaires, lequel est habituellement coordonné entre l'organisation humanitaire et le prestataire. Dans l'idéal, il est possible de **regrouper les bénéficiaires dans un endroit central** de façon à pouvoir les enregistrer de façon groupée. Sachant qu'il est souvent nécessaire d'organiser plusieurs enregistrements

groupés à différents endroits pour couvrir tous les bénéficiaires, il est important de prévoir un budget à cet effet. Si des justificatifs d'identité sont utilisés au moment de l'enregistrement, tous les agents d'enregistrement doivent être parfaitement au courant des pièces d'identité valables à la fois pour l'enregistrement des cartes SIM et pour l'ouverture des comptes d'argent mobile.

### Formation initiale de sensibilisation

Le fait de regrouper les bénéficiaires permet de créer des communautés d'entraide potentielle. Une telle approche est particulièrement utile s'il est demandé aux responsables communautaires d'identifier un certain nombre de personnes pour leur enregistrement (en l'absence d'autres possibilités de vérification d'identité). Une formation initiale de sensibilisation au programme de transferts monétaires devra être dispensée, ainsi que des instructions de base concernant les téléphones

### Désignation d'un suppléant

Il est fréquent que le bénéficiaire ne soit pas la personne qui encaissera le transfert, surtout lorsque les bénéficiaires sont des personnes qui présentent des besoins particuliers (PSN). Le bénéficiaire **désigne dans ce cas un suppléant** qui est autorisé à encaisser le transfert à sa place. Cette

### Enregistrement sous forme numérique

Il est préférable d'**enregistrer les personnes déplacées au moyen de méthodes numériques**, ce qui suppose de disposer d'une couverture de données fiable sur le lieu d'enregistrement. Cela permet aux prestataires d'enregistrer la photo des bénéficiaires, leur pièce d'identité et/ou leurs caractéristiques biométriques. Lorsque ces données sont enregistrées hors réseau pour être

portables et le système d'argent mobile. Cela prend du temps, et les prestataires ou les organisations humanitaires peuvent avoir besoin d'engager du personnel supplémentaire qui parle la langue des personnes déplacées. **La formation devra éventuellement prendre la forme d'un processus itératif et continu pendant toute la durée du programme de transferts monétaires** pour garantir que les bénéficiaires sachent se servir du service d'argent mobile.

personne devra probablement être présente pour l'enregistrement et pour la formation initiale. Les prestataires doivent veiller à ce que leurs bases de données puissent être configurées pour gérer des suppléants associés aux comptes des bénéficiaires.

ensuite synchronisées avec une base de données centrale, le prestataire court le risque d'avoir des enregistrements qui ne correspondent pas aux informations figurant dans les bases de données des pouvoirs publics ou qui ne sont pas valables pour d'autres raisons, ce qui oblige à localiser de nouveau les bénéficiaires concernés.

## ENCADRÉ 6

### Personnes ayant des besoins particuliers (PSN)

Un programme de transferts monétaires inclura forcément des personnes ayant des besoins particuliers (ou PSN pour *Person with Specific Needs* en anglais). Il peut s'agir par exemple de personnes ayant un handicap physique qui les empêche de se déplacer vers un point de retrait d'argent, de personnes peu instruites qui ont besoin d'aide pour comprendre le menu ou de personnes âgées qui sont moins à l'aise avec le numérique.

Même lorsque ces personnes représentent une minorité de bénéficiaires, les organisations humanitaires ont besoin de rechercher une solution adaptée à l'ensemble des bénéficiaires. Les prestataires qui proposent des solutions adaptées aux PSN auront donc un avantage par rapport à ceux qui ne le font pas. Des prestataires pourront dans certains cas être éliminés du processus de sélection faute de pouvoir offrir une solution qui fonctionne pour tous les bénéficiaires.

23. HCR et GSMA (2019), *Displaced & disconnected*

## Marquage des cartes SIM

Dans de nombreux cas, il sera important d'introduire un système de **marquage des cartes SIM des bénéficiaires** afin de pouvoir identifier et traiter les problèmes éventuels. Dans certaines situations, des prestataires ont ouvert des comptes d'argent mobile temporaires au moment de l'enregistrement sous réserve d'une vérification manuelle des renseignements du compte avant que celui-ci ne devienne permanent. Si le fournisseur a un arriéré de comptes à vérifier lors de l'enregistrement des

bénéficiaires, ces comptes sont mis en attente pour être vérifiés manuellement. Si les cartes SIM correspondantes n'ont pas de marquage, il n'est pas possible d'accélérer la vérification. Lorsque la vérification sera achevée plusieurs mois plus tard, les cartes SIM risquent d'avoir été désactivées pour cause de non-utilisation. Le marquage des cartes SIM des bénéficiaires permet donc de gagner du temps et de réduire les coûts.

## Enregistrements supplémentaires

Dans les zones d'expansion de leur activité, les prestataires d'argent mobile voudront probablement toucher **les personnes déplacées des environs ainsi que la communauté d'accueil** en plus des bénéficiaires des transferts. En plus d'accroître leur chiffre d'affaires global, cela leur permettra surtout

de garantir un certain niveau d'activité aux agents de la région en plus des transferts monétaires, afin de renforcer la motivation des agents à l'égard des services d'argent mobile. Airtel et le FENU ont utilisé cette stratégie dans l'agglomération de Bidi Bidi dans le nord de l'Ouganda.

## Évaluer la densité d'agents

Il est souvent difficile de déterminer s'il est nécessaire d'enregistrer davantage d'agents et le nombre d'agents nécessaires. Cela dépendra du nombre d'agents déjà présents dans la région, de leur liquidité, du montant des transferts, du nombre de bénéficiaires et de la stratégie de gestion du réseau d'agents du prestataire. L'accord conclu avec l'organisation humanitaire peut contenir une clause relative à la localisation des agents, exigeant qu'ils se trouvent à une certaine distance de l'endroit où vivent les bénéficiaires.

Cet aspect doit être soigneusement examiné, car l'installation d'agents à proximité des bénéficiaires dans des zones à faible densité de population peut s'accompagner d'une rentabilité insuffisante pour assurer leur viabilité commerciale. Cependant, plus

les agents sont éloignés des bénéficiaires, moins ces derniers utiliseront les services d'argent mobile.<sup>24</sup> Il faut donc rechercher un équilibre délicat entre la densité des agents et leur viabilité économique, qui dépendra en grande partie du milieu environnant.

Cet équilibre peut être propre à un programme de transferts monétaires donné, en raison du déséquilibre de liquidité au niveau des agents qui traitent principalement des retraits en espèces. Sachant que les situations de crise humanitaire se situent souvent dans des régions difficiles d'accès sur le plan logistique ou dans des zones à faible densité de population, les prestataires peuvent envisager deux options : une stratégie de renforts ou une stratégie de lissage.

## Stratégie de renforts pour la densité d'agents lors des distributions

Une **stratégie de renforts** consiste à déployer des agents supplémentaires sur les lieux de transferts monétaires pendant les périodes de décaissement (lorsque les bénéficiaires font des retraits d'espèces). MTN Ouganda, EasyPaisa Pakistan et Digicel Haïti déclarent utiliser cette stratégie. Cela peut également impliquer d'installer des antennes GSM temporaires dans une région pour la durée du projet.

Les bénéficiaires sont habituellement invités à se rassembler dans des zones prédéterminées à proximité de leur lieu de résidence, et les agents y installent des points de décaissement temporaires. Save the Children et ACDI/VOCA sont deux organisations qui ont utilisé une **approche de regroupement** de cette nature en réponse à la crise d'Ebola au Liberia, tout comme DanChurchAid en Ouganda. La sécurité est un aspect essentiel pour garantir la réussite de cette approche en raison de la présence d'un montant important d'argent liquide. Il est courant que les agents se déplacent avec des gardes armés qui restent sur place pendant toute la durée de la distribution.

## Avantages et inconvénients d'une stratégie de renforts

La stratégie de renforts présente l'avantage de ne pas laisser aux agents la charge de gérer **la forte poussée de la demande de liquidité** qui se produit au moment de la distribution de transferts monétaires. Bien souvent, ils n'ont pas la capacité de la gérer et sans l'arrivée d'agents supplémentaires dans la région, le prestataire se trouverait dans l'obligation de fournir des services de rééquilibrage personnalisés à ses agents au moment des transferts. De plus, si les agents ne sont pas assez nombreux ou suffisamment près des bénéficiaires, ces derniers seront obligés de parcourir de longues distances et de faire la queue.

L'inconvénient majeur de la stratégie de renforts est que les **agents supplémentaires** amenés dans la région **réduisent les revenus** des agents permanents. La présence d'agents permanents dans la région favorise l'utilisation du système d'argent mobile par d'autres utilisateurs que les bénéficiaires et à d'autres moments que celui des transferts monétaires. Cela représente un aspect essentiel de l'intérêt commercial des transferts pour les prestataires et un argument important en faveur de l'utilisation de l'argent mobile pour améliorer l'inclusion financière. Les répercussions d'une stratégie de renforts sur les agents permanents doivent donc être suivies de près.

## Stratégie de lissage pour des versements échelonnés dans le temps

Dans le cadre d'une **stratégie de lissage**, les bénéficiaires reçoivent leurs transferts à des dates différentes qui sont échelonnées tout au long du mois. Cet échelonnement des versements permet de réduire la volatilité de la demande d'argent liquide au niveau des agents, ce qui leur permet de servir davantage de personnes tout au long du mois. Cette stratégie favorise l'implantation d'agents permanents dans la région en leur permettant de générer des revenus auprès d'une population plus large. Au Pakistan, l'autorité de gestion des catastrophes dans les régions tribales sous administration fédérale (FDMA) a utilisé cette stratégie pour répartir ses transferts sur une période de sept à dix jours.<sup>25</sup>

Bien qu'elle permette de réduire les tensions sur la gestion de la liquidité, la stratégie de lissage semble moins répandue. Pour DanChurchAid dans le nord de l'Ouganda, cela s'explique par le fait qu'elle représente un défi logistique. Il peut par exemple s'avérer difficile de communiquer avec les bénéficiaires, surtout quand ils ont un faible niveau de culture numérique et/ou passent une grande partie de leur temps en dehors des zones de couverture mobile. Il n'est donc pas possible de se contenter de leur envoyer un SMS ou de les appeler pour les informer de la date de distribution, et **les équipes de terrain doivent travailler avec les chefs de communauté avant chaque transfert pour localiser et rappeler aux bénéficiaires la date de leur transfert.**

24. Beshouri, P.C. et Gravrak, J. (2010), *Capturing the promise of mobile banking in emerging markets*, McKinsey & Company

25. GSMA (2017), *Landscape Report: Mobile Money, Humanitarian Cash Transfers and Displaced Populations*

### Enregistrement de nouveaux agents

Au-delà des décisions relatives au nombre et à la densité des agents, il faut également prendre en considération le processus d'enregistrement de ces derniers et leur profil. Pour un prestataire du nord de l'Ouganda, **la recherche d'agents principaux (« master agents »)**<sup>26</sup> qui possèdent à la fois des capitaux suffisants pour assurer le rééquilibrage des encaisses des agents et une expérience suffisante

### Recruter des réfugiés en tant qu'agents

Le processus d'enregistrement des nouveaux agents a lui aussi son importance. En Ouganda, toute la documentation requise pour les nouveaux agents a été regroupée et envoyée à Kampala pour accord réglementaire, ce qui a provoqué des retards importants. Les prestataires avaient également estimé qu'il serait bénéfique d'**employer certains réfugiés comme agents**, car ils ont la confiance de leurs communautés locales et sont les seuls à parler leur langue. Toutefois, ces réfugiés ont eu du mal à obtenir une licence d'exploitation (qui est obligatoire pour exercer la fonction d'agent) ou réunir le capital minimal exigé.

### Agents itinérants et agents fixes

Si le prestataire prévoit d'avoir des agents dans la région au-delà de la période de décaissement, il a la possibilité de choisir des **agents itinérants**, qui se déplacent au sein de la région, ou des agents fixes, qui exercent leur activité à un endroit donné. Les agents fixes sont de loin l'option la plus couramment choisie ; dans certains cas, la réglementation interdit les agents itinérants. Beaucoup de prestataires utilisent néanmoins des agents itinérants lorsqu'ils s'implantent sur un nouveau territoire pour tester l'intérêt commercial de leur activité locale, ou à titre de mesure provisoire en attendant de recruter et d'activer des **agents fixes**. Safaricom M-Pesa a ainsi utilisé des agents itinérants lors du lancement de son produit d'argent mobile. Ces agents étaient envoyés chaque semaine sur les marchés pour évaluer les volumes d'opérations. Sachant que

en matière de distribution pour les recruter et les gérer s'est révélée un processus constant, des années après le lancement des services. L'utilisation d'agents principaux pour livrer des liquidités aux agents a néanmoins été citée comme une stratégie importante pour maintenir des agents dans les zones rurales du Mali et du Tchad.<sup>27</sup> Il peut donc s'agir d'un investissement qui en vaut la peine.

Pour résoudre ces problèmes, un prestataire a décidé d'utiliser un **modèle de kiosque**. Les kiosques ont été enregistrés au nom du prestataire pour accélérer le processus d'agrément, puis installés aux frais de celui-ci dans des endroits stratégiques du camp de Bidi Bidi dans le nord de l'Ouganda. Les réfugiés ont été embauchés en tant que salariés et ont reçu une somme d'argent pour effectuer des opérations. Même si cette stratégie créative a permis de surmonter tout une série de problèmes opérationnels urgents, le prestataire doit veiller à ce que l'agent traite suffisamment d'opérations pour rentabiliser l'investissement en capital et son salaire mensuel.

les différentes agglomérations d'une région ont généralement chacune leur jour de marché dans la semaine, les agents itinérants peuvent se déplacer d'un marché à l'autre tout au long de la semaine. Ils peuvent également être utilisés dans le cadre d'une stratégie de renforts, comme l'a fait le HCR en Zambie. Le prestataire s'assure dans ce cas de disposer d'agents supplémentaires dans la région pour répondre à l'augmentation de la demande. Les prestataires qui ne fournissent pas des uniformes et des badges à leurs agents, ou qui utilisent des vêtements identiques à ceux des uniformes comme cadeaux promotionnels, courent néanmoins le risque que des imposteurs se fassent passer pour des agents pour escroquer les bénéficiaires et leur voler leur argent.

26. Un « agent principal » (*master agent en anglais*) désigne une entité avec laquelle le prestataire a conclu un contrat de gestion de plusieurs agents chargés des opérations de dépôt et de retrait d'espèces, et qui perçoit généralement un pourcentage des revenus générés par les agents.

27. Gilman, L. et al. (2015), *Spotlight on rural supply: Critical factors to create successful mobile money agents*, GSMA & Altai Consulting.



## PHASE 4 Formation et essai pilote

Tableau 4

### Phase de formation et d'essai pilote

|   | Description   | Partenaire responsable                 |
|---|---|--|
| <b>Validation de la liste des bénéficiaires</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Il peut s'avérer nécessaire de synchroniser la liste des bénéficiaires de l'organisation humanitaire avec la base de données clients du prestataire.</li> <li>La liste des bénéficiaires peut prendre la forme d'un fichier Excel qui sera téléchargé par l'organisation humanitaire sur le portail de paiements groupés pour être comparé à la base de données clients du prestataire.</li> </ul> | Organisation humanitaire & Prestataire |
| <b>Formation numérique et financière</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque les bénéficiaires n'ont pas encore de téléphone portable, une formation numérique et financière sera nécessaire pour leur apprendre les bases de l'utilisation d'un téléphone portable et d'un compte d'argent mobile.</li> <li>Il peut s'avérer nécessaire de concevoir des supports de formation adaptés et de prévoir des formations de rappel.</li> </ul>                              | Organisation humanitaire & Prestataire |
| <b>Essai pilote</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>La réalisation d'un essai pilote permet de vérifier le bon fonctionnement des différents aspects du projet.</li> <li>Sachant que les dépassements de délai sont fréquents, cette étape est souvent sautée dans le souci de gagner du temps. Cela peut néanmoins entraîner des problèmes ultérieurs qui devront être résolus à plus grande échelle.</li> </ul>                                      | Organisation humanitaire & Prestataire |

L'objectif de cette phase est de veiller à ce que tout le monde soit formé et que tout soit en place pour le décaissement des fonds. Beaucoup d'activités de cette phase doivent commencer avant l'enregistrement, ce qui veut dire que des chevauchements sont possibles avec la phase 3.

### Validation de la liste des bénéficiaires

En cas de coordination insuffisante entre l'organisation humanitaire et le prestataire, d'enregistrements effectués hors réseau ou d'absence de marquage des enregistrements par le prestataire, des problèmes majeurs peuvent être rencontrés en ce qui concerne **la validité des listes d'enregistrement**.

Avant d'effectuer des décaissements, les prestataires doivent vérifier que les informations

relatives aux bénéficiaires correspondent à celles dont ils ont besoin pour alimenter les bases de données gouvernementales de vigilance à l'égard des clients (KYC) ainsi qu'aux listes de bénéficiaires téléchargées par l'organisation humanitaire sur le portail de paiements groupés. Sachant que les problèmes rencontrés à ce niveau peuvent obliger les équipes à localiser les bénéficiaires sur le terrain pour vérifier les renseignements concernés, il est important d'entamer ce processus dès que possible.



### Formation numérique et financière

Si une **formation numérique et financière** est prévue dans le cadre du projet, elle doit commencer dès que possible. Les prestataires peuvent partir du principe que les supports de formation utilisés par le passé ne répondront pas nécessairement aux besoins de l'organisation humanitaire ou ne seront pas adaptés à la culture ou à la langue des personnes déplacées. Il est donc fréquent que l'organisation humanitaire se charge de concevoir des supports adaptés, car elle a la connaissance des communautés visées et dispose souvent de personnel possédant des compétences de formation. Les rôles et les responsabilités de cette étape doivent néanmoins être précisés au cours de la phase 2 du processus.

### Essai pilote

Tout ce qui est conçu et mis en œuvre pour la première fois devrait idéalement faire l'objet d'un **essai pilote**. S'il est réalisé à un stade ultérieur, cet essai pilote permettra de tester davantage d'éléments du concept opérationnel ; il y aura en contrepartie moins de temps pour remédier aux problèmes éventuels. Le scénario idéal consiste donc à **réaliser une série d'essais pilotes à petite échelle à mesure de l'avancement du projet**.

Par exemple, un essai pilote des formalités d'enregistrement peut être réalisé dès que le site de distribution est sélectionné, suivi d'un essai pilote de la synchronisation des listes de bénéficiaires

Ce processus peut également inclure une évaluation des bénéficiaires afin de mesurer l'efficacité de la communication et les normes à atteindre (par exemple, 80 % des bénéficiaires sont capables de modifier leur code confidentiel sans l'aide d'un agent). Globalement, l'ampleur des connaissances spécialisées requises et le temps nécessaire à la création de supports adaptés (dans plusieurs langues le cas échéant) et à la formation des animateurs signifient que la partie responsable de cette étape aura besoin d'un **décalage de préparation important**.

entre le prestataire et l'organisation humanitaire pour vérifier le bon fonctionnement du processus. Il est également possible de faire un essai pilote des supports de formation ou de stratégies opérationnelles comme les agents itinérants ou les livraisons de liquidités. Des essais pilotes supplémentaires peuvent être utiles à la veille du décaissement pour vérifier que l'ensemble des systèmes fonctionnent de concert. Même en cas de délais serrés, des essais pilotes à petite échelle permettront d'éviter des problèmes à grande échelle.

## PHASE 5 Décaissement

Tableau 5

### Phase de décaissement

|   | Description  | Partenaire responsable   |
|---|--|--------------------------|
| <b>Planification des versements</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les dates de versement sont fixées et les bénéficiaires en sont informés.</li> </ul>  | Organisation humanitaire |
| <b>Transfert des fonds à distribuer</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation humanitaire dépose les fonds sur le compte bancaire du prestataire.</li> </ul>   | Organisation humanitaire |
| <b>Contrôle des bénéficiaires</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsque les bénéficiaires se présentent chez les agents pour retirer leur argent, leur identité doit être vérifiée pour empêcher les fraudes.</li> <li>Ce contrôle peut s'effectuer au moyen de cartes d'identité avec photo, de codes confidentiels ou de systèmes biométriques.</li> </ul>                            | Prestataire              |
| <b>Soutien continu sur le terrain</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Des problèmes opérationnels peuvent se produire au moment du décaissement des transferts.</li> <li>Un centre d'appels et un bureau de terrain peuvent être mis en place (ou renforcés) pour traiter les problèmes éventuels.</li> <li>Les agents doivent également être formés pour aider les bénéficiaires.</li> </ul> | Prestataire              |

Suite aux phases de préparation du projet, le décaissement ne devrait pas poser de problème particulier. L'objectif de cette phase est de distribuer les transferts monétaires conformément au contrat et à la vision commune du prestataire d'argent mobile et de l'organisation humanitaire.

### Planification des versements

Les organisations humanitaires consulteront probablement les responsables des communautés locales pour choisir les dates et les lieux de décaissement, bien qu'elles puissent également s'efforcer de **préserver la confidentialité de certains aspects pour des raisons de sécurité**. Mercy Corps a ainsi procédé à un décaissement en RDC qui était si préoccupant sur le plan de la sécurité que le versement a été une surprise pour

les bénéficiaires, tandis que les équipes en charge des programmes de l'organisation s'étaient vues confisquer leurs téléphones portables par leur hiérarchie pour éviter que des renseignements concernant l'opération ne soient ébruités par mégarde.<sup>28</sup> Ces scénarios de haute sécurité ne sont toutefois pas la norme pour les projets de transferts monétaires mobiles.

28. Mercy Corps (2018), *E-Transfer Implementation Guide*

Même si certaines informations doivent être tenues secrètes, il est important que tout le personnel de l'organisation humanitaire et du prestataire d'argent mobile dispose des informations qui lui sont nécessaires et que ces **informations soient communiquées** de façon efficace aux agents et aux

bénéficiaires. Dans certains cas, les organisations humanitaires indiquent avoir travaillé avec succès en liaison directe avec des agents principaux. Les prestataires peuvent ainsi envisager de les mettre en contact si la communication reste claire et directe entre les partenaires.

## ENCADRÉ 7

### Exemples de systèmes biométriques pour l'enregistrement et le contrôle des bénéficiaires

En Jordanie, le HCR s'est associé à IrisGuard pour enregistrer l'iris de personnes déplacées qui peuvent ensuite retirer leurs transferts monétaires auprès de 230 distributeurs automatiques de billets équipés de lecteurs d'iris. Ce système sera bientôt intégré à un système d'argent mobile. Le HCR utilise également la biométrie pour la vérification de l'aide monétaire au Liban.

En Ouganda, un prestataire utilise le système Evolute pour l'enregistrement biométrique de cartes SIM, tandis que le PAM et le HCR utilisent des solutions biométriques pour leurs programmes respectifs d'aide monétaire au Kenya et en Zambie. Le service Jitambulisho de Safaricom au Kenya permet aux clients d'utiliser la biométrie vocale pour le contrôle de leur identité.

Diamond Fortress a développé un logiciel qui permet de transformer la caméra des smartphones en lecteur d'empreintes digitales, ce qui permet ensuite d'intégrer une vérification biométrique à des applications mobiles.

### Transfert des fonds à distribuer

Le **transfert des fonds** devrait se dérouler de la même manière que pour n'importe quel autre programme de paiements groupés. Si les fonds arrivent de l'étranger, il peut y avoir des délais d'encaissement, auxquels s'ajoute le cas échéant le délai de virement des fonds sur le compte d'un agent principal ou d'agents locaux, surtout s'il

s'agit d'un virement entre des établissements financiers différents et qu'il n'existe pas de système de compensation en temps réel dans le pays. À l'exception du Somaliland, où le système bancaire est soumis des restrictions internationales strictes, cette étape ne semble généralement pas poser de problème.

### Contrôle des bénéficiaires

L'encaissement des fonds par les bénéficiaires peut être une étape compliquée, car beaucoup d'organisations humanitaires ont besoin que chaque bénéficiaire soit contrôlé pour accéder à son argent. Lorsque l'opération est réalisée par un suppléant du bénéficiaire, ou que le bénéficiaire ne possède

pas de pièce d'identité avec photo, ce contrôle peut être difficile à réaliser par les agents et par les prestataires si les agents ne respectent pas les procédures établies. Les codes confidentiels sont utiles, mais ne sont généralement pas suffisants pour confirmer l'identité des bénéficiaires.

### Soutien continu sur le terrain

La dernière étape de cette phase est l'assistance apportée sur le terrain après le décaissement. La **formation** évoquée à la phase précédente doit **se poursuivre pendant toute la durée d'existence des services d'argent mobile** fournis par le prestataire. Des formations de rappel supplémentaires ont

généralement besoin d'être organisées sur le terrain ou par les agents, les centres d'appel, les centres d'assistance à la clientèle ou une combinaison de ces différentes entités. Le plus important à ce niveau est qu'elles soient intégrées au processus de planification et de budgétisation.



## PHASE 6 Gestion de la liquidité

Tableau 6

### Phase de gestion de la liquidité

|   | Description  | Partenaire responsable |
|---|--|------------------------|
| <b>Coordination avec les agents</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les dates et les montants des versements sont communiqués aux agents.</li> </ul>  | Prestataire            |
| <b>Livraison de fonds aux agents</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans le cas notamment de programmes de transferts à grande échelle, il y aura une demande importante d'argent liquide aux dates de versement.</li> </ul>  | Prestataire            |
| <b>Surveillance de la liquidité</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Surveillance régulière de la liquidité pour s'assurer que les agents disposent d'encaisses suffisantes.</li> </ul>  | Prestataire            |
| <b>Rééquilibrage des encaisses des agents</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les agents ont besoin d'une méthode d'approvisionnement rapide et efficace en argent liquide. Moins ils génèrent de revenus sur les opérations, plus ils auront besoin de soutien et d'incitatifs pour poursuivre leur activité.</li> </ul> | Prestataire            |

### La gestion de la liquidité est l'un des obstacles opérationnels les plus difficiles à surmonter pour les programmes de transferts monétaires.

L'objectif de cette phase est de s'assurer que les agents disposent de fonds suffisants pour permettre aux bénéficiaires de faire des retraits. Le système de gestion de la liquidité est défini au moment de la rédaction des propositions à la phase 2 et mis en œuvre lors du décaissement des transferts à la phase 5. Il est néanmoins couvert par une phase spécifique, car il s'agit de **l'obstacle le plus fréquemment cité par les organisations humanitaires** dans le décaissement de l'aide monétaire.

La gestion de la liquidité est l'un des aspects où le mode de fonctionnement habituel des prestataires ne répondra probablement pas aux besoins humanitaires. Même les prestataires qui disposent de systèmes efficaces de gestion de la liquidité doivent **prévoir de consacrer un certain temps à trouver des moyens d'assurer la liquidité de leurs agents pendant les périodes de décaissement, lorsque la demande d'argent liquide est beaucoup plus importante que celle de monnaie électronique et que les situations de crise**

### humanitaire se trouvent dans des régions isolées et difficiles à gérer sur le plan logistique.

Le caractère ponctuel des décaissements et le besoin d'argent liquide des bénéficiaires, associés à des régions souvent difficiles d'accès ou peu peuplées, sont les principales caractéristiques qui rendent la gestion de la liquidité des agents particulièrement complexe et spécifique dans le cadre des programmes de transferts monétaires mobiles.

## Les aspects stratégiques de la gestion de la liquidité

Un système efficace de gestion de la liquidité repose sur des **implantations stratégiquement choisies, des ratios clients/agents appropriés, des programmes de formation de qualité pour les agents et des taux élevés de commissions et d'opérations**, qui sont autant de facteurs qui contribuent à entretenir la motivation des agents. Au-delà de ces prérequis, il existe de nombreux modèles opérationnels susceptibles de fonctionner. En règle générale, la difficulté la plus probable est qu'au moment du versement des transferts, **la demande d'argent liquide** sera supérieure au montant des encaisses que les agents peuvent se permettre de conserver et qu'ils jugent prudent de transporter et de stocker au niveau de leur point de vente.

Il est donc fort probable que **le prestataire aura besoin d'être directement impliqué dans les**

## Les avantages des livraisons de fonds

Les prestataires peuvent essayer de réduire le coût global de la gestion de la liquidité en offrant des services de rééquilibrage aux agents au lieu de les obliger à se rendre à des points de rééquilibrage. En théorie, un système centralisé de distribution de la liquidité est beaucoup plus efficace, car une seule personne peut desservir plusieurs agents le long d'un itinéraire de livraison et recueillir les données de demande des agents pour optimiser la distribution.

## Concevoir un système de livraison de fonds

Sachant que les décaissements sont généralement programmés, la livraison de fonds est un moyen de garantir que les agents disposent de suffisamment de liquidités les jours de décaissement. Cette stratégie n'est toutefois pas exempte de difficultés. Plusieurs marchés d'argent mobile utilisent actuellement les **livraisons de fonds**, dont notamment le Kenya, l'Ouganda, le Tchad, le Mali et le Myanmar, avec des **systèmes de conception très différente**. Les livraisons de fonds peuvent être effectuées par le prestataire, l'agent principal ou une société extérieure spécialisée. Elles **peuvent être**

**activités de terrain**. Les approches procédurales, comme par exemple un suivi renforcé des agents ou l'obligation pour ceux-ci de conserver des encaisses plus importantes, ne permettront pas de résoudre directement le problème. Les prestataires peuvent proposer de **placer des agents supplémentaires dans la région** pour réduire la demande au niveau de chaque agent, mais cette approche risque d'être problématique à deux égards :

1. Le fait d'avoir plus d'agents dans la région signifie que le volume total des opérations des clients doit augmenter plus rapidement pour assurer leur rentabilité, ce qui peut s'avérer difficile ;
2. Le rééquilibrage des encaisses est un processus coûteux qui sera plus difficile à assumer par les agents si chacun d'entre eux génère moins de revenus.

Entre 2013 et 2016, l'Institut Helix de la Finance Digitale a mené des enquêtes représentatives au niveau national auprès d'agents de l'argent mobile de différents pays. Dans le cadre de ces enquêtes, les agents du Pakistan et du Bangladesh déclarent avoir suffisamment de liquidités pour servir tous leurs clients au cours d'une journée moyenne, tandis que sur les principaux marchés d'Afrique de l'Est (Kenya, Tanzanie et Ouganda) qui n'utilisent généralement pas les livraisons de fonds, les agents refusent en moyenne entre 6,5 % et 16 % des opérations quotidiennes.<sup>29</sup>

**programmées** (tous les mardis et jeudis matin, par exemple) **ou se faire à la demande** (au moyen d'un numéro d'appel à la disposition de l'agent). Il existe des modèles hybrides, dans lesquels les agents les plus performants sont par exemple les seuls à bénéficier d'un service à la demande, tandis que les autres doivent attendre les livraisons programmées ou se déplacer pour rééquilibrer leurs encaisses.

**Les livraisons de fonds à la demande ne sont pas nécessairement la solution idéale**. Non seulement la gestion de systèmes de cette nature est complexe, mais elle déplace en outre le coût des rééquilibrages

des agents vers le prestataire. Même dans les situations où ces livraisons permettraient une gestion plus efficace de la liquidité pour les agents, elles sont malgré tout susceptibles d'entraîner des pertes. Les convoyeurs de fonds (qui effectuent les

livraisons) peuvent avoir des limites sur le montant des sommes qu'ils peuvent transporter en toute sécurité vers les implantations des agents, et si celles-ci sont difficiles d'accès, **le coût des livraisons peut se révéler prohibitif pour les prestataires**.

## Les subventions aux systèmes non rentables de gestion de la liquidité

Dans les situations où la gestion de la liquidité n'est pas viable sur le plan économique, il faut le reconnaître dès que possible pour en tenir compte dans la tarification du service ou rechercher une autre solution. Si des subventions extérieures sont

nécessaires pour en assurer le bon fonctionnement, cela veut dire que le service d'argent mobile risque de ne pas survivre au programme de transferts monétaires mobiles.

### ENCADRÉ 8

#### Coordination avec d'autres prestataires

Lorsque plusieurs décaissements de transferts monétaires sont prévus dans une même région, la gestion de la liquidité peut s'avérer encore plus difficile, car les prestataires ne sauront pas forcément quels sont les niveaux de liquidité nécessaires pour les agents qui travaillent pour différents prestataires et/ou différentes organisations humanitaires.

Quand un agent travaille pour plusieurs prestataires, il se sert d'une encaisse commune. En l'absence de coordination entre les prestataires, chacun d'entre eux observera une grande volatilité des encours de liquidité de l'agent en raison des transferts monétaires effectués par d'autres prestataires. Il est donc difficile de contrôler les encours des agents, et donc la qualité du service qu'ils fournissent.

## Prêts et échanges entre agents

Il convient de noter que des stratégies courantes, comme par exemple **la possibilité pour les agents de faire des échanges entre eux**, n'auront probablement qu'un impact limité, car les agents concernés ont besoin d'avoir des encours opposés d'argent liquide et de monnaie électronique pour que le système puisse fonctionner. Des prêts aux

agents peuvent aider, mais sachant que beaucoup de produits sur le marché distribuent des prêts sous forme de monnaie électronique alors que les agents ont besoin d'argent liquide, le problème de l'échange de monnaie électronique contre des espèces restera à résoudre.

## Le besoin d'innovation opérationnelle pour la gestion de la liquidité

La gestion de la liquidité est l'un des aspects opérationnels les plus difficiles à solutionner. **Bien que des solutions plus traditionnelles, telles que les livraisons de fonds, puissent fonctionner dans certains contextes, l'innovation opérationnelle permettra dans le cas contraire d'aider le système à fonctionner de façon rentable à plus long terme,**

**au-delà du programme de transferts monétaires**. Le fait de dialoguer avec l'organisation humanitaire en envisageant une relation de partenariat avec un niveau approprié de ressources et d'expertise peut contribuer à mettre en place un système d'argent mobile performant à long terme.

29. Ces chiffres ont été calculés à partir des rapports pays publiés par l'Institut Helix de la Finance Digitale. Certains de ces rapports sont toujours disponibles sur son site Web.

## PHASE 7 Suivi et rapprochement comptable

Tableau 7

### Phase de suivi et rapprochement comptable

|   | Description   | Partenaire responsable                 |
|---|---|--|
| <b>Assurance qualité</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>La qualité du service reçu par les bénéficiaires doit faire l'objet d'une surveillance attentive</li> </ul>  | Organisation humanitaire & Prestataire |
| <b>Résolution des opérations inabouties</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Certains versements seront rejetés, d'autres resteront sur des comptes d'argent mobile sans être utilisés. Les organisations humanitaires ont besoin de faire le suivi de ces opérations inabouties pour les solder.</li> </ul>                              | Organisation humanitaire & Prestataire |
| <b>Rapports destinés aux bailleurs de fonds</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les organisations humanitaires demanderont probablement aux prestataires de leur fournir tout un éventail d'indicateurs de suivi. Les prestataires doivent anticiper cette demande et collecter les données nécessaires selon le format souhaité.</li> </ul> | Organisation humanitaire & Prestataire |

Cette dernière phase est similaire à la phase 1 : il est utile d'en avoir connaissance et d'y participer, mais elle est principalement pilotée par l'organisation humanitaire. L'objectif est de s'assurer que les problèmes opérationnels soient identifiés et corrigés rapidement et que toutes les données nécessaires au suivi et à l'analyse du projet soient disponibles.

L'organisation humanitaire et le prestataire d'argent mobile devront tous deux veiller à ce que les normes de service prévues au contrat soient respectées. Les organisations humanitaires sont susceptibles de réaliser des enquêtes auprès des bénéficiaires et des visites-mystères auprès des agents, tandis que les prestataires peuvent s'appuyer sur leurs centres d'appels et de service à la clientèle de la région, ainsi que sur des services de surveillance offerts par des intervenants extérieurs.

Toutes les organisations humanitaires clôtureront le programme de transferts monétaires en

collectant une série d'indicateurs de mesure pour la préparation des rapports destinés à leurs bailleurs de fonds, concernant notamment les bénéficiaires et les problèmes rencontrés. Les organisations qui distribuent une aide monétaire soumise à restrictions peuvent demander des données sur la manière dont les bénéficiaires ont utilisé les fonds. **Les prestataires doivent anticiper les demandes de données sur ces différents aspects** et s'y préparer dès la phase 2 pour s'assurer que leurs systèmes soient configurés pour enregistrer ces informations dans le format souhaité.



## Conclusion

Assimiler les bases des programmes de transferts monétaires, décider s'il est opportun de s'engager, concevoir et exécuter les actions nécessaires : rien de tout cela n'est simple. Le premier projet de cette nature sera une expérience d'apprentissage, mais le processus devient plus facile avec la pratique.

En Zambie, le HCR a signalé une diminution du temps nécessaire à la réalisation des étapes du processus, qui passe de plusieurs mois à des semaines, et de plusieurs semaines à des jours. C'est la preuve que les organisations progressent dans ce **secteur de plusieurs milliards de dollars qui continue de promettre une croissance soutenue. Les prestataires qui prennent aujourd'hui une longueur d'avance sur la courbe d'apprentissage seront les mieux placés à l'avenir pour en exploiter tout le potentiel.**

L'avenir s'annonce prometteur pour les programmes de transferts monétaires mobiles. En tant que nouvelle frontière de l'argent mobile, les transferts monétaires sont susceptibles de catalyser une nouvelle vague de développement de produits qui bénéficieront à l'ensemble du secteur. **Les atouts de l'argent mobile sont bien adaptés aux besoins des programmes de transferts monétaires et l'innovation des prochaines années sera déterminante pour élaborer des systèmes adaptés aux besoins spécifiques du secteur humanitaire et des bénéficiaires.** Ce guide pratique a pour mission d'accompagner les prestataires d'argent qui souhaitent explorer cet univers prometteur en plein développement.

# Annexe 1

## Principales caractéristiques des situations de crise humanitaire

Les points suivants décrivent les caractéristiques marquantes des situations de crise humanitaire qu'il est important de connaître.

### Crise soudaine ou à évolution lente

Cette distinction fait référence au délai d'alerte ou de préparation qui précède la situation de crise humanitaire. Les tremblements de terre sont des situations classiques de crise soudaine, qui se produisent sans préavis, tandis que les sécheresses sont des cas courants de crise à évolution lente, qui se développent avec le temps. L'OCHA<sup>30</sup> définit les crises à évolution lente comme des crises qui ne découlent pas d'un événement unique et distinct, mais qui se développent progressivement au fil du temps, en raison souvent de la confluence de plusieurs événements. Ce n'est pas pour autant qu'elles offrent davantage de temps pour s'y préparer, car elles sont parfois plus difficiles à reconnaître. L'OCHA note que la communauté internationale attend toujours que les situations à évolution lente atteignent la phase aiguë pour y répondre avec des outils conçus pour des catastrophes soudaines. Ce comportement est doublement inefficace, car il entraîne un gaspillage de ressources tout en exacerbant les souffrances humaines. Par conséquent, les crises à évolution lente et les stades ultérieurs des crises soudaines sont susceptibles d'offrir un délai de préparation supplémentaire pour la mise en place de transferts monétaires mobiles, mais ce n'est pas toujours le cas.

Les situations de crise soudaine sont plus difficiles pour les transferts monétaires, car un délai prolongé est nécessaire pour mettre en place le système (et éventuellement les infrastructures) avant que les versements puissent commencer. Ces situations exigent un pragmatisme extrême pour apporter une aide rapide, et l'argent mobile n'est pas forcément une solution appropriée au départ, sauf si la crise se produit dans une région dotée d'un système d'argent mobile déjà en place, qui fonctionne bien et continue à fonctionner pendant la réponse à la crise.

Ce cas de figure est rare. Il peut donc être avantageux pour les prestataires d'argent mobile de disposer d'un produit pouvant être déployé immédiatement en attendant que les systèmes d'argent mobile puissent être opérationnels. Au Kenya, Safaricom a par exemple mis en place un système de coupons en papier pour distribution immédiate par le PAM, qui peuvent être échangés contre de l'argent liquide auprès des agents d'argent mobile. Cela constitue une excellente solution provisoire de distribution de l'aide monétaire reposant (dans une certaine mesure) sur le système d'argent mobile pendant la période de mise en place d'un système formel de coupons d'argent mobile pour le long terme.

### Personnes déplacées internes (PDI) et réfugiés

Les personnes déplacées internes sont forcées de quitter leurs foyers, mais restent à l'intérieur des frontières de leur propre pays,<sup>31</sup> tandis que les réfugiés traversent une frontière internationale.<sup>32</sup> Collectivement, ces deux catégories sont dénommées « personnes déplacées de force ». Au niveau mondial, les statistiques du HCR<sup>33</sup> montrent que les PDI sont plus nombreuses et plus répandues,<sup>34</sup> avec des estimations de 40 millions de PDI contre 25,4 millions de réfugiés.

Cette distinction au sein des personnes déplacées de force a des implications pour la conception de systèmes de transferts monétaires. Les PDI peuvent déjà avoir été enregistrées pour l'argent mobile et, si ce n'est pas le cas, elles sont susceptibles d'avoir les justificatifs d'identité délivrés par le gouvernement qui leur permettent de le faire. Elles sont également moins susceptibles d'avoir des problèmes culturels et linguistiques pour comprendre et utiliser un système d'argent mobile. L'aide aux ressortissants dans le besoin peut en outre être considérée comme une priorité nationale, ce qui peut se traduire par des formalités simplifiées pour le déploiement des services et un impact favorable sur l'image de marque au sein du pays.

Lorsque des personnes fuient leur pays par crainte de persécutions liées aux cinq motifs énoncés dans la Convention de 1951 sur les réfugiés, à savoir la race, la religion, la nationalité, l'appartenance à une catégorie sociale particulière ou les opinions

politiques, elles peuvent se voir accorder le statut de réfugiés, selon que le pays dans lequel elles se réfugient est signataire ou non de la Convention. Bien que ce statut confère un certain niveau de sécurité, il s'accompagne également de limitations. Il est déterminé par le pays d'accueil, soit au cas par cas (détermination individuelle du statut de réfugié), soit *prima facie* (en appliquant par exemple le statut de réfugiés à des groupes entiers). Le pays d'accueil décide également des endroits où les réfugiés peuvent s'installer et de leur droit à travailler, à posséder des biens et/ou à recevoir des services. Même dans les situations où les réfugiés bénéficient de ces droits, ils peuvent avoir du mal à se procurer les permis et autorisations nécessaires.

Il leur est parfois interdit d'ouvrir des comptes bancaires, ce qui peut faire de l'argent mobile un mécanisme de paiement plus accessible s'il est possible de trouver une solution viable pour l'enregistrement de cartes SIM et l'ouverture de comptes d'argent mobile à leur nom dans le pays d'accueil. Il peut toutefois y avoir un flou réglementaire concernant la possibilité pour les réfugiés d'accéder à une carte SIM et (séparément) d'ouvrir un compte d'argent mobile à leur nom. Pour les ORM qui souhaitent offrir des transferts monétaires, cet aspect doit être précisé avec les autorités réglementaires concernées au titre des mesures préparatoires.

30. OCHA (2011), <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/OCHA%20and%20Slow%20Onset%20Emergencies.pdf>

31. Se référer au [Rapport mondial sur le déplacement interne](#) de l'Observatoire des situations de déplacement interne (2019) pour une carte mondiale de la répartition des personnes déplacées internes en 2018 par pays et par cause de déplacement.

32. Les personnes apatrides ou rapatriées ne sont pas incluses dans cette définition. Ces catégories peuvent également avoir des besoins spécifiques qui doivent être pris en compte, et l'aide monétaire dans le cadre d'un programme de retour volontaire est souvent importante.

33. HCR (2019), Statistiques des réfugiés. Cf. <https://www.unrefugees.org/refugee-facts/statistics/>

34. Deux tiers des réfugiés proviennent de cinq pays : Syrie, Afghanistan, Sud-Soudan, Myanmar et Somalie.

### Camps ou habitat intégré

Les personnes déplacées peuvent vivre dans des camps<sup>35</sup> ou s'intégrer à la population locale (communautés d'accueil). Du point de vue de l'argent mobile, les camps peuvent faciliter la mise en place de certains services, car les bénéficiaires des transferts monétaires sont regroupés à un même endroit, ce qui facilite des activités comme la formation et/ou l'enregistrement. Les camps peuvent néanmoins avoir des règles de fonctionnement qui compliquent les opérations d'argent mobile. Surtout, ils peuvent être établis dans des zones isolées où la couverture mobile et les infrastructures de soutien, telles que les routes ou l'électricité, sont insuffisantes.

Les réfugiés sont également susceptibles de quitter les camps ou d'être soumis à des restrictions pour travailler ou transférer des fonds au sein des camps. En l'absence de communauté d'accueil, il est également plus difficile d'assurer la viabilité économique d'un service d'argent mobile. Quand les personnes déplacées s'intègrent au sein des communautés locales, les services d'argent mobile sont beaucoup moins dépendants des transferts monétaires pour générer des revenus, car ils peuvent également être utilisés par la population locale. Le fait que les bénéficiaires soient répartis au sein d'une région plus vaste peut également alléger la charge de la gestion de la liquidité au niveau de chaque agent.

### Situations de déplacement d'urgence ou de déplacement stable et prolongé

Au début d'une crise, les organisations humanitaires apportent une réponse d'urgence qui a pour but avant tout d'aider les personnes à survivre en veillant à ce que leurs besoins fondamentaux soient satisfaits. Cette réponse se concentre souvent sur les personnes les plus vulnérables, appelées « personnes ayant des besoins particuliers » (PSN). En matière de transferts monétaires, cette réponse passe souvent par des transferts réguliers de faible montant à destination d'une grande partie de la population de personnes déplacées (si les fonds des donateurs le permettent) pour des articles comme les produits alimentaires, l'eau ou les couvertures.

Avec le temps, à mesure que la situation se stabilise, la réponse à la crise se transformera en une situation de déplacement stable ou prolongé. Des solutions

durables, telles que la réinstallation, le rapatriement ou l'intégration, pourront être trouvées. Bien que certaines PSN continueront à recevoir des transferts pour leurs besoins de base, il est probable que le volume global de ces transferts diminuera et que l'aide monétaire initiale commencera à être remplacée par d'autres types de transferts, comme par exemple les transferts contre travail, les fonds de réinstallation ou le soutien aux moyens de subsistance pour la création de petites activités génératrices de revenus. Dans certains cas, les organisations humanitaires continueront de gérer les opérations, tandis que dans d'autres, elles seront remplacées par la communauté internationale du développement et les pouvoirs publics.

# Annexe 2

## Sources potentielles de revenus

### A. Évaluer les sources de revenus

Le chiffre d'affaires direct des transferts monétaires ne représente pas la seule source de revenus liés au décaissement de l'aide monétaire. Même si ce chiffre d'affaires constitue une motivation importante pour développer des services d'argent mobile, les transferts monétaires offrent la possibilité de générer des revenus supplémentaires en plus des commissions payées par les organisations humanitaires. L'approche la plus stratégique consiste par conséquent à s'appuyer sur les revenus tirés des transferts monétaires et le soutien des organisations humanitaires pour développer de nouveaux produits, s'implanter dans de nouveaux territoires ou toucher de nouveaux segments de clientèle.

### Les programmes de transferts monétaires de petite taille peuvent faire l'objet d'une coordination accrue

Bien que les médias se fassent surtout l'écho des programmes de transferts monétaires de grande envergure, la plupart des programmes portent sur des transferts de l'ordre de 15 à 50 dollars par mois pendant trois à six mois pour 50 à 2 000 personnes.<sup>36</sup> Ces chiffres correspondent approximativement à des décaissements totaux de 120 000 dollars, sur lesquels le prestataire est susceptible de toucher environ 2 % de frais, soit 2 400 dollars. Cela veut dire que pour générer des revenus significatifs uniquement à partir des commissions perçues sur les transferts monétaires, le prestataire aurait besoin de traiter un grand nombre de contrats de cette ampleur.

**Cet état de fait pourrait changer si des bailleurs de fonds comme ECHO ou le DFID manifestent le souhait que les organisations humanitaires collaborent en vue de l'utilisation d'un mécanisme de paiement unique pour la distribution de l'aide monétaire dans chaque pays.** Les ONG internationales et les agences des Nations Unies font

des progrès dans ce sens, mais les avis divergent sur l'utilisation d'une plateforme unique et on ne sait pas encore comment cela pourrait fonctionner à l'avenir.

L'exemple le plus récent de collaboration de ce genre est l'annonce d'un engagement des agences des Nations Unies impliquées dans l'aide monétaire (HCR, PAM, UNICEF et OCHA) à utiliser un « mécanisme de transfert unique » pour leurs transferts monétaires.<sup>37</sup> Même si les modalités et le calendrier de mise en place d'un tel mécanisme restent à déterminer, cette évolution pourrait être annonciatrice d'une diminution du nombre de contrats de transferts monétaires à petite échelle tandis que les gros contrats de transferts monétaires à l'échelle du pays deviendraient la norme.

**Le scénario idéal consiste par conséquent à se développer au-delà des revenus des transferts monétaires pour mettre en place de nouvelles sources de revenus et augmenter les marges en améliorant la valeur ajoutée des produits.**<sup>38</sup>

35. L'appellation « camp de réfugiés » est un terme couramment utilisé que le HCR définit comme suit : « une forme d'établissement dans lequel résident des réfugiés ou des personnes déplacées internes qui leur permet de bénéficier d'une protection centralisée, d'une assistance humanitaire et d'autres services en provenance des gouvernements d'accueil et d'autres acteurs humanitaires ». Il est généralement sous-entendu que les personnes déplacées ont une liberté de déplacement plus réduite dans les camps que dans d'autres formes d'établissement.

36. Ces chiffres sont des estimations basées sur les entretiens avec des experts réalisés pour ce projet et d'études de cas publiées sur des programmes de transferts monétaires dans le monde entier. Ils sont fournis à titre purement indicatif. Il peut notamment y avoir des différences dans la manière dont les organisations humanitaires comptent les bénéficiaires qui reçoivent des transferts. Un transfert unique peut par exemple être destiné à plusieurs membres d'un même foyer et l'organisation humanitaire peut dans ce cas compter plusieurs bénéficiaires pour un même transfert. Ces différences de définition permettent de mieux cerner les volumes et montants qui servent de base au calcul des revenus provenant des transferts.

37. CaLP (2018), *New Common Cash System announced by WFP, UNHCR, UNICEF and OCHA*. Voir : <http://www.cashlearning.org/news-and-events/news-and-events/post/509-state-ment-new-joint-system-for-cash-assistance-from-wfp-unhcr-unicef-and-ocha->

38. GSMA (2017), *Humanitarian Payment Digitisation: Focus on Uganda's Bidi Bidi Refugee Settlement*

## Gestion de plusieurs programmes de transferts monétaires

Dans les pays touchés par des crises humanitaires de grande ampleur, il y aura des organisations humanitaires avec de grands programmes et d'autres qui collaboreront de plus en plus avec des groupes de travail sur l'aide monétaire. Cela offre la possibilité de remporter des marchés pour plusieurs programmes à la fois. **Un moyen d'accroître ses revenus consiste par conséquent à accumuler**

### Enregistrement de la population locale

Outre les bénéficiaires des transferts monétaires, il existe d'autres clients potentiels de l'argent mobile, dont notamment les personnes déplacées qui ne reçoivent pas d'aide monétaire et les membres des communautés d'accueil qui vivent parmi les personnes déplacées. Ces personnes sont susceptibles d'avoir une activité économique plus importante que les bénéficiaires des transferts monétaires (ceux qui ont le plus besoin d'aide) et peuvent donc contribuer à accroître les volumes d'opérations effectuées sur le système, ce qui permet non seulement d'augmenter le chiffre d'affaires de l'activité d'argent mobile, mais également de soutenir les agents de la région avec des opérations de dépôt et de retrait d'espèces.

Enfin, au-delà des personnes déplacées et des communautés d'accueil locales, il existe probablement d'autres possibilités de mettre l'argent mobile au service des communautés humanitaires et économiques de la région. L'utilisation de l'argent mobile pour le versement des salaires et des indemnités journalières du

**plusieurs contrats pour augmenter le montant total des opérations traitées.** Le prestataire doit néanmoins avoir des ressources suffisantes pour gérer la possibilité que les différentes organisations humanitaires concernées aient leurs propres POS et travaillent dans des régions différentes auprès de populations distinctes, ce qui limite les économies d'échelle potentielles.

personnel des organisations humanitaires permet de générer des recettes supplémentaires. La possibilité de fournir des services similaires aux dispensaires, aux établissements scolaires, aux organismes publics et autres entreprises locales est un autre moyen stratégique d'améliorer la viabilité économique de l'activité de transferts monétaires dans la région concernée.

**Quelles que soient les stratégies choisies pour développer le chiffre d'affaires, le but est de se créer un avantage concurrentiel à long**

terme, surtout dans les scénarios qui exigent des investissements de départ importants. Cela implique non seulement d'élargir ses marchés cibles et de mettre au point une offre personnalisée à court terme, mais également de se doter d'équipes qui assurent un suivi constant de la réponse humanitaire pour mettre en place une offre adaptée lorsque la crise entre dans une phase de redressement et que de nouveaux acteurs du développement sont impliqués pour répondre à des besoins différents.

## Autres avantages des services mobiles

En plus des revenus directs de l'argent mobile, il existe d'autres avantages à prendre en compte, que ce soit dans le cadre des décisions d'expansion ou de l'évaluation des résultats. Pour les opérateurs de réseaux mobiles, les avantages indirects de l'argent mobile (réduction du taux de désabonnement, augmentation du revenu moyen par utilisateur dans l'activité GSM et/ou économies sur la distribution de crédit téléphonique) peuvent être significatifs et contribuent à renforcer l'intérêt commercial global des services d'argent mobile.<sup>39</sup> Même si ces facteurs sont souvent mentionnés en relation avec l'argent mobile et que certains figurent parmi les raisons qui ont incité les prestataires à se lancer dans cette activité, ils ne figurent généralement pas dans le compte de résultat de l'argent mobile et sont plus souvent rattachés à l'activité GSM. **Cela signifie que dans certains cas, ces avantages pourraient être pris en compte pour les décisions d'expansion des antennes-relais, car ils contribuent à la rentabilité globale de l'activité nationale du prestataire.**

Les principaux avantages de l'argent mobile pour les services traditionnels de téléphonie mobile sont les suivants :

1. **Réduction des coûts de distribution du crédit téléphonique :** Il s'agit de l'avantage le plus courant, car il implique seulement que les habitants de la zone concernée achètent du crédit téléphonique au moyen de l'argent mobile. Il a été observé chez les bénéficiaires de transferts monétaires en Ouganda après plusieurs mois de transferts, tandis qu'une étude de la GSMA dans le camp de réfugiés de Nyarugusu en Tanzanie fait ressortir une utilisation significative de la téléphonie mobile par les réfugiés. La

### Revenus plus larges liés à la téléphonie mobile

Les produits solaires PAYG (comme par exemple les solutions d'éclairage, de recharge des téléphones, de radio ou d'irrigation) sont présents sur les marchés de nombreux pays en développement et peuvent contribuer à accroître le volume des opérations d'argent mobile. Il existe également d'autres services accessibles au moyen de la téléphonie mobile, en

consommation totale de crédit téléphonique peut toutefois être plus ou moins importante selon la situation économique des bénéficiaires et celle de la communauté d'accueil environnante.

2. **Réduction du taux de désabonnement (churn) :** La réduction du taux de désabonnement est facteur pertinent s'il existe plusieurs prestataires déjà implantés dans la région. Selon des estimations du CGAP,<sup>40</sup> il est nécessaire que plus de 20 % des clients de la téléphonie mobile soient également utilisateurs de l'argent mobile pour espérer une réduction significative du taux de désabonnement,<sup>41</sup> ce qui suppose également que le fournisseur ait un taux de pénétration significatif auprès des bénéficiaires et de leurs contacts.
3. **Augmentation de l'ARPU :** cet avantage suppose que les bénéficiaires soient déjà des clients GSM et que les revenus supplémentaires tirés de l'argent mobile s'ajoutent aux revenus existants. Cela pourrait certainement se vérifier, mais cet effet risque d'être contrebalancé par de nouveaux clients qui auront probablement un ARPU inférieur à la moyenne du pays. **Ce phénomène risque de réduire l'ARPU à l'échelon national, mais pour les fournisseurs qui ont des objectifs d'utilisation du réseau, il est susceptible d'accroître l'ARPM (revenu moyen par minute).**

Chacun de ces aspects peut représenter un avantage important pour des programmes de transferts monétaires. Il est toutefois important de bien comprendre quand et comment ils sont susceptibles de se manifester.

matière par exemple d'éducation ou de santé. **Une offre regroupant plusieurs produits et services susceptibles d'être utiles aux bénéficiaires peut améliorer la compétitivité d'une proposition de transferts monétaires tout en augmentant les revenus générés par le service offert.**

39. GSMA (2016), *le point sur le secteur: les services d'argent mobile en 2015*

40. GSMA (2017), *Mobile is a Lifeline: Research from Nyarugusu Refugee Camp, Tanzania*

41. CGAP (2011), *Five Business Case Insights on Mobile*

# Annexe 3:

## Sources potentielles d'innovation

| Innovation/adaptation   | Description   |
|---|---|
| <b>Services spécifiques</b>   |   |
| <b>Biométrie</b>  | Les organisations humanitaires doivent s'assurer qu'elles enregistrent les personnes qu'elles ont l'intention d'aider, qu'elles leur font les transferts prévus et qu'elles n'effectuent pas de doubles versements. Ces processus d'enregistrement et de vérification sont de plus en plus souvent effectués à l'aide de la biométrie (en utilisant par exemple les empreintes digitales ou des scanners de l'iris). Les systèmes de paiement capables d'intégrer des données biométriques quand celles-ci ne sont pas encore disponibles ou d'utiliser celles qui ont déjà été enregistrées posséderont un avantage certain. |
| <b>Garanties de qualité du service des agents</b>                               | Il est courant pour les organisations humanitaires de souhaiter que les agents fournissent des services qu'ils n'ont pas l'habitude de fournir ou qu'ils soient situés à moindre distance par rapport aux implantations habituelles dans les zones rurales ou difficiles d'accès. Une offre de qualité supérieure qui garantit la proximité d'agents, leur liquidité et des normes élevées de service à la clientèle peut avoir beaucoup de valeur.   |
| <b>Conditions d'achat des cartes SIM et des téléphones portables</b>            | Lorsque les bénéficiaires ne possèdent pas encore de téléphones et/ou de cartes SIM, des prix de gros ou des prix réduits peuvent être proposés en échange de contrats d'exclusivité.   |
| <b>Portails améliorés de paiements groupés (personnalisés pour les clients)</b> | Dans l'idéal, les solutions personnalisées pour les organisations humanitaires permettent le téléchargement de masse des enregistrements, respectent leurs procédures internes (POS) d'autorisation et de décaissement des transferts et permettent le versement de ceux-ci quel que soit le prestataire utilisé par les bénéficiaires (interopérabilité).  |
| <b>Tableaux de bord et rapports de suivi des transferts</b>                     | Les organisations humanitaires veulent un taux d'erreur zéro, ainsi que la possibilité de vérifier le statut de chaque paiement et de faire des recherches en cas de problème. Un tableau de bord convivial qui leur permet de faire ce suivi et de produire des rapports préformatés à l'attention des bailleurs de fonds représente une offre attrayante.   |
| <b>Habitudes financières des bénéficiaires</b>                                  | Les informations qui permettent de savoir quand, comment et où les transferts sont utilisés et l'impact qu'ils ont sur la vie des bénéficiaires représentent des données précieuses qui motivent souvent le recours aux coupons. Un système capable de fournir des renseignements sur la manière dont les fonds sont utilisés peut apporter une valeur ajoutée intéressante.  |
| <b>Supports intégrés d'éducation financière</b>                                 | La formation des bénéficiaires doit avoir lieu au début du programme de transferts monétaires, sans pour autant s'arrêter à ce stade, car il est déconseillé de couvrir tous les sujets en même temps et les utilisateurs auront besoin d'un soutien pendant toute la durée de l'opération. Des moyens économiques de repérer les bénéficiaires qui ont du mal à utiliser les systèmes et de leur fournir l'assistance dont ils ont besoin, en plus d'un soutien plus général en matière d'éducation financière, sont autant de services précieux pour les organisations humanitaires.  |

| Innovation/adaptation                                     | Description  |
|---|--|
| <b>Innovation produit</b>                                 |  |
| <b>Paiements marchands</b>                                | Les paiements marchands sont un moyen de suivre les dépenses des bénéficiaires, de réduire les problèmes de gestion de la liquidité et d'augmenter le nombre d'opérations par utilisateur, ce qui peut se traduire par des prix plus bas et/ou des marges plus élevées. En Ouganda, des prestataires sont en train de tester des solutions TPV basées sur des smartphones qui permettent d'exécuter des opérations sur les téléphones GSM des clients via le canal USSD. Au Somaliland, les paiements marchands sont gratuits, ce qui a contribué à les populariser.   |
| <b>Produits à usage restreint</b>                         | Des intervenants spécialisés et des agences des Nations Unies ont créé leurs propres systèmes de coupons et les prestataires peuvent en faire de même. Les coupons peuvent être mis à disposition sur un compte d'argent mobile ou par SMS et échangés contre de l'argent ou des produits prédéfinis. Ce système peut s'avérer très utile lorsque la vérification de l'identité des bénéficiaires (KYC) est difficile. Des produits de ce type ont été développés par MTN au Cameroun et par Safaricom au Kenya.   |
| <b>Fonctionnement intégré en ligne/hors réseau</b>        | Les programmes de transferts monétaires peuvent avoir pour exigence d'être accessibles à tous les bénéficiaires. Lorsque certains vivent dans des zones non couvertes par les réseaux, les produits qui comportent des fonctionnalités capables de fonctionner hors réseau sont un atout. La communication entre les appareils peut s'effectuer au moyen du Bluetooth, de l'identification par radiofréquence (RFID), de la communication en champ proche (NFC) ou des codes de réponse rapide (QR). L'appareil de l'agent/du commerçant (qui peut être un smartphone) doit être régulièrement synchronisé pour mettre à jour le serveur central afin d'actualiser les données de transaction. |
| <b>Cartes prépayées (« à gratter ») de réponse rapide</b> | Dans les situations où les infrastructures, les réglementations ou d'autres obstacles empêchent une mise en œuvre rapide des solutions numériques, des solutions provisoires comme les cartes à gratter peuvent être une option. Au Kenya, Safaricom utilise des cartes de crédit téléphonique qui peuvent être échangées contre de l'argent liquide auprès des agents.  |
| <b>Gammes de produits évolutives</b>                      | Les produits et services qui s'appuient au départ sur des solutions provisoires pour évoluer ensuite en fonction de la dynamique des crises ou de la situation des bénéficiaires peuvent être les bienvenus. Par exemple, les cartes prépayées de la phase initiale peuvent se transformer en système de coupons numériques en ligne/hors réseau à mesure du développement des infrastructures. Ce système peut ensuite évoluer vers des comptes normaux d'argent mobile, puis vers le crédit mobile lorsque l'historique des opérations sur les comptes permet d'établir des scores de crédit.  |
| <b>Produits PAYG</b>                                      | Les produits PAYG (Pay As You Go, ce qui peut se traduire par « consommation à la carte ») fonctionnent en introduisant une carte SIM dans l'appareil concerné, par exemple un éclairage solaire. L'appareil peut ensuite être livré contre un petit acompte. Il est allumé ou éteint à distance à mesure que les utilisateurs font des paiements réguliers de faible montant pour devenir propriétaires. <u>Dans le camp de réfugiés de Kakuma au Kenya, des fournisseurs de services énergétiques sont en train d'installer des solutions énergétiques PAYG.</u>   |
| <b>Paiements groupés</b>                                  | Si les transferts monétaires mobiles permettent de faciliter l'entrée dans une région, il existe certainement d'autres besoins de paiement auxquels l'argent mobile peut répondre, comme par exemple les salaires des enseignants, des travailleurs de santé ou des fonctionnaires locaux, ainsi que les salaires des travailleurs des ONG.  |

| Innovation/<br>adaptation                    | Description  |
|--|--|
| <b>Développement de services auxiliaires</b> |  |
| <b>Enquêtes mobiles (mSurveys)</b>           | Les organisations humanitaires ont besoin de recueillir en permanence des informations sur les mouvements et les besoins des bénéficiaires. Les micro-enquêtes qui recueillent des informations et le suivi GPS des téléphones portables peuvent y contribuer.   |
| <b>Santé mobile (mHealth)</b>                | Les services de santé sont très demandés dans les situations d'urgence. La possibilité de répondre aux questions et de diffuser des informations dans ces situations est susceptible d'être très utile.  |
| <b>Éducation mobile (mEducation)</b>         | Une grande partie des réfugiés sont des enfants (Jordanie : 48 %, Ouganda : 61 %). Aider les enfants à continuer à apprendre pendant les crises est une nécessité.   |
| <b>Agriculture mobile (mAgri)</b>            | Beaucoup de personnes déplacées, comme par exemple au Somaliland, dépendent de petites exploitations agricoles pour leur subsistance, et en Ouganda, certains réfugiés se sont associés à des Ougandais pour développer des activités agricoles. Les services mobiles peuvent être mis à profit pour aider les agriculteurs à accéder aux informations sur les marchés, la météo ou les sols dans leur nouveau lieu de résidence, ainsi qu'à d'autres services de vulgarisation. |
| <b>Reconnexion des familles</b>              | Dans les situations de crise, une fonction essentielle consiste à aider les personnes qui recherchent des proches à se retrouver et à leur procurer des moyens économiques de communiquer et de se soutenir mutuellement. Des services mobiles ont été mis à profit pour faciliter ce processus. Pour un premier travail sur ce sujet, voir <a href="#">l'étude de cas de la GSMA sur REFUNITE</a> .   |

gsma.com



**GSMA HEAD OFFICE**

Floor 2 The Walbrook Building  
25 Walbrook  
London  
EC4N 8AF  
United Kingdom  
Tel: +44 (0)20 7356 0600  
Fax: +44 (0)20 7356 0601  
[www.gsma.com](http://www.gsma.com)

