



# Gérer la transition vers l'aide humanitaire numérique :

Leçons tirées de l'expérience  
de l'International Rescue  
Committee

Décembre 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 400 entreprises appartenant à l'écosystème plus large de la téléphonie mobile, 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 plus grands événements du secteur, tels que les « MWC » qui ont lieu 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)



#### The International Rescue Committee

L'International Rescue Committee répond aux crises humanitaires les plus graves dans le monde pour aider les personnes dont la vie et les moyens de subsistance sont bouleversés par des conflits ou des catastrophes à survivre, à se remettre et à reprendre le contrôle de leur avenir. Présentes dans plus de 40 pays et 26 villes américaines, nos équipes spécialisées fournissent aux réfugiés et aux personnes déplacées de l'eau potable, des abris, des soins de santé, des services de formation et une aide à l'autonomisation.

#### International Rescue Committee

122 East 42nd Street  
New York, NY 10168-1289 USA

[Rescue.org](http://Rescue.org)

**Auteurs :** Jenny Casswell, Senior Insights Manager, GSMA Mobile for Humanitarian Innovation  
Zoe Hamilton, Insights Manager, GSMA Mobile for Humanitarian Innovation  
Maha Khan, Directeur, GSMA Mobile for Humanitarian Innovation  
Belinda Baah, Insights Manager, GSMA Mobile for Humanitarian Innovation

**Remerciements :** La GSMA souhaite remercier l'IRC, et notamment Elizabeth Tromans, pour leur précieuse contribution à ce projet. Cette étude de cas n'aurait pas été possible sans le soutien des équipes du siège et les conseils de terrain des équipes locales de l'IRC au Burundi, au Cameroun, au Tchad, en Jordanie, au Kenya et au Pakistan.

## GSMA Mobile for Humanitarian Innovation

Le programme « *Mobile for Humanitarian Innovation* » (la téléphonie mobile au service de l'innovation humanitaire) 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.

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.

# Sommaire

1	Introduction	2
2	Faire la transition : l'intérêt de passer à une aide financière sous forme numérique	4
3	Perspective interne : préparer la transition vers une aide sous forme financière	12
4	Perspective externe : dialoguer avec les ORM partenaires	18
5	Fiches pays	27
6	Technologie et expérience client	34
7	Le point de vue des bureaux nationaux	40
8	Considérations et perspectives de la CVA fondée sur l'argent mobile	42
9	Annexes	52

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

<b>CROP</b>	Cash Relief Operating Procedure : procédure opératoire pour l'aide en espèces	<b>LBC/FT</b>	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
<b>CVA</b>	Aide sous forme d'espèces ou de bons (de l'anglais <i>Cash and Voucher Assistance</i> )	<b>ORM</b>	Opérateur de réseau mobile
<b>GPT</b>	Global Payments Toolkit : boîte à outils des paiements dans le monde	<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>HCR</b>	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés	<b>OIM</b>	Organisation internationale pour les migrations
<b>IRC</b>	International Rescue Committee	<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial (WFP en anglais)
<b>IVR</b>	Interactive Voice Response: serveur vocal interactif	<b>RSE</b>	Responsabilité sociale des entreprises
<b>KII</b>	Key Informant Interview: entretien avec intervenant clé	<b>SOP</b>	Procédure de fonctionnement standard (de l'anglais <i>Standard Operating Procedure</i> )
<b>KYC</b>	Know Your Customer: désigne les obligations de vérification de l'identité des clients au titre des mesures de LBC/FT	<b>UAV</b>	Unmanned Aerial Vehicle (drone)
		<b>USD</b>	Dollar américain
		<b>WASH</b>	Water, Sanitation and Hygiene: eau, assainissement et hygiène

# 01 Introduction

## 1.1 Contexte : la numérisation de l'aide humanitaire

**L'ampleur et l'omniprésence des réseaux mobiles en ont fait un canal attrayant de distribution de nombreuses formes d'aide humanitaire.** À mesure que les technologies mobiles se développent, la connectivité et les appareils sont de plus en plus accessibles aux populations vulnérables et constituent un moyen précieux de diffuser des services et des informations qui améliorent leur qualité de vie. À ce jour, des millions de dollars d'aide en espèces sont distribués au moyen de l'argent mobile, qui remplace les méthodes traditionnelles de transport et de distribution d'argent.<sup>1</sup>

Ces changements ont obligé les organisations humanitaires à redéfinir **leurs priorités, leurs stratégies et leurs procédures internes** et les ont conduites à mettre en place des **partenariats** avec de nouvelles entités, dont notamment des opérateurs de réseau mobile (ORM), pour réaliser des interventions vitales de façon plus efficace. Dans le même temps, les organisations humanitaires doivent veiller à ce que ces nouvelles formes d'aide humanitaire numérique soient **adaptées aux personnes vulnérables** et répondent à leurs besoins spécifiques.

La numérisation de l'aide humanitaire n'est pas chose facile, et beaucoup d'organisations humanitaires n'en sont qu'à leurs débuts. **Certaines d'entre elles, comme par exemple l'International Rescue Committee (IRC), ont déjà réalisé des progrès impressionnants** : en date de septembre 2018, plus d'un tiers des pays dans lesquels l'IRC intervient distribuaient des aides en espèces sous forme numérique. L'IRC a tiré des enseignements précieux de son expérience dans ces pays, qui sont susceptibles d'intéresser le secteur humanitaire et celui de la téléphonie mobile au moment où ils s'engagent dans leurs propres projets de numérisation.

**La présente étude de cas présente l'expérience de l'IRC dans le cadre de sa transition vers une aide sous forme numérique, en portant une attention particulière à son utilisation des plateformes d'argent mobile.** Elle fait ressortir les facteurs clés de réussite ainsi que les obstacles rencontrés, et offre un exemple utile de la manière dont ces aspects se manifestent dans le contexte des situations de crise.

## 1.2 Historique

En 2015, l'IRC s'est fixé l'objectif ambitieux de distribuer 25 % de son aide matérielle sous forme financière d'ici 2020, avec pour objectif secondaire d'accroître la part des paiements numériques. Cette stratégie répondait en partie au volume croissant de données montrant que la distribution de l'aide

sous forme financière apporte aux bénéficiaires la possibilité et la dignité de la dépenser en fonction de leurs besoins, ce qui stimule les économies locales et réduit les frais de fonctionnement des organisations humanitaires, ce qui les rend plus efficaces.<sup>2</sup>

## 1.3 Objectifs de l'étude de cas

Cette étude de cas a pour but de mieux comprendre les motivations et l'expérience de l'IRC dans le cadre de sa transition d'une aide en nature vers une aide financière, en ce termes notamment d'utilisation du numérique, tant au niveau du siège que des pays où l'IRC est présent. Elle examine les motivations et les enseignements tirés de l'utilisation des moyens de paiement numériques, et plus particulièrement de l'argent mobile. Elle s'intéresse également à l'expérience de l'IRC dans le cadre de

ses partenariats avec des ORM et à l'expérience des clients<sup>3</sup> qui ont reçu une aide financière au moyen de l'argent mobile.

Elle a pour but d'aider :

- **les organisations humanitaires** qui réfléchissent aux mesures à prendre pour passer au numérique ;
- **les ORM** qui souhaitent mieux comprendre comment être un partenaire efficace de ces organisations humanitaires.

## 1.4 Questions de recherche

Pour étudier la transition de l'IRC vers une aide versée sous forme numérique, cette étude de cas a été guidée par les questions suivantes :

1. Quelles sont les motivations du passage d'une aide en nature à une aide financière qui met l'accent sur les paiements numériques ?
2. Quelles en ont été les conséquences en termes de priorités, de stratégies et de processus pour l'IRC, et quels sont les enseignements tirés de cette transition, tant au niveau du siège de l'IRC que de ses équipes locales ?

3. Quelle a été l'expérience des clients/bénéficiaires de l'aide versée sous forme financière, notamment en ce qui concerne l'adoption et l'acceptation de l'aide versée au moyen de l'argent mobile ?

## 1.5 Méthodologie<sup>4</sup>

Cette étude de cas est basée sur des méthodes qualitatives, comprenant notamment des entretiens « KII » (*Key Informant Interviews*) avec le personnel de l'unité Economic Recovery and Development (ERD) de l'IRC à New York et leurs collègues des fonctions Achats, Finance, Philanthropie internationale et partenariat, Utilisation optimale des ressources et ITC4D.<sup>5</sup>

Nous avons également étudié la transition des bureaux nationaux de l'IRC vers une aide versée au moyen de l'argent mobile au Burundi, au Cameroun,

au Tchad, en Jordanie, au Kenya et au Pakistan, en conduisant des entretiens KII avec les équipes en charge du programme, les ORM partenaires et les principales parties prenantes du pays pour en tirer les principaux enseignements.

Enfin, des groupes de discussion ont été organisés avec des bénéficiaires des transferts d'argent de l'IRC au Burundi, en Jordanie et au Pakistan pour mieux comprendre leur expérience de l'argent mobile dans le cadre du programme d'aide sous forme financière.

1 GSMA (2019), Mobilising cash and voucher assistance programmes: The case for mobile money

<sup>2</sup> ODI (September 2015), *Doing cash differently: How cash transfers can transform humanitarian aid - Report of the High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers*.

<sup>3</sup> "Clients" refer to cash transfer recipients.

<sup>4</sup> See Annex 1 for detailed methods.

<sup>5</sup> See Annex 1 for detailed interview lists.



## 02 Faire la transition : l'intérêt de passer à une aide numérique

### 2.1 D'une aide en nature à une aide en espèces

Pour mieux comprendre le passage de l'IRC à une aide financière numérique, il est d'abord important de comprendre les motivations initiales du passage d'une aide matérielle en nature à une aide financière.

#### Les faits militent de plus en plus en faveur d'une aide sous forme financière

En 2015, l'IRC a réalisé une **analyse de ses programmes internationaux** pour élaborer une stratégie de modernisation de l'organisation et d'amélioration de ses programmes. Cette démarche a fait ressortir des données, à la fois **externes** et provenant de **l'unité de recherche de l'IRC**, qui montrent que les programmes d'aide sous forme financière étaient susceptibles d'améliorer l'efficacité d'un large éventail de domaines d'intervention.

**Dans l'ensemble du secteur du développement et de l'humanitaire, il existe un volume croissant de données montrant que l'aide financière est**

**efficace**, avec des chiffres et des exemples qui montrent que les versements en espèces favorisent l'autonomisation des populations concernées pour la satisfaction de leurs besoins de base, améliorent leur sécurité alimentaire et leur bien-être économique et favorisent des résultats plus généraux dans le contexte des situations d'urgence.<sup>6,7</sup> Pour l'IRC, **le développement de l'aide en espèces était l'occasion** d'améliorer rapidement l'efficacité de son assistance humanitaire, d'offrir de meilleurs résultats aux clients et d'éliminer les barrières entre les différents programmes.

L'un des principaux architectes de la stratégie d'aide financière de l'IRC et ancien directeur adjoint du programme cash se rappelle :

« Une prise de conscience importante de ce processus a été que l'aide financière fonctionne, qu'il existe des données pour le prouver, et qu'elle est susceptible de contribuer à de nombreux domaines d'intervention de l'IRC, en répondant aux priorités de l'organisation en termes d'interventions fondées sur les faits, axées sur les clients et mieux adaptées à leurs besoins, tout en identifiant et en développant également des interventions peu coûteuses qui offrent un bon rapport coût/efficacité. »

#### Encadré 1

#### Les domaines d'intervention stratégiques de l'IRC

L'IRC s'efforce d'accroître la part globale de l'assistance matérielle ou des services mis à disposition sous forme monétaire dans ses cinq principaux domaines d'intervention :

<b>Réduction du risque de mauvaise santé</b> et meilleures chances de rétablissement	<b>Protection</b> contre les violences physiques, sexuelles et psychologiques	<b>Éducation</b> en termes de lecture et de calcul et de compétences fondamentales, professionnelles et liées à la vie quotidienne	<b>Bien-être économique</b> en assurant les besoins matériels de base, les revenus et la croissance du patrimoine	<b>Pouvoir</b> d'influencer les décisions qui affectent leur vie

Sur la base de ces **données**, la direction de l'IRC a **décidé de passer d'une aide matérielle en nature à une aide distribuée sous forme financière**.

Cette décision a été intégrée à la et à la Stratégie 2015-2020 de l'IRC, qui définissent la volonté de l'IRC d'avoir un impact mondial plus important en

se concentrant sur cinq objectifs clés : efficacité, usage optimal des ressources, ampleur et portée des interventions, rapidité et respect des délais, réactivité. L'IRC s'est ainsi donné l'**objectif ambitieux de distribuer 25 % de son aide matérielle sous forme financière** d'ici 2020, au lieu de 6 % en 2015.

<sup>6</sup> ODI (Septembre 2015) Doing cash differently: How cash transfers can transform humanitarian aid Report of the High Level Panel on Humanitarian Cash Transfers.  
<sup>7</sup> Principles for Digital Payments in Humanitarian Response

## Engagements internationaux<sup>8</sup> et positionnement en tant que leader mondial

En 2016, l'IRC a annoncé son engagement de passer à une aide sous forme financière<sup>9</sup> dans le cadre du Sommet humanitaire mondial d'Istanbul.

Ayant la ferme volonté de se positionner comme un leader **de l'aide sous forme financière**, l'IRC s'est exprimé publiquement sur cette transition. Sa motivation était en partie **d'influencer les politiques des bailleurs de fonds et des gouvernements** pour promouvoir une aide financière non soumise à des conditions et en améliorer la coordination afin de maximiser ses retombées positives pour les populations touchées par des crises.<sup>10</sup>

*« (Il y avait) une prise de conscience que (cette aide monétaire) était quelque chose que (l'IRC) devait exploiter davantage, mais que nous devions (en) parler davantage publiquement et inciter les autres à la pratiquer davantage. Il y avait beaucoup d'intérêt et de la part des bailleurs de fonds et des responsables politiques et une dynamique. (Cela) pourrait avoir été le premier sujet combinant politique, recherche, interventions fondées sur les faits et engagement public d'expansion pour l'IRC. »*

**(Ancien directeur adjoint Cash, IRC)**

### Encadré 2

#### Mise en œuvre de la stratégie « cash » : l'équipe de développement et de reprise économique de l'IRC

L'équipe « Cash » d'IRC travaille avec l'équipe ERD (Economic Recovery and Development : reprise économique et développement) pour diriger la mise en œuvre de la stratégie d'aide sous forme financière et veiller à ce que les besoins vitaux les plus urgents des bénéficiaires (clients) soient satisfaits avec une combinaison d'actifs et de revenus qui leur permettent de prospérer. Les conseillers techniques de l'IRC fournissent une assistance pratique à plus d'une trentaine de programmes nationaux et diffusent les bonnes pratiques et les recherches les plus récentes auprès des équipes de terrain de l'IRC. Ils mènent également des campagnes de promotion pour encourager les partenaires et les responsables politiques à adopter des modes d'intervention dont l'efficacité a été prouvée par l'expérience et la recherche. Pour garantir une distribution rapide de l'aide financière, l'action de l'IRC se concentre sur trois piliers fondamentaux : préparation opérationnelle, pré-positionnement programmatique et environnements habilitants.<sup>11,12</sup>



## 2.2 Numériser l'aide en espèces : les motivations du siège

À titre d'objectif secondaire, l'IRC souhaitait augmenter le montant de l'aide financière distribuée sous forme numérique.<sup>13</sup>

La motivation de l'IRC pour l'utilisation des paiements numériques était « d'améliorer la rapidité, l'ampleur et l'efficacité opérationnelle de la distribution d'argent, d'obtenir de meilleurs résultats pour les clients et de le faire de manière plus sécurisée et responsable. »<sup>14</sup>

*« Le numérique était considéré comme un objectif supplémentaire que nous souhaitons développer... mais nous n'avons pas trouvé le moyen de le faire. (Nous) l'avons intégré à la stratégie « cash » en tant que plateforme centrale institutionnelle. »*

**(Ancien directeur adjoint Cash, IRC)**

<sup>8</sup> 2015 : le groupe de travail de haut niveau sur les transferts d'argent humanitaires recommande une expansion à grande échelle de l'utilisation des secours versés en espèces dans les situations de crise humanitaire. 2016 : lors du Sommet humanitaire mondial, la « Grande Négociation » (Great Bargain) s'accompagne d'engagements internationaux de développer l'utilisation et la coordination des programmes d'aide en espèces et d'investir dans de nouveaux modèles de distribution évolutifs.

<sup>9</sup> IRC (2016), *Commit to Cash*.

<sup>10</sup> IRC, *Cash Strategy 2015-2020*.

<sup>11</sup> IRC, *Economic Recovery and Development Cash Relief at the International Rescue Committee*.

<sup>12</sup> IRC (Avril 2018), *Seven steps to scaling cash relief: Driving outcomes and efficiency*.

<sup>13</sup> IRC, *Cash Strategy 2015-2020*.

<sup>14</sup> Ibid.

## Définir les paiements numérisés

La première étape du passage aux paiements numériques a consisté à harmoniser la définition de ce concept au sein de l'organisation. L'IRC a entrepris d'élaborer une définition des paiements numériques qui lui permet d'améliorer sa capacité à mesurer

l'ampleur et la nature de l'utilisation des paiements numérisés au niveau de l'ensemble de ses bureaux nationaux ainsi que les progrès réalisés au fil du temps (se référer au tableau 1 et à l'annexe 3 pour une description complète).

**Tableau 1 – L'éventail des paiements numériques**

	Enveloppe d'argent liquide	Bon papier	Carte perforée	Transfert d'argent	Code QR sur bon/jeton	Bon électronique	Cartes prépayées	Bon/jeton mobile (retrait d'espèces au guichet)	Versement sur un portemonnaie électronique
<b>FACTEUR 1</b> Le statut des paiements et le détail des opérations sont communiqués à l'IRC sous forme numérique (back-end numérique)	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>FACTEUR 2</b> Les clients reçoivent, conservent et utilisent les fonds sous forme numérique sans avoir à faire des paiements en direct ou à collecter de l'argent en espèces (instrument de paiement digital)	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
	<b>NON NUMÉRIQUE</b>			<b>NUMÉRIQUE</b>					
	Transferts avec support papier Back-end sur papier + Instrument de paiement avec support papier			Phase 1 du numérique Back-end numérique + Instrument de paiement avec support papier		Phase 2 du numérique Back-end numérique + Instrument de paiement numérique avec possibilité de transactions dématérialisées			
	Physique			Dématérialisé					

## Avantages et inconvénients perçus de la numérisation de l'aide financière en termes opérationnels

Au niveau du siège, il existait un consensus au sein des services de l'IRC sur le fait que la numérisation de l'aide financière humanitaire était préférable, en termes notamment d'avantages opérationnels pour l'organisation. Cependant, ces avantages ne sont pas encore démontrés par des données internes solides et les données en provenance du secteur humanitaire plus large sont limitées. L'IRC est en train de vérifier les hypothèses suivantes pour déterminer si le numérique est effectivement plus rapide, plus simple et plus efficace, et dans quelle mesure cela se vérifie dans l'ensemble de ses activités.

Les **avantages perçus** se classent en cinq grandes catégories :

- 1. Extensibilité :** pour atteindre son objectif de distribuer 25 % de son aide matérielle sous forme financière, l'extensibilité était essentielle. La numérisation de la distribution d'argent permettait à l'IRC d'atteindre l'échelle souhaitée.
 

« Nous avons réalisé que même si nous voulions développer l'aide sous forme financière, nous ne voulions pas le faire en distribuant de l'argent dans des enveloppes. »  
(Ancien directeur adjoint Cash, IRC)
- 2. Sécurité :** l'élimination du besoin de distribution d'argent en espèces permettait de réduire les risques pour les équipes qui travaillent dans des environnements difficiles en leur évitant d'avoir à transporter d'importantes sommes d'argent.
- 3. Responsabilisation :** la numérisation permet de réduire le risque de fraude, car il devient plus difficile de détourner des fonds par rapport aux espèces.
 

« (Le numérique) réduit le risque pour l'organisation : plus vous manipulez des espèces, plus vous êtes exposés au risque de fraude. »  
(Conseiller stratégique senior, IRC)
- 4. Rapidité :** une fois que les contrats avec les prestataires de services financiers sont mis en place, les transferts peuvent être réalisés rapidement.
 

« Nous avons fait un essai pilote (au Pakistan) avec l'argent mobile, malgré les difficultés, nous avons constaté que cette méthode nous faisait gagner du temps, pour une grande majorité des clients. Avant, le processus de sélection des bénéficiaires jusqu'à la distribution des fonds prenait des mois, mais avec l'argent mobile, il nous a fallu quelques semaines. »  
(Conseiller en recherche et développement, IRC)
- 5. Efficacité :** la numérisation des transferts d'argent permet de générer des gains d'efficacité qui sont susceptibles de réduire les coûts à long terme. Par exemple, les équipes n'ont plus besoin de se déplacer vers les lieux de distribution pour remettre en personne de l'argent en espèces à chaque client. Ces gains d'efficacité sont susceptibles d'être plus importants pour des transferts d'argent répétés que pour des transferts ponctuels.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> L'IRC n'a pas encore réalisé d'analyse coût/efficacité. Les hypothèses continueront d'être testées.

## Limites opérationnelles perçues de la numérisation de l'aide financière

L'IRC avait conscience qu'en dépit de ses nombreux avantages potentiels, l'argent (physique ou dématérialisé) n'améliorerait pas ses programmes de façon immédiate ou en tant que tels. La monnaie numérique doit plutôt être considérée comme un moyen d'obtenir des résultats sectoriels.

« Nous étions perçus dans l'organisation, lorsque nous parlions du numérique, comme la panacée qui résoudra tous les problèmes, mais en réalité, il sera crucial de comprendre et d'accepter que l'argent n'est pas une solution miracle, qu'il s'agisse de paiements numériques ou d'argent liquide dans une enveloppe. Il représente un outil supplémentaire à notre disposition pour mieux faire notre travail. »

(Ancien directeur adjoint ERD, IRC)

Dans les entretiens, les équipes du siège ont également fait ressortir les difficultés rencontrées par l'IRC dans le cadre de l'opérationnalisation de l'argent numérique, comme par exemple la **longueur des processus d'achat, les relations à mettre en place avec des acteurs du secteur privé (ORM par exemple) et les difficultés techniques rencontrées sur le terrain.**

Ces limites et difficultés sont détaillées dans les sections 4 et 6 de ce rapport.

## Avantages perçus de l'argent numérique pour les clients

En tant qu'organisation tournée vers ses clients, l'IRC considérait que l'utilisation de méthodes numériques telles que l'argent mobile était un moyen important de produire des résultats positifs pour ses clients. Au niveau du siège, il était largement admis que la numérisation de l'aide financière présentait des avantages importants pour les clients, en termes notamment de discrétion, de flexibilité, d'efficacité et de sécurité, tout en offrant des opportunités supplémentaires d'inclusion financière et de résultats de développement à long terme.

Bien que ces hypothèses n'aient pas encore été validées à grande échelle et restent des aspirations à ce jour, l'expérience et le point de vue des bénéficiaires (section 6) fournissent des informations utiles sur les avantages perçus et constatés de l'utilisation de l'argent mobile pour l'aide sous forme financière.

**1. Discrétion et flexibilité :** l'utilisation de moyens numériques pour recevoir l'aide financière (au moyen d'un compte d'argent mobile par exemple) est jugée plus discrète, privée et flexible par les clients.

**2. Sécurité et efficacité :** l'utilisation de l'argent mobile est censée réduire les risques liés à la remise d'argent liquide.

« Il y a un aspect de sécurité pour le client, un aspect de rapidité, tout en encourageant les clients à s'investir dans ce qui semble être l'avenir de l'argent. » (Directeur ERD, IRC)

**3. Rapidité :** lorsque l'argent mobile est versé directement sur un portemonnaie mobile, l'opération est instantanée.

**4. Effets multiplicateurs :** il était considéré que la téléphonie mobile offrait la possibilité d'apporter de la valeur dans de nombreux domaines de la vie des clients, en termes par exemple de santé ou de sécurité (cf. encadré 1). Surtout, elle était susceptible de faciliter l'accès à l'information.

« Permettre (aux clients) d'accéder à l'information est une utilisation puissante. » (Spécialiste de l'égalité entre hommes et femmes, IRC)

**5. Résultats en termes d'inclusion financière :** dans la stratégie Cash de l'IRC, ces résultats faisaient partie des retombées espérées de la numérisation de l'aide financière. Comme l'explique un conseiller technique de l'IRC, « si on l'associe à des objectifs de redressement initial, l'argent mobile permet de se créer des historiques de transaction (pour l'inclusion financière et le crédit) »

**6. Résultats de développement à long terme :** l'IRC a souligné l'importance de faire le lien avec les structures et services sociaux existants et de se servir de l'argent mobile pour y parvenir.<sup>16</sup>

« Nous ne voulons pas réaliser d'énormes transferts en faveur des mêmes personnes sur de longues durées, mais l'une des motivations consiste également à rattacher les personnes à des résultats de développement à plus long terme, en termes par exemple d'inclusion financière. » (Ancien directeur adjoint ERD, IRC)

L'IRC reconnaît qu'en général, « il n'existe plus de frontière stricte entre l'aide humanitaire et le développement, et l'IRC travaille sur l'éventail complet des interventions (STA, Cash et situations d'urgence)

L'équipe d'inclusion financière souligne que « l'IRC est particulièrement bien placé pour faire la transition de situations de conflit/crise vers le développement à plus long terme » (Responsable Rural Livelihoods, IRC) (cf. section 6).

### Encadré 3

#### Faire le lien entre l'aide d'urgence et les programmes futurs

À la différence d'autres mécanismes de mise à disposition, les portemonnaies d'argent mobile sont liées à l'identité des bénéficiaires et peuvent être utilisés par des acteurs humanitaires ou de développement ou les pouvoirs publics pour apporter un soutien à plus long terme. Au Burundi par exemple, des agences des Nations Unies travaillent avec le monde humanitaire et les pouvoirs publics pour simplifier l'aide financière d'urgence au moyen de portemonnaies mobiles. Aux centres de retour situés le long de la frontière, le HCR fournit une première assistance financière, tandis que le Programme alimentaire mondial (PAM) est en train de monétiser les rations alimentaires pour fournir deux mois d'assistance supplémentaire au moyen de ces mêmes portemonnaies. Le HCR encourage également l'idée d'une intégration avec les programmes nationaux de protection sociale à plus long terme. Les aspects de protection des données revêtent toutefois une importance primordiale et doivent être pris en compte avant de pouvoir mettre en œuvre des initiatives de cette nature.

## Les risques perçus de l'argent numérique

Le passage au numérique n'est pas dépourvu de risques. L'IRC a conscience que les **technologies numériques permettent de réduire de nombreux risques généralement** associés aux transferts d'argent liquide, mais **elles introduisent également de nouveaux risques, qui sont plus complexes à de nombreux égards.** L'organisation continue de rechercher un consensus sur la manière d'évaluer

les risques liés à l'aide humanitaire numérique par rapport à ses avantages. Comme beaucoup d'organisations humanitaires, l'IRC bénéficierait d'une harmonisation des points de vue au sein de ses équipes sur la définition des principaux risques, la manière dont ils peuvent se manifester et les stratégies de prévention de ces risques.

<sup>16</sup> IRC (2016), *Making Electronic Payments Work for Humanitarian Response*.



## 03 Perspective interne : préparer la transition vers l'aide en espèces

Dans le cadre de sa transition vers une aide sous forme financière, associée à la numérisation de la distribution des fonds, l'IRC a dû mettre en place de nouvelles procédures internes pour garantir que l'organisation était prête à s'adapter. Cette section s'intéresse aux changements internes mis en place par l'IRC pour développer les programmes d'aide financière et distribuer de l'argent sous forme numérique.

### 3.1 Une vision commune et un changement de culture

La première tâche de l'IRC, et la plus importante, a été de s'assurer que la totalité de l'organisation, y compris les bureaux nationaux, avait la volonté de s'engager dans sa stratégie « Cash ». L'IRC a organisé un dialogue entre le siège et les bureaux nationaux pour sensibiliser les équipes à l'importance de la distribution de l'aide sous forme financière, obtenir leur adhésion et s'assurer de l'existence d'une vision commune. Dans certains bureaux nationaux, cela a exigé un changement de culture.

*« Un changement de culture significatif devra se produire pour réaliser l'engagement numérique de la stratégie. Il faudra que les différentes équipes du siège se parlent entre elles, tout comme les bureaux nationaux. Nous avons l'intention d'être très inclusifs et d'englober l'ensemble des directions fonctionnelles [pour] une approche davantage axée sur le travail d'équipe. »*

(Ancien directeur adjoint ERD, IRC)

L'équipe ERD avait conscience que pour opérationnaliser la stratégie Cash de façon systématique et efficace dans l'ensemble de l'organisation, il lui faudrait s'appuyer sur l'expertise des différents services, notamment les finances, l'informatique et les achats internationaux. **Les équipes qui n'avaient pas eu précédemment**

**l'occasion de travailler en étroite collaboration ont dû se rapprocher et comprendre leurs modes de fonctionnement respectifs pour déterminer les procédures à modifier et le calendrier de mise en place.**

Cette démarche a conduit à la mise en place en 2017 d'un groupe de travail sur l'aide financière appelé *Cash Working Group* (CWG) composé de responsables des différents services et de l'ERD. Ce groupe avait pour objectif de mettre en commun les enseignements et les meilleures pratiques et de discuter des initiatives nécessaires pour la mise en place de l'aide sous forme financière, telles que le développement et/ou l'exploitation de compétences internes et la modification/création de politiques et procédures. Le CWG a également dirigé l'évaluation interne des besoins en termes de capacité des bureaux nationaux et de compréhension de la meilleure manière de distribuer les fonds.

*« Tout le monde a la volonté (de passer à une aide financière), mais cela passe par des changements de comportement. (Ce) n'est pas seulement la stratégie de l'ERD mais (une) stratégie opérationnelle. Nous devons nous développer au-delà. »*

(Directeur ERD, IRC)

### 3.2 Politiques et procédures

Le passage à l'aide sous forme financière n'est pas un processus facile. L'ancien directeur adjoint « Cash » de l'IRC indique qu'il lui a fallu se plonger en détail dans les politiques des achats et des finances pour comprendre toutes les implications de la stratégie Cash, participer à des conférences sur les achats et la gestion financière et « passer beaucoup de temps dans les entrailles de

l'organisation, qui sont dans le coin de l'étage où personne ne va...mais où se trouve beaucoup d'expertise (qu'il est nécessaire d'exploiter). »

De son côté, l'équipe des achats a passé du temps sur le terrain avec les bureaux locaux pour mieux comprendre les tenants et les aboutissants de leur fonctionnement et élaborer des politiques appropriées pour la mise en place de contrats avec des fournisseurs du secteur privé. Dans le cadre de ce processus immersif, l'IRC a exploité différentes

compétences au sein de l'organisation pour élaborer les procédures nécessaires à la transition.

Par exemple, bien que les équipes financières du siège soient en contact quotidien avec des prestataires de services financiers, elles n'avaient jamais aidé des équipes de terrain à décider quel était le prestataire le mieux adapté aux besoins des programmes de chaque pays.

**Il a fallu environ un an à l'IRC pour définir les rôles et les responsabilités et élaborer les politiques et procédures opérationnelles nécessaires à la finalisation de son manuel « Cash ».** Pour intégrer la stratégie Cash du siège au niveau de chaque pays, il a été demandé aux bureaux nationaux d'élaborer des stratégies d'aide financière dans le cadre de leurs plans d'action stratégique afin de définir l'utilisation possible des fonds et le mode de distribution le plus adapté au contexte local.

### 3.3 Procédures opérationnelles standardisées

Dans le cadre de cette transition, l'IRC a mis en place un certain nombre de politiques et de boîtes à outils (toolkits), comprenant notamment le GPT (*Global Payments Toolkit* : boîte à outils des paiements dans le monde) et les CROP (*Cash Relief Operating Procedures* : modalités de fonctionnement de l'aide financière).

**Global Payments Toolkit (GPT):** le GPT établit des contrats-cadres de prestation de service avec des fournisseurs de cartes prépayées internationales et de bons électroniques, des prestataires de services d'argent mobile

et des agences de transferts d'argent pour permettre une mise en place rapide de ces moyens de paiement. Le GPT est une méthode « prête à l'emploi » dans les situations de crise où l'absence d'infrastructures financières locales est susceptible d'entraver la distribution de fonds. Cet outil a été mis au point en partant du principe que la finalisation de contrats avec des prestataires comme les ORM pouvait prendre du temps et que les infrastructures nécessaires, comme par exemple les agents de l'argent mobile ou la couverture des réseaux, ne seraient pas forcément disponibles.

L'objectif du GPT est de répondre à ces difficultés pour permettre une réponse rapide et efficace de l'IRC.

« Le GPT est l'équivalent d'un entrepôt en nature – une solution délocalisée fondée sur le marché pour mettre l'aide à disposition aussi rapidement que possible, en expédiant par exemple des cartes prépayées aux pays équipés de distributeurs automatiques. »

(Conseiller technique senior, Cash and Emergencies, IRC)

**Cash Relief Operating Procedures (CROPs):** les CROP désignent les politiques et procédures suivies par les programmes nationaux de l'IRC pour la mise en place d'un programme de transfert d'argent selon six méthodes de distribution : argent mobile, hawala, espèces sous enveloppe, bons électroniques, bons papier et cartes prépayées. Elles couvrent également les politiques suivies par les équipes des finances, des achats et des programmes pour la mise en œuvre des programmes d'aide sous forme financière et permettent de clarifier les rôles et responsabilités de chaque service.

### 3.4 Développement des compétences

L'une des plus grandes difficultés rencontrées par l'IRC a probablement été de développer les compétences, les connaissances et l'expertise de ses équipes en matière de paiements numériques. Il était indispensable que les équipes aient conscience que travailler avec un prestataire de paiements numériques n'était pas la même chose que travailler avec d'autres prestataires de service. Pour répondre à ce besoin, l'IRC a mis au point un programme de formation, avec des sessions de formation au niveau des différents services et des cours de formation en ligne

(cf. annexe 4). La principale méthode de renforcement des compétences est un accompagnement constant par les conseillers techniques « cash » de l'unité ERD, qui sont chacun affectés à un groupe de pays.

L'IRC a embauché de nouveaux collaborateurs au niveau du siège pour faciliter la transition vers les paiements en liquide et sous forme numérique en s'appuyant sur des compétences spécifiques, issues notamment du secteur privé. L'IRC a ainsi bénéficié de l'expérience du secteur privé de son directeur des achats (*Senior Director of the Global Supply*

*Unit*), qui a adapté des politiques de son unité pour travailler plus efficacement avec le secteur privé.

**L'équipe IRC du Pakistan a indiqué « avoir appris sur le tas » en ayant le sentiment que c'était le meilleur moyen d'acquérir les compétences nécessaires, en termes notamment de négociation avec les ORM et d'adoption de nouvelles technologies, comme par exemple les paiements groupés au moyen de l'argent mobile. Il est important de noter que le bureau du Pakistan a eu l'opportunité exceptionnelle** de réaliser trois essais pilotes de transferts d'argent au moyen de l'argent mobile, ce qui l'a aidé à identifier les facteurs clés de réussite. L'expérience a été la même au Kenya, au Burundi et au Cameroun, où les bureaux nationaux disent avoir beaucoup appris dans le cadre du processus de mise en place de contrats et de collaboration avec un premier partenaire ORM. Ils ont intégré ces enseignements à leurs processus d'achat ou prévoient de le faire. L'équipe de Jordanie indique que la gestion de leur premier partenariat n'a pas été facile, car leur manque d'expertise technique en matière d'argent mobile les a gênés pour concevoir et mettre en place un contrat efficace avec leur partenaire d'argent mobile.

#### Encadré 4

#### Quelle méthode de paiement choisir ?

La figure 1 présente les trois principaux types de CVA numérique : argent mobile, bons électroniques et cartes prépayées. La présente étude de cas se concentre sur la CVA utilisant l'argent mobile.

Figure 1: Les différentes formes de CVA numérique

 Argent mobile	 Bons électronique	 Cartes prépayées
<p><b>PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES</b> Aide distribuée au moyen d'un compte d'argent mobile</p> <p><b>Prestataire : service d'argent mobile</b> Le bénéficiaire peut transférer l'argent électroniquement (transfert P2P par exemple), le convertir en espèces auprès d'un agent ou accéder à d'autres services (paiement de factures par exemple). Des restrictions concernant les magasins où l'argent peut être envoyé peuvent également s'appliquer.</p> <p><b>Avantages :</b> connexion à l'écosystème plus large des paiements numériques, coût peu élevé des paiements récurrents, large éventail de choix pour les bénéficiaires en l'absence de restriction. Les transferts limités à certains magasins peuvent répondre à des objectifs de programme spécifique (objectifs alimentaires par exemple).</p> <p><b>Inconvénients :</b> coûts élevés de mise en place ; obligations de vérification de l'identité des clients (KYC).</p>	<p><b>PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES</b> Aide distribuée au moyen d'un bon vers un téléphone portable ou une carte</p> <p><b>Prestataire : ORM ou autre établissement financier (banque par exemple)</b> <b>Bon électronique d'aide financière :</b> le bénéficiaire retire l'aide financière à des endroits agréés.</p> <p><b>Avantages :</b> peu ou pas d'obligation de vérification de l'identité des clients (KYC), éventail de choix intermédiaire pour les clients.</p> <p><b>Inconvénients :</b> cher et choix limité pour les bénéficiaires en termes de points de retrait.</p> <p><b>Bon électronique d'aide en nature :</b> le bénéficiaire échange le bon auprès de détaillants agréés pour obtenir les produits prévus (produits alimentaires par exemple).</p> <p><b>Avantages :</b> permet de viser des objectifs programmatiques spécifiques (objectifs alimentaires par exemple); système purement numérique (pas de mouvement de fonds), peu ou pas d'obligation de vérification de l'identité des clients.</p> <p><b>Inconvénients :</b> Choix limités et coûteux pour les bénéficiaires.</p>	<p><b>PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES</b> Aide distribuée sous forme de cartes remises aux bénéficiaires</p> <p><b>Prestataire : généralement un établissement financier, mais aussi des prestataires d'argent mobile</b> <b>Transfert d'argent :</b> le bénéficiaire retire l'argent au moyen d'une carte utilisable auprès de distributeurs automatiques, de commerçants agréés ou d'agents de l'argent mobile ou des établissements financiers.</p> <p><b>Avantages :</b> éventail de choix important ou intermédiaire pour les bénéficiaires.</p> <p><b>Inconvénients :</b> les options se limitent potentiellement à l'aide sous forme de retrait d'espèces.</p> <p><b>Transfert de produits :</b> le bénéficiaire échange la carte contre des produits auprès de commerçants ou d'endroits agréés.</p> <p><b>Avantages :</b> permet de viser des objectifs programmatiques spécifiques (objectifs alimentaires par exemple).</p> <p><b>Inconvénients :</b> choix limités, voire très limités, pour les bénéficiaires.</p>

Avant le démarrage des programmes, les bureaux nationaux doivent réaliser une **évaluation détaillée de l'ensemble des mécanismes** de paiement disponibles afin de déterminer la méthode la plus adaptée au versement des fonds.<sup>17</sup> Les coordinateurs pays de l'IRC réalisent des études de faisabilité en collaboration avec les conseillers techniques. Dans certains pays, les **préférences des bailleurs de fonds** peuvent influencer les décisions. En RDC par exemple, les bailleurs de fonds ont préféré les bons électroniques.

Pour déterminer le mode de versement le plus adapté, il est essentiel d'évaluer les différentes caractéristiques de l'environnement local. Dans le cadre par exemple de l'évaluation de la **faisabilité de l'argent mobile**, un large éventail de critères doit être examiné<sup>18</sup> (liste non exhaustive) :

- 1 | Infrastructures physiques :** la couverture des réseaux mobiles est essentielle pour l'argent mobile. Sans couverture de réseau, ni les destinataires, ni les agents ne peuvent accéder au service.
- 2 | Réseau d'agents :** les réseaux d'agent constituent la base de l'écosystème de l'argent mobile et forment le point de contact le plus courant pour les clients. Un service d'argent mobile bien conçu peut favoriser la diffusion des paiements mobiles dans des zones précédemment peu ou pas desservies.
- 3 | Liquidité :** assurer la liquidité des agents au sein du réseau représente un défi important pour les prestataires d'argent mobile du monde entier, notamment dans les zones rurales. Les ORM peuvent néanmoins mettre en place des méthodes innovantes pour garantir une bonne gestion de la liquidité. La connaissance du processus existant de gestion de la liquidité est un aspect que les organisations humanitaires ont tout intérêt à examiner dans le cadre de leurs efforts de préparation, au même titre que la gestion des achats pour l'aide en nature.
- 4 | Cadre réglementaire :** comme les autres prestataires de services de paiement, les prestataires d'argent mobile ont l'obligation de vérifier l'identité des clients (KYC) au moment de l'ouverture des comptes, conformément aux réglementations nationales et aux normes internationales de LBC/FT. Les clients doivent posséder un justificatif d'identité accepté par les autorités réglementaires pour pouvoir enregistrer une carte SIM ou ouvrir un compte d'argent mobile.
- 5 | Capacités des ORM :** dans les conditions difficiles dans lesquelles les organisations humanitaires exercent leur activité, les ORM peuvent ne pas avoir les ressources ou les capacités nécessaires pour répondre aux besoins de leurs partenaires humanitaires. Cet aspect dépend de leurs priorités stratégiques.
- 6 | Accès des clients à la technologie et compétences numériques :** la couverture mobile, la pénétration des téléphones portables et la capacité des clients à utiliser l'argent mobile sont autant de facteurs à examiner. Même lorsque la couverture des réseaux mobiles,<sup>19</sup> la pénétration des téléphones portables et les compétences numériques sont limitées, l'argent mobile peut malgré tout être faisable. Il faudra bien entendu davantage de temps, d'efforts et d'argent, ainsi qu'une vision commune entre les principales parties prenantes pour arriver au niveau souhaité. Si les clients refusent d'utiliser un mécanisme de versement donné (argent mobile par exemple) pour recevoir leur aide financière, d'autres options doivent également être envisagées.

Tous les bureaux nationaux de l'IRC interrogés dans l'étude ont eu à déterminer dans quelle mesure l'argent mobile était utilisable dans le contexte de leur pays. Le niveau de prise en compte des critères ci-dessus a influencé la réussite ou les difficultés rencontrées par les programmes utilisant l'argent mobile.



Enfin, il est important de tenir compte des nouveaux risques que les méthodes de paiement numérique peuvent introduire sur le terrain.

*“(I)l y aura toujours des risques liés à tout type de transfert en faveur de nos clients. Les paiements numériques nous offrent des moyens de gérer le risque, mais ils ne sont pas sans risque. »*

**(Ancien directeur adjoint ERD)**

Par exemple, il est indispensable d'introduire la technologie de manière inclusive pour ne pas amplifier les inégalités existantes. Il est également important d'évaluer et de comprendre la dynamique hommes/femmes dans chaque contexte, les hommes étant plus susceptibles que les femmes d'avoir accès à des téléphones portables<sup>20,21</sup> dans les foyers qui ne possèdent qu'un téléphone.

<sup>17</sup> GSMA (2018), *Mobilising cash and voucher assistance programmes: The case for mobile money*.  
<sup>18</sup> GSMA (2017), *Landscape Report: Mobile Money, Humanitarian Cash Transfers and Displaced Populations*; GSMA (2019), *Mobile money enabled cash aid delivery: Essential considerations for humanitarian practitioners*.

<sup>19</sup> Un réseau 2G est suffisant pour l'argent mobile, qui peut donc fonctionner dans les zones où la couverture mobile est plus faible.



## 04 Perspective externe : dialoguer avec les ORM partenaires

**Pour mettre l'argent mobile au service de l'aide financière, les ORM et les organisations humanitaires doivent travailler de concert pour mettre en place des interventions vitales au moyen de nouvelles méthodes.** Ce chapitre se concentre sur les principaux enseignements tirés des nouvelles relations de l'IRC avec des ORM. Les facteurs de réussite et les difficultés rencontrées dans ces relations sont présentés pour chacun des six pays étudiés, en incluant également le point de vue du siège.

**Ces informations devraient permettre aux organisations humanitaires d'examiner de manière plus détaillée les mesures à prendre pour travailler avec les ORM ainsi que les pièges à éviter.** Elles peuvent également aider les ORM et les organisations humanitaires à mettre en place des partenariats plus efficaces.

### 4.1 Le concept de partenariat

L'IRC a une définition précise du concept de partenariat :

*“ Un partenariat implique au moins deux entités qui s'associent dans le but de résoudre un problème sur un pied d'égalité. Tout ce qui contribue à la résolution de ce problème entre en ligne de compte : argent, sensibilisation, influence, communication, vision à plus long terme et collaboration pluri-annuelle, y compris les financements.”*

(Directeur ERD, IRC)

Malgré les progrès réalisés pour passer d'une relation traditionnelle fournisseur/bailleur de fonds à une relation mutuellement avantageuse fondée sur une vision commune à plus long terme, il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Comme d'autres organisations humanitaires, l'IRC répond à des crises qui exigent une action immédiate à court terme. Si on y ajoute le fait que l'IRC travaille dans un environnement tributaire des bailleurs de fonds, il devient difficile dans ces conditions de parvenir à une vision à long terme avec un partenaire.

#### Encadré 5

#### Évoluer au-delà de la relation client-fournisseur

Le secteur humanitaire a élaboré et mis en place des chaînes d'approvisionnement internationales pour expédier, stocker et distribuer une aide en nature aux personnes touchées par des situations de crise dans le monde entier. Le passage à une aide monétaire exige de mettre en place un écosystème complètement différent en collaboration avec de nouveaux partenaires. En nouant un dialogue actif avec les ORM, les organisations humanitaires seront plus à même d'influencer les produits et les services utilisés pour le versement de la CVA. La collaboration avec les ORM peut également leur permettre d'accéder plus facilement aux services de connectivité mobile (services GSM), qui permettent non seulement d'exploiter le potentiel social et commercial de l'argent mobile,<sup>22</sup> mais également d'offrir aux clients des organisations humanitaires des solutions à plus long terme pour les problèmes financiers non résolus par d'autres mécanismes de paiement.

<sup>22</sup> Partnership for Finance in a Digital Africa (2018), [What makes a successful commercial partnership?](#)

## 4.2 Facteurs de réussite

L'IRC exerce son activité dans des environnements particulièrement difficiles dans le monde entier et l'utilisation de l'argent mobile pour y distribuer une aide financière peut s'avérer un défi de taille. De façon assez impressionnante, l'IRC a néanmoins réussi à travailler avec neuf ORM dans huit pays différents au cours de son dernier exercice.<sup>23</sup>

**Ce chapitre présente les facteurs clés de réussite pour chacun des bureaux nationaux concernés.**

### 1. Nouer des relations à l'avance permet d'accélérer la mise en œuvre des projets

Le fait de nouer des relations avec des contacts clés avant d'en avoir besoin s'est avéré utile pour l'IRC.

Bien que cela puisse être difficile dans des situations complexes où il existe d'autres priorités, le fait de jeter les bases d'un partenariat avant l'apparition d'une situation de crise, au moyen par exemple d'un accord stand-by relevant des mécanismes du GPT, permet d'accélérer la mise en place ultérieure des services nécessaires.

Il s'est également avéré important pour l'IRC de mettre en place des contrats renouvelables dans chaque pays. Par exemple, après avoir noué des relations avec des ORM au **Pakistan**, l'IRC a mis en place des contrats annuels renouvelables qui lui

permettent de bénéficier de meilleurs tarifs dans le cadre de relations à plus long terme.

Les ORM qui ont noué des relations fructueuses avec des organisations humanitaires disposent d'équipes spécialisées qui définissent la stratégie et mettent en place les partenariats. Dans le cadre de son activité de services financiers mobiles au Burundi, Econet Leo a ainsi une personne de son équipe Cassava Fintech Burundi qui prospecte les organisations qui font des transferts d'argent, comme par exemple l'IRC, et les contacte pour présenter les services de paiements groupés d'Econet. Cette spécialisation accompagnée d'un contact humain a contribué à la réussite d'Econet dans le secteur humanitaire. Des ORM du **Cameroun** ont adopté une stratégie similaire.

### 2. Documenter les enseignements pour les intégrer aux futurs projets avec des ORM

Pour l'IRC, le fait de documenter les difficultés rencontrées a été crucial pour garantir que les solutions soient intégrées aux contrats ultérieurs avec les ORM. Compte tenu du taux de rotation élevé du personnel des organisations humanitaires et des ORM, il s'est avéré extrêmement précieux pour l'IRC de documenter ses connaissances institutionnelles.

- Au **Tchad**, l'IRC et son ORM partenaire ont organisé un groupe de travail pour discuter des difficultés rencontrées et documenter les enseignements tirés de leur expérience dans un rapport contenant le point de vue de l'IRC, de l'ORM et des clients. Ces enseignements sont non seulement utiles pour les futurs programmes d'aide financière de l'IRC au Tchad, mais également pour d'autres organisations humanitaires du pays et de la région.

- Au **Cameroun**, l'IRC a travaillé avec Orange sur l'un des premiers programmes de CVA utilisant l'argent mobile dans le pays et a tiré de nombreux enseignements de cette expérience. Dans certains cas, les clients ont par exemple reçu des versements en double, soit à cause d'une erreur humaine, soit en raison de problèmes de connexion qui entraînaient une réactualisation de la page et le traitement en double de l'opération. Dans ses contrats ultérieurs avec Orange et MTN, l'IRC a réduit ce risque en introduisant des précisions supplémentaires dans son cahier des charges technique.

<sup>23</sup> Burundi, Cameroun, Tchad, Côte d'Ivoire, Jordanie, Nigeria, Pakistan, Somalie et Ouganda.

## 3. Les projets ont plus de chance de réussir lorsque les deux parties sont flexibles et motivées

L'utilisation de l'argent mobile est une démarche relativement récente pour l'IRC, qui s'est accompagnée d'un certain nombre de tâtonnements avant de parvenir à des solutions satisfaisantes. Les bureaux nationaux qui ont réussi à mettre en place des programmes efficaces de transferts d'argent avaient une bonne compréhension commune de l'objectif final avec leurs partenaires (ORM) et ont adapté leur approche lorsque cela était nécessaire (cf. encadré 6). Face aux difficultés, les deux parties ont fait preuve de flexibilité, en adaptant leur approche pour trouver des solutions alternatives.

- Au Pakistan, l'IRC a réalisé un essai pilote de l'argent mobile en 2015-16 et a organisé ensuite un groupe de travail avec l'ORM concerné pour discuter des difficultés rencontrées. Entre autres modifications, l'ORM a augmenté le nombre de

points de service (agents) et a amélioré la liquidité pour faciliter les versements ultérieurs et aider les clients qui n'ont pas reçu de message les notifiant de leur versement.

- Au Tchad, l'IRC et son ORM partenaire se sont heurtés à des problèmes techniques pendant les transferts. Bien que l'équipe IRC du Tchad ait finalement décidé que les bons électroniques étaient plus adaptés au contexte local, elle a noté que les efforts de l'ORM pour résoudre rapidement et efficacement ces problèmes étaient essentiels.

*« (L'ORM) a vraiment amélioré les choses entre le début et la fin. Ils ont amélioré les délais, ils ont réduit le temps de réponse aux réclamations. À la fin, les problèmes étaient résolus rapidement. »*  
**(Directeur régional adjoint, région des grands lacs, IRC)**

### Encadré 6

#### Adapter les produits de CVA aux besoins des organisations humanitaires<sup>24</sup>

Les programmes de CVA utilisant l'argent mobile ne sont pas un produit standard. Les ORM ont donc tout intérêt à mettre en place des produits et des circuits de distribution spécialisés pour répondre au besoin d'un service de grande qualité de la part des organisations humanitaires. Au Burundi, les ORM ont eu la volonté d'adapter leurs services aux besoins spécifiques des clients de l'IRC.

Comme l'explique un ancien collaborateur d'Econet Leo, « nous avons nos propres structures et politiques, mais nous essayons d'être aussi souples que possible pour nous adapter à nos clients et répondre à leurs besoins ... Les ONG recherchent de l'expérience, des compétences techniques, de la sécurité, des rapports automatisés. Avant nous, elles avaient travaillé avec des banques (et) avaient rencontré certains problèmes, les banques ne voulant pas se déplacer dans des zones reculées pour des formations. Les ONG préfèrent les ORM parce qu'ils sont plus flexibles. »

**Smart Burundi** fait état de sa volonté de créer des services personnalisés, en offrant par exemple aux organisations humanitaires la possibilité d'identifier les points de service des agents utilisés pour dépenser ou retirer de l'argent, tandis que **MTN Cameroun** a créé une plateforme flexible pour s'adapter à différents modèles de fonctionnement et cadres réglementaires. Il est par exemple possible de faire des versements qui ne peuvent être dépensés qu'auprès de certains commerçants ou de distribuer des coupons (en circuit fermé) aux personnes qui ne possèdent pas les pièces d'identité nécessaires pour ouvrir un compte d'argent mobile.

*« Une des choses que nous faisons pour aider nos partenaires humanitaires est de leur offrir des solutions adaptées à leurs besoins. Nous proposons des solutions individualisées parce que les besoins peuvent varier d'un partenaire à l'autre. Nous nous efforçons toujours de les accompagner pour qu'ils n'aient pas à se débrouiller tout seuls. »* **(MTN Cameroun)**

<sup>24</sup> Pour en savoir davantage sur la manière dont les ORM peuvent adapter leurs produits et services à la CVA, voir pp. 14 et 45 : GSMA (2019). [Mobile money enabled cash aid delivery: Operational handbook for Mobile Money Providers](#).

#### 4. Une définition précise des rôles et des responsabilités, des lignes de communication claires et une bonne planification sont des éléments essentiels pour résoudre les problèmes de façon ouverte et efficace

Plusieurs ORM indiquent que l'IRC avait communiqué ses besoins et ses projets clairement et longtemps à l'avance, ce qui n'est pas toujours le cas avec d'autres organisations humanitaires. Grâce aux points de contact clairement définis entre les ORM et l'IRC, les parties étaient en mesure de résoudre les problèmes plus efficacement.

- Au **Burundi**, Econet Leo avait une adresse e-mail dédiée pour centraliser toutes les demandes de l'IRC et veiller à ce qu'elles soient transmises à la bonne personne pour résoudre les problèmes rapidement.

- Selon les partenaires ORM de l'IRC **au Pakistan, au Burundi et au Cameroun**, les ONG ne fournissent pas toujours des coordonnées précises pour les bénéficiaires, mais l'IRC leur communique rapidement les informations nécessaires (numéro de portable de client, identité, etc.).

« L'IRC fait un excellent travail de collecte précise des coordonnées des bénéficiaires et a rarement des problèmes d'annulation d'opération (en raison d'un mauvais numéro de téléphone ou de CNIC). Ils arrivent à corriger rapidement les erreurs. »  
(Telenor Easypaisa, Pakistan)

### 4.3 Difficultés

**Dans plusieurs pays, IRC a été l'une des premières organisations humanitaires à travailler avec des ORM. Trois grandes difficultés se sont manifestées et sont détaillées ci-dessous.** Le dernier chapitre de ce rapport présente plusieurs réflexions sur la manière de surmonter ces difficultés à l'avenir.

#### 1. La signature de certains contrats a été retardée en raison de renseignements insuffisants dans les appels d'offres et de systèmes peu flexibles ou inadaptés

Dans tous les pays étudiés, la mise en place des contrats avec les ORM a pris un certain temps, atteignant presque un an dans certains cas. Dans les pays où l'argent mobile n'en était qu'à ses débuts et où les équipes achats de l'IRC intervenaient pour apporter une aide en nature, la mise en place de contrats avec des ORM était une expérience nouvelle. Il était donc difficile pour les équipes pays de l'IRC de **savoir quoi demander** (cahier des charges technique) et comment évaluer les propositions des ORM. L'utilisation de plateformes de paiements groupés pour distribuer une aide financière est également un phénomène relativement récent pour de nombreux ORM, ce qui signifie qu'ils avaient peu d'expérience sur laquelle s'appuyer pour formuler des propositions et mettre en place des contrats avec le secteur humanitaire. Une difficulté courante pour l'IRC a été de **prévoir le nombre de dossiers** (nombre de clients devant recevoir des transferts) en raison du caractère souvent imprévisible des situations de crise.

Ce **manque d'information** fait qu'il est difficile pour les ORM de savoir quoi offrir ou comment fixer les tarifs, ce qui se traduit par des délais dans la mise

en place des contrats (cf. encadré 7). Les ORM indiquent également qu'il est rare qu'ils reçoivent un feedback lorsqu'ils perdent un appel d'offres, ce qui les empêche de s'améliorer pour l'avenir.<sup>25</sup>

La mise en place de contrats en Jordanie a été particulièrement difficile (cf. encadré 7) en raison d'un manque de clarté et d'une **compréhension limitée de part et d'autres des** exigences de mise en œuvre d'une aide monétaire utilisant l'argent mobile dans un contexte où les utilisateurs de l'argent mobile sont peu nombreux (cf. réflexion 8.2.a).

L'existence de **systèmes inadaptés ou peu flexibles** du côté des ORM comme du côté humanitaire a également entravé le processus. Au **Tchad**, une des raisons du retard des contrats a été le temps nécessaire à l'IRC pour s'assurer que le contrat était conforme aux exigences de son bailleur de fonds.<sup>26</sup> De leur côté, les régulateurs locaux obligent les partenaires des ORM à présenter des documents de KYC avant l'ouverture d'un compte d'argent mobile destiné à des paiements groupés. Cette obligation peut s'avérer complexe et l'IRC a par exemple eu du mal à rassembler le volume important de documents nécessaires en **Ouganda**.<sup>27</sup>

Au **Pakistan**, un contrat avec un ORM a été retardé en raison de la demande que l'IRC utilise le même prestataire bancaire. Ces retards augmentent les frais généraux, limitent les gains d'efficacité et entravent la capacité à répondre rapidement aux situations de crise.<sup>28</sup>

« L'efficacité plus ou moins élevés (est) liée aux retards — la durée de mise en place des contrats est particulièrement difficile. Des services de base doivent malgré tout être payés (coûts fixes) alors qu'il n'y a pas de fonds qui sont distribués. »  
(Conseiller technique senior, Usage Optimal des Ressources, IRC)

### Encadré 7

#### Améliorer la mise en place des contrats : le point de vue de la Jordanie

L'équipe IRC de Jordanie a eu du mal à mettre en place des contrats avec des prestataires d'argent mobile. Alors que deux contrats sont en train d'être finalisés pour effectuer des transferts d'argent en faveur du personnel des dispensaires de l'IRC dans le camp de réfugiés de Zaatar, l'IRC et le prestataire font part de leurs suggestions pour améliorer le processus d'appel d'offres, d'achat et de mise en place des contrats. Leur expérience a été rendue d'autant plus difficile par le fait que le secteur de l'argent mobile n'en est qu'à ses débuts en Jordanie et que le secteur privé est soumis à des réglementations strictes pour opérer au sein du camp.

L'un des prestataires d'argent mobile a formulé les suggestions suivantes à l'intention des organisations humanitaires :

1. **Fournissez des informations suffisantes à l'ORM pour lui permettre de fixer des tarifs adaptés.**
2. **Prenez le temps de comprendre l'écosystème de l'argent mobile de la Jordanie** pour que les services demandés soient réalisables.
3. **Donnez un feedback quelle que soit l'issue des propositions, surtout lorsqu'elles sont rejetées,** pour savoir quels sont leurs points forts et leurs points faibles et les améliorer à l'avenir.

« On peut espérer que tous les acteurs du marché (prestataires d'argent mobile) sont suffisamment mûrs pour ne pas proposer des tarifs tellement bas qu'ils sont incapables de les honorer, ce qui entraîne des déceptions au niveau de l'organisme humanitaire et représente une mauvaise pratique pour tout le monde. Je pense que des lignes directrices adaptées, notamment pour les opérations à grande échelle, qui tiennent compte non seulement du prix, mais également d'autres aspects techniques, des capacités, de la culture financière, des antécédents, de l'expérience sur le terrain, etc. déboucheront sur une situation mutuellement avantageuse. » (Prestataire d'argent mobile de Jordanie)<sup>29</sup>

L'équipe IRC de Jordanie met également en avant certains aspects de son approche qu'elle souhaite modifier à l'avenir, à savoir :

1. **Réaliser une évaluation de marché approfondie avant d'émettre un appel d'offres** afin de s'assurer que les aspects clés de la demande figurent dans l'appel d'offres et de réduire ainsi le nombre de précisions nécessaires tout au long du processus.
2. **Embaucher un spécialiste de l'argent mobile** pour faciliter l'évaluation du marché et définir le cahier des charges des services souhaités.
3. **Inclure des instructions claires et standardiser le format des appels d'offres** pour faciliter leur classement en termes de qualité.

« Si je ne suis pas bien préparé de ce côté de l'équation (faute d'instructions claires dans l'appel d'offres par exemple), je vais découvrir des incohérences et une absence de standardisation dans les offres que je vais recevoir. » (IRC Jordanie)

<sup>25</sup> Expérience des ORM au Burundi et en Jordanie.

<sup>26</sup> Comme l'indique l'équipe IRC du Tchad.

<sup>27</sup> See p. 28: GSMA (2018), *Humanitarian Payment Digitisation: Focus on Uganda's Bidi Bidi Refugee Settlement*.

22 Perspective externe : dialoguer avec les ORM partenaires

<sup>28</sup> Le rapport *Mobile money enabled cash aid delivery: Essential considerations for humanitarian practitioners* de la GSMA (2019) présente les mesures à prendre par les organisations humanitaires pour opérationnaliser de manière efficace la CVA utilisant l'argent mobile.

<sup>29</sup> Cf. explications complémentaires dans l'encadré 2 p. 8 du rapport de la GSMA *Mobile money enabled cash aid delivery: Essential considerations for humanitarian practitioners* (2019).

## 2. L' IRC et les ORM se sont heurtés à des difficultés pour mettre en place des partenariats à long terme. Il est rare que ces partenariats soient commercialement viables pour les ORM.

Les parties n'ont pas toujours la volonté ou la capacité d'investir suffisamment de temps ou de ressources pour déterminer quelles sont les capacités, le modèle de fonctionnement et les motivations de collaboration de leur partenaire (cf. encadré 8), ce qui se traduit par des services qui ne sont pas forcément personnalisés ou adaptés aux populations vulnérables.

Pour l'IRC, les raisons de ne pas investir dans des partenariats à long terme étaient les suivantes : la nature du financement des projets, la nature des crises, qui exigent souvent une réponse rapide (situations d'urgence) et le manque de confiance à l'égard du secteur privé ou une compréhension limitée des avantages transformationnels de l'argent mobile et des technologies mobiles pour les communautés concernées.<sup>30</sup>

Les programmes d'aide financière ont suscité davantage d'intérêt lorsque la CVA représentait une proposition de valeur intéressante pour les ORM. Les ORM qui y voient une opportunité commerciale (y compris à plus long terme), qui ont un intérêt réel pour le partenariat et qui considèrent les bénéficiaires comme des clients sont plus enclins à consentir des efforts supplémentaires pour s'assurer que leurs services soient programmés, adaptés et offerts dans le respect de normes élevées.<sup>31</sup>

« (L'ORM) a essayé de nous satisfaire en tant que partenaire : nous lui apportons un certain volume d'activité. Ils ont traité les bénéficiaires comme des clients. Au Burundi, le secteur humanitaire est important et le reste de l'économie peu développé. Par conséquent, Econet Leo le considère comme l'une de ses principales opportunités commerciales. » (IRC Burundi)

L'identification des objectifs à plus long terme de chacune des parties peut prendre du temps, mais elle s'avère une étape cruciale pour tous, car elle fournit la base d'un partenariat durable. Certains bureaux nationaux figurant dans l'étude ont pris le temps de le faire et bénéficient en retour d'une relation de confiance, de programmes de meilleure qualité et de retombées durables pour les clients (cf. annexe 2 : Pakistan). Cependant, même dans ce cas, les opportunités ont rarement été maximisées et la viabilité commerciale reste limitée pour les ORM (cf. réflexion 8.2.e).

### Encadré 8

#### Principales motivations de collaboration avec les organisations humanitaires pour les ORM

Beaucoup d'ORM avec lesquels l'IRC a travaillé avaient la volonté de travailler avec des organisations humanitaires pour deux grandes raisons :

1. Ils avaient pour **valeur fondamentale** de servir leurs propres communautés à risque ;
2. Ils souhaitaient acquérir de **nouveaux clients ou continuer de servir leur clientèle existante**.

Un exemple de la première motivation est le cas **d'Orange Cameroun**, qui explique que la volonté de servir ses propres communautés était la principale motivation de sa collaboration avec l'IRC :

« (Nous faisons ce travail parce que) nous voulons aider les gens de notre pays et faciliter la distribution de l'aide auprès des personnes défavorisées. Il s'agit de populations situées dans des zones inaccessibles que l'État ne peut pas toucher. Mais grâce à notre travail avec les ONG, nous pouvons les toucher. C'est la principale raison pour laquelle nous faisons ce travail. Il existe des retombées commerciales, mais ce n'est pas énorme, notamment si l'on tient compte des risques et de tout ce qu'il faut mettre en place pour pouvoir faire ces transferts. » (Orange Cameroun)

**MTN Cameroun** répète ce point :

« Les ONG sont très importantes pour nous et nous essayons d'établir des partenariats avec beaucoup d'entre elles pour s'assurer que des services soient fournis aux personnes dans le besoin » (MTN Cameroun)

Même lorsque la collaboration avec des organisations humanitaires répond d'abord à un objectif philanthropique (servir les personnes dans le besoin par exemple), les ORM ont besoin au bout d'un moment d'enregistrer un retour sur investissement pour continuer à servir leurs clients de façon viable, sauf si leur travail relève d'une initiative de RSE. Au Burundi, Econet Leo considère que la rentabilité est l'un des grands défis des projets de CVA :

« Dans certains cas, les projets n'ont pas été très rentables pour nous. C'est difficile, parce que les propriétaires du projet arrivent parfois avec des budgets très serrés. Ils veulent faire des économies. Mais en terme de mise en place sur le terrain, c'est très coûteux, beaucoup de personnel de terrain, beaucoup de formation. Les marges que nous facturons ne sont pas très intéressantes. Nous avons choisi de d'en profiter pour développer notre base en espérant qu'à l'avenir, les personnes que nous intégrons apporteront de la valeur à l'entreprise. Ce n'est pas très rentable à l'heure actuelle. Au bout du compte, nous devons honorer nos engagements, donc nous serrons les dents. » (Econet Leo, Burundi)

<sup>30</sup> GSMA (2019), *The Digital Lives of Refugees*; GSMA (2017), *Mobile is a Lifeline, Research from Nyarugusu Refugee Camp*.

<sup>31</sup> Cela comprend par exemple un produit de qualité sur le plan technique, une identification et une résolution rapides des problèmes, des programmes innovants de gestion de la liquidité et des agents, et une assistance à la formation et à l'enregistrement des clients.

### 3. L'IRC n'a pas exploité pleinement les opportunités d'inclusion financière et numérique pour ses clients<sup>32</sup>

Dans l'ensemble des pays couverts par l'IRC, l'organisation facilite l'accès aux comptes d'argent mobile, souvent pour la première fois. Surtout, dans des pays comme le Cameroun ou le Burundi, elle distribue des téléphones portables à des personnes qui n'en ont jamais eu. Cela constitue une énorme opportunité, car les comptes d'argent mobile permettent à leurs utilisateurs d'accéder à des services financiers formels et à une gamme complète de services de paiement, comme par exemple les transferts P2P (de l'anglais *person-to-person* : de particulier à particulier) nationaux ou internationaux, les achats de crédit téléphonique, le paiement de factures ou des services plus sophistiqués comme les paiements marchands, le crédit ou l'assurance. Les téléphones portables permettent également d'accéder à des services transformationnels, comme par exemple l'internet mobile ou la connectivité avec les amis et les proches,<sup>33</sup> et représentent aussi un nouveau canal de communication entre les clients et les organisations humanitaires.<sup>34</sup>

Bien que les équipes de certains bureaux nationaux de l'IRC soient conscientes des compétences et du potentiel des ORM et des technologies mobiles, elles ne les ont pas forcément exploités.

L'IRC travaille dans certaines des régions les plus difficiles au monde, où les infrastructures sont limitées pour dépenser de l'argent sous forme numérique (nord du Cameroun, Makamba au Burundi, Dadu au Pakistan), et distribue des fonds à des personnes qui figurent parmi les plus vulnérables, et sont donc moins susceptibles de posséder des compétences numériques et ont

souvent besoin de retirer l'argent en liquide aussi rapidement que possible. Pour garder sa raison d'être dans un environnement de financement concurrentiel, l'IRC s'efforce également de rendre ses projets aussi économiques que possible, ce qui l'oblige à s'assurer que ses interventions de base soient opérationnelles aussi rapidement que possible pour réduire au maximum les frais de gestion de ses programmes.

Malgré ces difficultés réelles, nos groupes de discussion font ressortir des exemples de personnes qui utilisent pleinement leur téléphone portable et leur compte d'argent mobile, au lieu de simplement retirer l'argent (cf. chapitre 6). Cela s'est produit spontanément dans certains cas, mais des retombées supplémentaires pourraient être obtenues si cet aspect figurait explicitement dans les programmes.

**Les temps et les efforts requis pour mettre en place une aide financière utilisant l'argent mobile sont significatifs, et l'IRC a réalisé un travail impressionnant pour démontrer l'intérêt des transferts d'argent.** L'IRC a ainsi une opportunité exceptionnelle de mieux faire connaître et comprendre les liens qui existent entre l'argent numérique et l'inclusion financière, tout en maîtrisant également les risques.<sup>35,36</sup> Sachant que les initiatives de développement des compétences numériques exigent du temps et des équipes supplémentaires, les bailleurs de fonds devraient envisager la possibilité de financer ces activités complémentaires pour exploiter pleinement les avantages potentiels de ces programmes.

#### Encadré 9

#### Utiliser la technologie au-delà des paiements numériques

L'équipe ERD a rédigé une note d'orientation sur les TIC pour présenter au personnel ERD les solutions TIC susceptibles d'être utilisées pour obtenir des résultats en termes de bien-être économique, comprenant l'argent mobile, les SMS, l'IVR et les UAV. Ce document a pour but d'aider les équipes à déterminer quelles sont les solutions les plus utiles pour l'ERD et comment les intégrer efficacement à ses programmes. Bien que l'IRC ait entrepris d'examiner dans quelle mesure ces nouvelles technologies pouvaient s'intégrer à ses activités, la prise en compte de ces informations dans l'ensemble de l'organisation et du rôle que ces nouvelles technologies peuvent jouer seront essentiels pour permettre à l'IRC d'adapter ses interventions de base à l'ère du numérique.

<sup>32</sup> L'inclusion financière figure parmi les 12 Recommandations du Groupe de haut niveau sur les transferts d'argent. Overseas Development Institute (2015), *Doing cash differently: How cash transfers can transform humanitarian aid*.

<sup>33</sup> GSMA (2019), *The Digital Lives of Refugees*.

<sup>34</sup> Voir l'initiative « Communicating with Communities » du HCR : <https://www.unhcr.org/innovation/communicating-with-communities/>

<sup>35</sup> Les ORM et l'IRC pourraient collaborer plus étroitement sur cette question du risque en éduquant et en sensibilisant leurs clients sur les questions telles que la confidentialité numérique, le partage des données et la sécurité en ligne, ainsi qu'avec les agents, qui peuvent être originaires d'autres communautés d'accueil.

<sup>36</sup> GSMA (2019), *The Digital Lives of Refugees*. See p. 51 (instances of fraud), p. 65 (soucis de confidentialité) et p. 81 (réflexions sur l'éducation et la sensibilisation des réfugiés sur la confidentialité numérique, le partage des données et la sécurité en ligne)

## 05 Fiches pays



# Burundi

## L'IRC au Burundi<sup>37</sup>

En activité depuis  
**1996**

Implantations  
**Ensemble du pays**

Domaines d'interventions  
Amélioration de la résilience des communautés rurales, services aux réfugiés congolais, réinsertion des réfugiés burundais rapatriés des pays voisins

Lieu des transferts d'argent au moyen de l'argent mobile  
**Bujumbura, Makamba, Muyinga**



## Contexte humanitaire

Nombre de réfugiés  
(demandeurs d'asile compris)<sup>38</sup>

**82 319**

Type de crise

**Prolongée et situations d'urgence**



## Écosystème de la téléphonie mobile

Prestataire(s) d'argent mobile  
**Econet Leo, Lumitel, Smart**

Taux de pénétration des téléphones portables<sup>39</sup>

**34,7%** Appareils de base  
**18,6%** Smartphones

## Connectivité mobile<sup>40</sup>

Indice de connectivité mobile de la GSMA Couverture 3G (de la population)

**26** **11%**

Connexions mobiles à haut débit Taux de pénétration Pénétration de l'argent mobile<sup>41</sup> (15 ans et plus)

**13%** **1,1%**

Prestataire(s) d'argent mobile de l'IRC  
**Econet Leo** (via Cassava Fintech Burundi)

# Cameroun

## L'IRC au Cameroun<sup>42</sup>

En activité depuis  
**2016**

Implantations

**Régions de l'extrême nord et du sud-ouest**

Domaines d'interventions  
Assistance aux personnes déplacées et aux populations d'accueil touchées par les conflits dans le cadre d'une aide répondant aux besoins fondamentaux, de programmes vitaux en matière d'eau, d'assainissement et d'hygiène et d'une protection pour les personnes ayant des besoins spécifiques, comprenant notamment les personnes à risque et les victimes de violences sexuelles et sexistes.

Lieu des transferts d'argent au moyen de l'argent mobile  
**Mora, Djoundé, Kourgui, Mémé, Kolofata, Kouyapé, Serawa, Biamo, Afade, Fotokol, Nigué, Gadafaye**



## Contexte humanitaire

Nombre de personnes concernées<sup>43</sup>

**1 534 189**

Type de crise

**Situations d'urgence**



## Écosystème de la téléphonie mobile

Prestataire(s) d'argent mobile  
**Orange Money (Orange), MTN Mobile Money (MTN)**

Taux de pénétration des téléphones portables<sup>44</sup>

**50,4%** Appareils de base  
**33,2%** Smartphones

## Connectivité mobile<sup>45</sup>

Indice de connectivité mobile de la GSMA Couverture 3G (de la population)

**46,1** **75%**

Connexions mobiles à haut débit Taux de pénétration Pénétration de l'argent mobile<sup>46</sup> (15 ans et plus)

**18%** **15,1%**

Prestataire(s) d'argent mobile de l'IRC  
**Orange Money** (Orange)  
**MTN Mobile Money** (MTN)

<sup>37</sup> IRC (2019). *Burundi*.

<sup>38</sup> HCR (2019). *Burundi Factsheet: July-August 2019*.

<sup>39</sup> GSMA Intelligence (2019). Pénétration du marché: smartphones & téléphones de base en date du 2 trimestre 2019. Connexions en fin de période, exprimées en pourcentage de la population totale du marché. Le terme « smartphone » désigne un téléphone portable permettant un accès avancé à des services fondés sur l'Internet avec des fonctionnalités comparables à celles d'un ordinateur. Les plateformes de smartphones, comme Android, iOS, Windows Phone et BlackBerry, permettent la création d'applications natives par des développeurs extérieurs, tandis que les téléphones de base fonctionnent sur des plateformes fermées qui ne permettent pas le développement d'applications natives, bien que des applications téléchargeables peuvent souvent fonctionner en utilisant Java.

<sup>40</sup> GSMA (2018). *GSMA Mobile Connectivity Index*. L'indice de connectivité mobile de la GSMA mesure la performance de 165 pays (représentant 99 % de la population mondiale) sur la base de facteurs clés de l'adoption de l'internet mobile: infrastructures, accessibilité financière, niveau d'aptitude des consommateurs, contenu et services.

<sup>41</sup> Base de données *Global Findex* (2019). *The Little Data Book on Financial Inclusion*.

<sup>42</sup> IRC (2019). *Cameroun*.

<sup>43</sup> HCR (2019). *Cameroun Factsheet: June 2019*. Remarque: ce chiffre comprend les réfugiés de la République centrafricaine et du Nigeria, ainsi que les demandeurs d'asile, les personnes déplacées à l'intérieur du pays et les rapatriés.

<sup>44</sup> GSMA Intelligence (2019).

<sup>45</sup> GSMA (2018). *GSMA Mobile Connectivity Index*.

<sup>46</sup> Base de données *Global Findex* (2019). *The Little Data Book on Financial Inclusion*.

# Chad

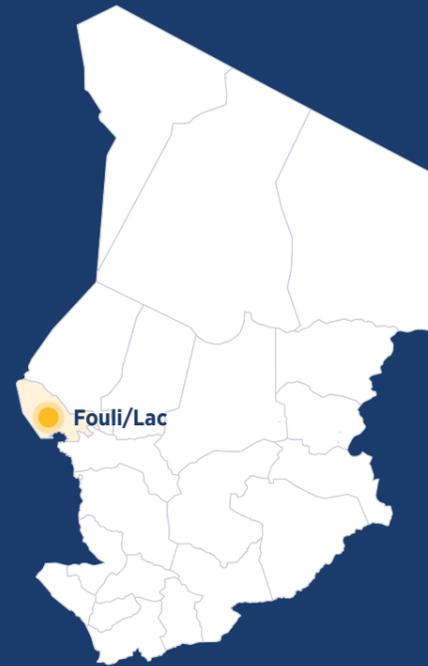
## L'IRC au Tchad<sup>47</sup>

En activité depuis  
**2004**

Implantations  
**Est du Tchad**

Domaines d'interventions  
Santé, alimentation, eau et assainissement, protection et autonomisation des femmes et services éducatifs pour les communautés locales et les réfugiés

Lieu des transferts d'argent au moyen de l'argent mobile  
**Fouli/Lac**



# Jordanie

## L'IRC en Jordanie

En activité depuis  
**2007**

Implantations  
**Mafraq, Ramtha, Irbid, Amman, Zarqa et camps de réfugiés de Za'atari et Azraq**

Domaines d'interventions  
Santé, protection et autonomisation des femmes et des filles, développement économique pour les réfugiés et les communautés d'accueil

Lieu des transferts d'argent au moyen de l'argent mobile  
**En projet pour Za'atari**



## Contexte humanitaire

Nombre de personnes concernées<sup>48</sup>

**663 064**



Type de crise  
**Prolongée et situations d'urgence**

## Écosystème de la téléphonie mobile

Prestataire(s) d'argent mobile  
**Airtel Money (Airtel), TigoCash (Millicom)**

Taux de pénétration des téléphones portable<sup>49</sup>  
**28,2%** Appareils de base  
**6,5%** Smartphones

## Connectivité mobile<sup>50</sup>

Indice de connectivité mobile de la GSMA    Couverture 3G (de la population)

**50,8**    **88%**

Connexions mobiles à haut débit    Pénétration de l'argent mobile<sup>51</sup>  
Taux de pénétration    (age 15+)

**41%**    **15,2%**



## Contexte humanitaire

Nombre de personnes concernées<sup>52</sup>

**755 050**

**84%** des réfugiés syriens en Jordanie vivent en milieu urbain et **16%** dans des camps de réfugiés

**48%** des réfugiés sont des enfants, **4,5%** sont des personnes âgées

Plus de **125 000** permis de travail ont été délivrés à des réfugiés syriens depuis 2016

Type de crise  
**Prolongée**

## Écosystème de la téléphonie mobile

Prestataire(s) d'argent mobile  
**Aya-Jo (Aya), Dinarak e-Wallet (Dinarak), Mahfazti (umniah), Orange Money (Orange), Zain Cash (Zain)**

Taux de pénétration des téléphones portable<sup>53</sup>  
**23,1%** Appareils de base    **45,4%** Smartphones



## Connectivité mobile<sup>54</sup>

Indice de connectivité mobile de la GSMA    Couverture 3G (de la population)

**54,2**    **99%**

Connexions mobiles à haut débit    Pénétration de l'argent mobile  
Taux de pénétration    (15 ans et plus)

**64%**    **1,0%**

Prestataire(s) d'argent mobile de l'IRC  
**Dinarak e-wallet (Dinarak)**

<sup>47</sup> International Rescue Committee (2019), *Chad*.

<sup>48</sup> HCR (2019), *Chad 2018 year-end report*. Remarque : ce chiffre comprend les réfugiés, les demandeurs d'asile, les personnes déplacées à l'intérieur du pays, les rapatriés et autres personnes concernées.

<sup>49</sup> GSMA Intelligence (2019).

<sup>50</sup> GSMA (2018), *GSMA Mobile Connectivity Index*.

<sup>51</sup> Base de données *Global Findex* (2019), *The Little Data Book on Financial Inclusion*.

<sup>52</sup> HCR (2019), *Jordan Fact Sheet - May 2019*.

<sup>53</sup> GSMA Intelligence (2019).

<sup>54</sup> GSMA (2018), *GSMA Mobile Connectivity Index*.

# Kenya

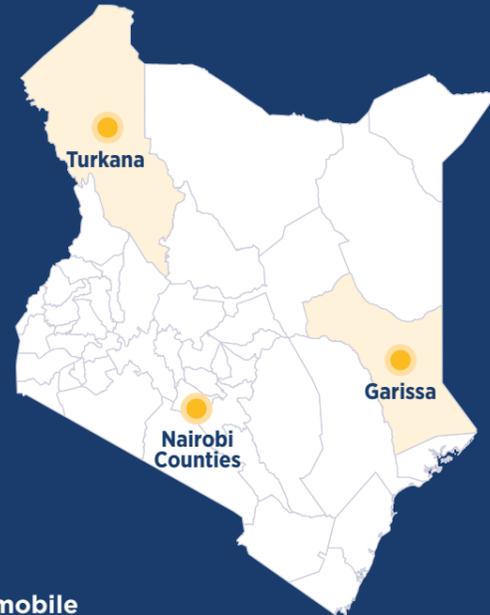
## L'IRC au Kenya<sup>55</sup>

En activité depuis  
**1992**

Implantations  
**Comtés de Turkana, Garissa et Nairobi**

Domaines d'interventions  
Santé, protection des femmes, droits juridiques, éducation, services alimentaires, résolution de conflits (réfugiés et communautés d'accueil)

Lieu des transferts d'argent au moyen de l'argent mobile  
**Comtés de Turkana, Garissa, Nairobi**



# Pakistan

## L'IRC au Pakistan

En activité depuis  
**1980s**

Implantations  
**Ensemble du pays**

Domaines d'interventions  
Aide d'urgence, soins de santé, éducation, formation professionnelle pour les réfugiés, les personnes déplacées à l'intérieur du pays et autres populations vulnérables

Lieu des transferts d'argent au moyen de l'argent mobile  
**Sindh Intérieur et Khyber Pakhtunkhwa (KPK)**



## Contexte humanitaire

Nombre de réfugiés

**474 044**<sup>56</sup>

Type de crise  
**Prolongée et situations d'urgence**



## Écosystème de la téléphonie mobile

Prestataire(s) d'argent mobile<sup>57</sup>  
Airtel Money (Airtel), Equitel (Equity Bank), M-Pesa (Safaricom), Mobikash (mobikash Africa), T-Kash (Telkom),<sup>58</sup> Tangaza Pesa Mobile Money Transfer (Mobile Pay)

Taux de pénétration des téléphones portable<sup>59</sup>  
**43,9%** Appareils de base **43,8%** Smartphones

## Connectivité mobile<sup>60</sup>

Indice de connectivité mobile de la GSMA Couverture 3G (de la population)

**50,8** **88%**

Connexions mobiles à haut débit Taux de pénétration Pénétration de l'argent mobile<sup>61</sup> (15 ans et plus)

**41%** **72,9%**

Prestataire(s) d'argent mobile de l'IRC  
**M-Pesa** (Safaricom)



## Contexte humanitaire

Nombre de réfugiés<sup>62</sup>

**1,4 million**

Type de crise  
**Prolongée et situations d'urgence**



## Écosystème de la téléphonie mobile

Prestataire(s) d'argent mobile  
EasyPaiza (Telenor), HBL Express (Habib Bank Ltd.), JazzCash (Jazz), UBL Omni (UBL Bank), PayMax (Zong), UPaiza (Ufone)

Taux de pénétration des téléphones portable<sup>63</sup>  
**37,5%** Appareils de base **36,8%** Smartphones

## Connectivité mobile<sup>64</sup>

Indice de connectivité mobile de la GSMA Couverture 3G (de la population)

**39,8** **78%**

Connexions mobiles à haut débit Taux de pénétration Pénétration de l'argent mobile<sup>65</sup> (15 ans et plus)

**31%** **5,8%**

Prestataire(s) d'argent mobile de l'IRC  
**Telenor** (EasyPaiza)



<sup>55</sup> IRC (2019), Kenya.  
<sup>56</sup> HCR (2019), Kenya Factsheet, 01-30 June 2019. Remarque : ce chiffre comprend les demandeurs d'asile.  
<sup>57</sup> GSMA (2019), Mobile Money Metrics: Deployment Tracker.  
<sup>58</sup> Une fusion est en cours entre Airtel et Telkom. EACC puts new hurdle on Telkom, Airtel merger.  
<sup>59</sup> GSMA Intelligence (2019).  
<sup>60</sup> GSMA (2018), GSMA Mobile Connectivity Index.  
<sup>61</sup> Base de données Global Findex (2019), The Little Data Book on Financial Inclusion.

<sup>62</sup> HCR (2019), Islamic Republic of Pakistan. Remarque : ce chiffre comprend les demandeurs d'asile.  
<sup>63</sup> GSMA Intelligence (2019).  
<sup>64</sup> GSMA (2018), GSMA Mobile Connectivity Index.  
<sup>65</sup> Base de données Global Findex (2019), The little data book on financial inclusion.



## 06 Technologie et expérience client

Le degré de maturité des écosystèmes numériques et la pénétration de l'argent mobile varient considérablement entre les six pays étudiés (cf. chapitre 5). **Cependant, la connaissance de l'argent mobile par les clients ne se traduit pas forcément par une meilleure expérience de l'argent mobile pour recevoir une aide financière.** Dans certains cas, les clients qui ne connaissaient pas l'argent mobile auparavant ont eu une expérience relativement positive, grâce notamment à l'accompagnement et aux formations de l'IRC et des ORM. En revanche, dans les situations où les clients connaissaient déjà l'argent mobile, le niveau de développement de l'offre de services d'argent mobile de l'ORM s'est avéré un facteur plus important, les problèmes techniques ayant un impact négatif sur l'expérience des clients.

### 6.1 Expérience des clients avec l'argent mobile

Des groupes de discussion ont été organisés dans trois des six pays étudiés<sup>66</sup> : Burundi, Jordanie<sup>67</sup> et Pakistan. Bien qu'il n'y ait eu que deux groupes de discussion organisés au Burundi et en Jordanie, et trois au Pakistan, les participants ont fourni des informations précieuses sur les avantages de l'utilisation de l'argent mobile, qui se sont dans l'ensemble avérées concordantes entre les différents groupes. Les défis et difficultés rencontrés étaient plus variables selon le contexte de chaque pays. Les études de cas par pays (cf. annexe 2) dressent un tableau plus détaillé de ces expériences.

#### Avantages de l'argent mobile du point de vue des bénéficiaires<sup>68</sup>

- 1. Rapidité et aspect pratique :** dans tous les groupes de discussion, les participants évoquent le temps et l'argent économisés sur leurs déplacements pour retirer de l'argent ou en envoyer à leurs proches. Les agents sont souvent plus proches de leur domicile que d'autres points de retrait des prestataires de services financiers (DAB par exemple), ce qui leur permet de retirer de l'argent à leur convenance.
- 2. Sécurité :** les clients se sentent davantage en sécurité, car l'argent mobile réduit les risques de vol ou de perte d'argent liquide. Le fait de recevoir et, dans certains cas, de conserver de l'argent sur un téléphone portable réduit le risque que ces fonds soient égarés ou dérobés. Même en cas de perte du téléphone, l'argent reste sur un compte protégé, qui est lié à la carte SIM du titulaire, lequel peut donc toujours y accéder.

« J'ai fait une fois le voyage aller-retour jusqu'à Amman pour donner de l'argent (à de la famille). Cela m'a pris quasiment toute la journée. Avec (l'argent) mobile, je peux faire des virements quand je veux. »

(Un réfugié syrien en Jordanie)

« C'était pratique pour recevoir l'argent. C'était près. Nous n'avons pas eu besoin d'aller loin. »

(Une habitante du Pakistan)

« Ce système est **très, très sûr**, parce que chaque fois que vous allez chercher l'argent et que vous rentrez chez vous, vous n'avez pas le risque de vous le faire voler sur le chemin. »

(Une réfugiée du Congo au Burundi)

« Si je perds mon porte-monnaie, je perds mon argent. Si je perds mon téléphone, je peux m'en procurer un autre. Personne ne connaît mon code confidentiel (pour l'argent mobile), donc je peux toujours accéder à mon argent en utilisant un autre téléphone. »

(Un réfugié syrien en Jordanie)

<sup>66</sup> Se référer à l'annexe 1 pour le détail de la méthodologie.

<sup>67</sup> L'IRC Jordanie n'est pas encore passé à l'argent mobile pour la distribution de fonds. Le concept de l'argent mobile a donc été présenté pendant le groupe de discussion. Les réponses se fondent par conséquent sur les difficultés et les avantages connus ou perçus de ce moyen de paiement.

<sup>68</sup> Les avantages ne sont pas présentés par ordre d'importance.

**3. Discrétion :** les clients se réjouissent que les voisins et la famille ne soient pas au courant du fait qu'ils aient reçu de l'argent. Lorsqu'ils reçoivent de l'argent en liquide, les clients subissent parfois des pressions sociales pour le partager ou le prêter à leurs proches ou à d'autres membres de leur entourage. L'argent mobile leur apporte davantage de discrétion.

« Lorsque vous recevez votre argent au moyen de votre téléphone, c'est un secret. Les gens sont bavards dans le voisinage. Ils vous demandent de leur prêter de l'argent, vous en avez déjà suffisamment — c'est plus facile lorsque c'est un secret. »

(Une réfugiée du Congo au Burundi)

**4. Planification financière et épargne :** les clients indiquent que le fait de recevoir l'argent sur un compte d'argent mobile leur donne le temps de réfléchir à l'utilisation des fonds sans la tentation de l'argent en liquide.

« Personnellement, lorsque j'ai reçu le message, j'ai d'abord vérifié combien d'argent j'avais reçu. Après je me suis relaxé pendant deux jours, j'avais besoin de réfléchir à comment utiliser l'argent. Après avoir réfléchi, j'ai pu aller acheter les outils que j'avais budgétés. »

(Un réfugié du Congo au Burundi)

« En ce qui me concerne, j'attendais les versements parce que je voulais mettre un toit sur ma maison et acheter des plaques de tôle. Lorsque j'ai reçu tous les versements, j'ai acheté les plaques de tôle. »

(Une habitante du Burundi)

« Lorsque vous le recevez dans cette main, vous le dépensez avec l'autre. (L'utilisation de l'argent mobile) pourrait m'aider à ne pas dépenser simplement parce que l'argent est dans ma main. »

(Un réfugié syrien en Jordanie)

## Encadré 10

### De propriétaire récent d'un téléphone à utilisateur avisé

Pour tous les participants aux groupes de discussion du Burundi, le programme de CVA de l'IRC utilisant l'argent mobile avait été leur première occasion de posséder un téléphone portable. Les formations de l'IRC avaient souvent inclus des informations sur le mode d'emploi des appareils. Dans certains cas, ces téléphones étaient un nouveau moyen pour les bénéficiaires d'être en contact avec leur famille, d'écouter de la musique, d'exercer une activité professionnelle, entre autres cas d'utilisation transformatrice.

Les équipes chargées du programme ont noté que les bénéficiaires avaient non seulement continué d'utiliser leurs téléphones dans leur vie personnelle et professionnelle, mais également appris quels étaient les prestataires qui offraient les meilleurs tarifs pour chaque service. L'équipe IRC de Bujumbura a remarqué que les réfugiés congolais avaient commencé à profiter des promotions des ORM sur le crédit (téléphonique) pour le revendre avec un bénéfice. Lorsque certains bénéficiaires ont demandé pourquoi ces personnes semblaient recevoir davantage, l'IRC a demandé à l'ORM de dispenser une formation à l'ensemble des bénéficiaires sur la manière de profiter de ces promotions. Bien qu'anecdotiques, ces observations illustrent la manière dont les clients peuvent utiliser leur compte d'argent mobile de façon créative.

« J'ai deux téléphones : pour les communications normales j'utilise ce petit téléphone, mais pour les réseaux sociaux comme Facebook et WhatsApp... Dans ce téléphone il y a trois cartes SIM et dans celui-là, il y en a deux, donc j'en ai cinq. C'est parce que les lignes que nous utilisons ont des problèmes, parfois vous recevez un appel sur une certaine ligne et le réseau n'est pas bon. »

(Un réfugié du Congo au Burundi)

« Quand j'ai commencé à recevoir cet argent, je me suis mis à vendre du crédit téléphonique. Cela me permet de gagner de l'argent pour acheter du savon. »

(Un habitant du Burundi)

« En ce qui me concerne, le téléphone m'est très utile. Comme à l'heure actuelle, mon activité c'est la couture, cela me permet d'être en contact avec mes clients. Ils peuvent me demander si leur vêtement est prêt ou non. S'il me manque quelque chose, je peux téléphoner pour me le procurer. »

(Un habitant du Burundi)



**5. Sans être forcément des utilisateurs actifs, certains bénéficiaires ont continué d'utiliser leur compte d'argent mobile et se sont intéressés à d'autres services.** Lorsque l'argent mobile est utilisé pour le versement d'une aide financière, les bénéficiaires ont souvent la possibilité de conserver leur compte à l'issue du programme. Les bénéficiaires indiquent que même s'ils n'utilisent pas leur compte tous les jours, ils s'en servent de temps à autre pour envoyer ou recevoir de l'argent. Certains ont manifesté le souhait

d'apprendre à se servir de l'argent mobile pour payer des frais de scolarité ou accéder à d'autres services d'épargne ou de crédit.

*« Même si vous êtes loin, si quelqu'un est au marché et qu'ils vont fermer, la personne a un compte. Vous pouvez lui envoyer de l'argent et elle peut acheter ce qu'il vous faut. Si quelqu'un a des problèmes, vous pouvez lui envoyer de l'argent sur son compte. C'est vraiment très pratique. »*  
**(Une habitante du Burundi)**

## Encadré 11

### Formation numérique et financière

**Importance d'une formation adaptée :** dans l'ensemble des pays étudiés, les équipes pays ont dispensé des formations numériques et des formations financières plus générales. Les formations les plus complètes ont eu un impact significatif sur l'aisance des clients dans l'utilisation des téléphones portables et de l'argent mobile, ainsi que sur la réussite globale du programme. Dans certains cas, les clients de l'IRC ont été également plus enclins à utiliser les téléphones portables et à bénéficier des services offerts à plus long terme.

#### Formation aux compétences numériques de base

Dans tous les sites d'intervention, l'IRC a dispensé des formations aux compétences numériques de base, souvent avec l'ORM partenaire.

*« Les formations ont été réussies, car nous avons acquis de nombreuses compétences. Même après l'arrêt des versements, ils nous ont placés dans des associations qui nous ont expliqué comment économiser de l'argent et répondre à nos besoins de base. »* **(Une habitante du Burundi)**

*« L'une des premières choses qu'ils nous ont apprises, c'est comment retenir un numéro, comment faire un appel, comment rédiger un message. Ils nous ont montré comment faire toutes ces choses. »* **(Un habitant du Burundi)**

#### Éduquer les clients sur les avantages de l'argent mobile

L'équipe IRC Kenya a mentionné l'importance d'expliquer les avantages de l'argent mobile aux clients. Certains pays n'avaient pas inclus cet aspect dans leur programme d'aide financière, ce qui représente une opportunité manquée.

*« Les bénéficiaires doivent également comprendre le pourquoi de ce qu'ils font— pourquoi existe-t-il un meilleur système que donner de l'argent ? La compréhension et la transmission des aspects positifs de l'utilisation de l'argent mobile. Expliquer aux bénéficiaires qu'il existe des commerçants/agents auprès desquels ils peuvent faire d'autres opérations que les retraits d'espèces. »* **(IRC Kenya)**

#### Sensibilisation et soutien face aux abus de pouvoir

Pour empêcher les agents de l'argent mobile d'exploiter les populations vulnérables illettrées, il est essentiel que les programmes comprennent une information claire sur la manière dont les utilisateurs peuvent donner leur feedback à l'IRC. Bien qu'il existe des exemples d'informations de cette nature communiquées aux clients (au Pakistan par exemple), il n'y avait pas de module de formation standard sur ces questions.<sup>69</sup>

## Les difficultés du point de vue des bénéficiaires<sup>70</sup>

Bien que la réaction des clients de l'IRC soit globalement positive, on note néanmoins quelques préoccupations qui ont trait à la logistique, aux infrastructures et aux capacités. Dans l'idéal, les acteurs humanitaires et les ORM pourront y répondre au moyen d'une planification et d'une formation adaptées.

**1. Les retards dans les retraits d'argent font perdre du temps et peuvent susciter une attention non souhaitée.** Les clients font remarquer que s'ils retirent leur argent en même temps que les autres ou si l'agent n'a pas assez de liquide, il peut y avoir des retards pour retirer leur argent. Ils se retrouvent à faire la queue, ce qui attire l'attention sur le fait qu'ils ont reçu de l'argent. Même si aucun des participants aux groupes de discussion n'avait eu de problème de sécurité, cet aspect est mentionné comme une crainte.

*« Vous pouvez vous rendre chez un agent, et il n'a pas assez de liquide, donc vous devez rester là en attendant qu'il aille en chercher chez des collègues ou des amis. Vous êtes là à perdre votre temps pendant qu'il va chercher assez d'argent. »*  
**(Une réfugiée du Congo au Burundi)**

*« Lorsqu'ils font les versements, tout le monde les reçoit en même temps. Et quand tout le monde veut retirer l'argent, les gens se retrouvent chez les agents, et il y en avait trop à la fois. Cela signifie qu'ils ont besoin de retarder, cela prend trop de temps de sortir l'argent. Les gens qui passent par là peuvent donc se rendre compte que nous avons reçu des versements. »*  
**(Un réfugié du Congo au Burundi)**

**2. Un faible niveau d'alphabétisation peut limiter la capacité des bénéficiaires à utiliser l'argent mobile. Le niveau d'alphabétisation est souvent plus bas au sein des populations défavorisées, ce qui exacerbe les inégalités existantes.**

Dans les régions où les niveaux d'alphabétisation et de culture numérique sont plus bas, les bénéficiaires ont davantage de mal à utiliser l'argent mobile. Cela représente un défi particulier pour les personnes illettrées, qui sont tributaires des agents ou de leur famille pour arriver à lire

les messages et à faire des opérations. Il est peu probable que ces personnes puissent utiliser l'argent mobile à d'autres fins sans l'aide d'un tiers.

*« Nous ne savons pas lire. Nous n'avons pas fait d'études, donc comment sommes-nous censés être au courant de ces choses. Si nous avions fait des études, nous n'aurions pas eu de problème à lire ou à comprendre les messages. »*

**(Une habitante du Pakistan)**

**3. Les normes sociales peuvent également restreindre l'accès et l'utilisation de certaines ressources, notamment les téléphones portables, par les femmes.**

Dans l'ensemble des pays, les groupes de discussion montrent que l'accès des femmes aux téléphones portables et aux cartes SIM est plus limité.<sup>71</sup> Bien que les clientes du Pakistan ne mentionnent pas explicitement les normes sociales comme un obstacle, il est manifeste que les femmes possèdent rarement un téléphone portable ou une carte SIM. Elles dépendent souvent de leur conjoint ou d'autres membres de leur famille pour y accéder, ce qui limite leur capacité à utiliser la gamme complète des services offerts par la téléphonie mobile.

**4. Le manque de couverture limite l'utilisation des téléphones portables.**

La couverture limitée des réseaux mobiles constitue également un problème dans certains endroits, empêchant les clients de savoir si leurs versements sont bien arrivés. Des témoignages en provenance du Pakistan indiquent que les clients restaient assis dans des endroits où la couverture était meilleure aux dates de versement annoncé de leur CVA. Cette situation peut empêcher les bénéficiaires de recevoir leur avis de décaissement à temps ou les obliger à se déplacer pour trouver de la couverture.

*« Parfois, il n'y a pas de réseau. Beaucoup d'amis me disent que mon numéro ne marche pas, mais il est allumé 24 heures par jour. Cela veut dire qu'il y a un problème de réseau. »* **(Un habitant du Pakistan)**

<sup>69</sup> Le PAM et le HCR sont en train de mettre en place une initiative conjointe pour identifier et lutter contre les risques d'abus liés à l'aide financière au sein des populations vulnérables : Mitigating risks of abuse of power in cash assistance.

<sup>70</sup> Les participants aux groupes de discussion se sont montrés très disposés à faire part de leurs expériences positives de l'utilisation de l'argent mobile, mais beaucoup moins enclins à parler des problèmes, malgré l'emploi de différentes techniques dans les groupes de discussion pour les amener à s'exprimer. Il est possible que les bénéficiaires associent l'argent mobile au fait de recevoir de l'aide de l'IRC à l'avenir et hésitent par conséquent à évoquer les difficultés. Il est recommandé que les études futures approfondissent les difficultés rencontrées.

<sup>71</sup> GSMA (2019), *Bridging the mobile gender gap for refugees*.



## 07 Le point de vue des bureaux nationaux

Les équipes du siège de l'IRC indiquent que beaucoup **d'hypothèses relatives aux avantages de l'argent mobile ont encore besoin d'être validées** (chapitre 2). S'il est clair que les équipes des bureaux nationaux ont commencé à faire des **observations qui sont conformes aux avantages perçus**, elles restent **confrontées à d'importantes difficultés**.

### Avantages du point de vue des équipes de terrain de l'IRC

**1. Risque réduit de vol et de fraude et plus grande efficacité** pour les clients comme pour les équipes en charge des programmes. Ces dernières constatent qu'une fois que les systèmes sont en place, il faut moins de temps pour faire les versements, ce qui libère du temps pour d'autres activités. Elles mentionnent également que le système est plus sûr et transparent, et leur évite d'avoir à se déplacer sur les lieux de distribution avec de grosses sommes d'argent.

« Maintenant je gère les versements en espèces et les VSLA en même temps. Avant, je faisais uniquement de l'aide financière auprès des (réfugiés) congolais. Maintenant, j'ai pu ajouter un second rôle : les VSLA. »

(Collaborateur programme/technique, IRC Burundi)

« Nous n'utilisons plus beaucoup l'argent (liquide) à cause du risque : sécurité, fraude, assurance des fonds en transit (coordination, transport). Sans compter l'effort humain impliqué dans l'argent (liquide). Ce n'est pas le cas avec l'argent mobile, à cause de la responsabilisation et de la transparence, de la valeur pour le coût, des économies (moins de personnel) (et vous pouvez faire) des versements à grande échelle. »

(Collaborateur IRC au Pakistan)

**2. Les équipes indiquent qu'il est plus facile de suivre les résultats après les versements.** Une fois que les clients ont des téléphones, il devient possible de les appeler pour s'assurer qu'ils ont bien reçu leur argent.

« La modalité de paiement par mobile money n'est pas trop exigeante comme d'autres formes de paiement du cash, elle est transparente, et en plus d'un outil utilisé pour recevoir du cash, le téléphone portable sert aussi d'un moyen de communication (avec les clients). »

(Membre de l'équipe technique IRC au Tchad)

« Une autre chose que nous avons appréciée... (c'est que le personnel de l'IRC) pouvait simplement nous appeler sur notre téléphone pour nous demander de venir, au lieu de devoir passer chez nous. » (Une habitante du Burundi)

**3. Poursuite de l'utilisation des téléphones portables** à l'issue du programme d'aide financière, ce qui se traduit par des avantages supplémentaires durables pour les bénéficiaires, dont notamment la possibilité **d'épargner et de planifier leurs finances** (cf. paragraphe 6.1 pour plus de détails).

### Difficultés du point de vue des équipes de terrain de l'IRC

L'introduction d'une nouvelle technologie s'accompagne d'un certain nombre de difficultés et d'enseignements, et les équipes de l'IRC font ressortir les nouvelles difficultés créées par l'utilisation de l'argent mobile.

**1. Les obligations de vérification de l'identité des clients (KYC)** ont posé des problèmes dans plusieurs pays, car les clients n'avaient pas toujours les justificatifs d'identité nécessaires. Les bureaux de l'IRC ont constaté que les clients recouraient à différents stratagèmes (en enregistrant par exemple leur carte SIM au nom d'un autre membre de leur communauté au Cameroun et au Kenya). Un exemple de bonne pratique a été observé au Burundi, où le HCR et d'autres organismes humanitaires ont travaillé de concert avec les ORM pour convaincre le gouvernement d'accepter les cartes d'attestation et les cartes de réfugié comme justificatif d'identité pour l'ouverture de comptes d'argent mobile.

**2. Des problèmes techniques** se sont produits dans plusieurs pays (Tchad, Cameroun, Pakistan) : cartes SIM bloquées, codes confidentiels incorrects, mauvais numéros d'identité ou de portable, et messages reçus et effacés par des proches. Des cas de transferts manquants ou effectués en double ont généré de l'insatisfaction à l'égard de l'argent mobile au Tchad et au Cameroun.

**3. Compétences limitées (notamment sur le plan numérique)** : les bénéficiaires visés font souvent partie des catégories de population les plus vulnérables. À ce titre, ils sont susceptibles de n'avoir jamais possédé ou utilisé de téléphone portable auparavant et sont souvent analphabètes. Cela a constitué un défi pour les équipes de l'IRC, qui ont dû consacrer du temps et des ressources supplémentaires à la formation des clients pour leur expliquer le mode d'emploi des téléphones portables et les avantages de l'argent mobile. Au Tchad, les équipes de l'IRC ont passé deux mois à sensibiliser et former les clients, mais beaucoup de bénéficiaires ont malgré tout indiqué dans l'évaluation finale qu'ils préféreraient recevoir de l'argent en liquide.

« L'une des principales difficultés au Pakistan et au Cameroun est le nombre de vérifications qu'il faut faire entre le moment du ciblage et celui des versements : les gens changent de téléphone, perdent leur carte SIM, surtout chez les femmes (quand elles n'ont pas accès au téléphone). »

(Conseiller recherche & développement, IRC)



Credit: Timothy Nesmith, IRC

## 08 Réflexions et perspectives de la CVA fondée sur l'argent mobile

Cette étude de cas a pour but d'aider les organisations humanitaires à réfléchir aux mesures à prendre pour passer à une aide financière sous forme numérique, en mettant plus particulièrement l'accent sur l'argent mobile. Les réflexions ci-dessous s'appuient sur l'expérience de l'IRC et se divisent en trois catégories de bonnes pratiques : mise à jour des processus internes, mise en place de partenariats à long terme mutuellement avantageux avec les ORM et assurance que les nouvelles technologies répondent aux besoins des bénéficiaires.

### 8.1 Réflexions : processus internes

- Mettre en place des groupes de travail transversaux.** Le passage à l'aide financière numérique exige un ajustement majeur de politiques organisationnelles initialement conçues pour des modes traditionnels de distribution de l'aide. De nouvelles approches sont également nécessaires pour rapprocher les équipes et exploiter les compétences de l'ensemble de l'organisation. La création de groupes de travail pluridisciplinaires favorise la collaboration pour élaborer de nouvelles politiques et procédures ainsi que la mise en commun des meilleures pratiques.
- Favoriser le partage de connaissances entre les différentes équipes nationales.** Les bureaux nationaux sont une mine de connaissances et d'expertise et peuvent partager leurs bonnes pratiques en matière de conception, de pilotage et

de mise en œuvre des programmes de transferts d'argent au moyen de l'argent mobile avec d'autres pays. Les responsables Cash peuvent également avoir intérêt à visiter les activités de terrain des pays où les projets d'argent mobile ont été couronnés de succès.

- Renforcer les compétences des équipes et veiller à ce que l'ensemble de l'organisation ait conscience des risques du numérique et des moyens de les prévenir.** Compte tenu des risques liés à la confidentialité et à la sécurité des données des clients,<sup>72</sup> ce renforcement des compétences est important pour garantir que les équipes comme les clients aient conscience des risques et de la manière de les atténuer. Cette formation devrait être rendue obligatoire dans l'ensemble de l'organisation au titre des politiques d'entreprise.<sup>73</sup>

### 8.2 Réflexions : mise en place de partenariats durables avec les ORM

- Dialoguer avec les ORM à l'avance (avant la mise en place des contrats) pour mieux comprendre les contraintes de mise en œuvre de l'argent mobile dans des contextes difficiles.** Il est conseillé de recruter des conseillers techniques (et des spécialistes de la finance numérique si nécessaire) pour évaluer les modalités de paiement disponibles et communiquer avec les ORM. Les équipes des bureaux nationaux devraient être formées à la réalisation des études de faisabilité, aux éléments à examiner pour évaluer les capacités des ORM<sup>74</sup> et aux critères indispensables et souhaités qu'il convient d'inclure dans le cahier des charges.<sup>75</sup>

Le contexte humanitaire dans lequel le programme de CVA sera mis en place a une énorme influence sur la décision d'utiliser l'argent mobile ou un autre mécanisme de distribution. Un simple modèle des quatre phases de développement d'un écosystème de l'argent

mobile (cf. figure 2) peut permettre d'évaluer les ressources nécessaires pour assurer la réussite de l'argent mobile. La quatrième phase est la phase optimale pour la mise en place d'une solution CVA utilisant l'argent mobile, car les clients sont déjà enregistrés et ont une culture numérique. Mais elle est rare dans les zones éloignées ou difficiles – il est donc important d'évaluer les besoins avant de rédiger l'appel d'offres.

Dans l'idéal, les ORM devraient être impliqués dans la phase d'étude de faisabilité, de façon à pouvoir partager leur expertise concernant l'écosystème numérique, ainsi que leurs compétences. Les groupes de travail cash représentent un cadre idéal pour cette démarche et peuvent également inspirer de nouveaux produits et services qui répondent aux difficultés rencontrées sur le terrain.

<sup>72</sup> CaLP webinar (2019), [Data sharing in CVA: ethics, ownership and privacy](#).

<sup>73</sup> Des formations comme [Consumer Protection](#) (la protection des consommateurs) du Digital Frontiers Institute représentent des ressources utiles pour sensibiliser les équipes aux risques de la finance numérique.

<sup>74</sup> GSMA (2019), [Mobile money enabled cash aid delivery: Operational handbook for mobile money providers](#).

<sup>75</sup> Comme par exemple des fonctionnalités hors réseau dans les zones rurales mal couvertes par les réseaux mobiles.

Figure 2: Les phases clés de décision d'investissement pour l'argent mobile<sup>76</sup>



**b. Comprendre comment être un bon partenaire et travailler ensemble à la création de services d'argent mobile adaptés.** La CVA fondée sur l'argent mobile peut nécessiter des adaptations, notamment quand les utilisateurs finaux appartiennent à des populations vulnérables dans des environnements complexes et difficiles d'accès. Les organisations humanitaires doivent être prêtes à consacrer du temps et des ressources à leur collaboration avec les équipes des ORM pour mieux comprendre leur offre et veiller à ce qu'elle soit adaptée aux populations visées, en ajoutant par exemple une formation

sur les compétences numériques de base au service d'argent mobile, en élaborant des modèles innovants de gestion de la liquidité<sup>77</sup> ou en organisant une formation conjointe des agents (cf. encadré 12). Les projets humanitaires ne sont pas toujours financièrement viables pour les ORM. Parce conséquent, lorsque des solutions personnalisées sont nécessaires, il est nécessaire d'intégrer les coûts correspondants au contrat ou de préciser dès le départ quelle est la partie qui financera le développement des produits ou services nouveaux ou améliorés.<sup>78</sup>

**c. Réaliser des essais pilotes ou des simulations avant la mise en place des programmes.**

Dans l'idéal, les programmes de CVA fondés sur l'argent mobile qui sont conçus et mis en œuvre pour la première fois devraient faire

l'objet d'essais pilotes.<sup>80</sup> La mise en place d'une série d'essais pilotes à petite échelle à mesure du développement des opérations permet de détecter les problèmes à l'avance et d'éviter des problèmes plus graves par la suite.<sup>81</sup>

**Encadré 13**

**La Croix-Rouge et le PAM montrent la voie à suivre avec des simulations au Burundi<sup>82</sup>**

En juillet 2019, le PAM a travaillé avec la Croix-Rouge burundaise sur une simulation de développement de SOP (*Standard Operating Procedures*) pour tester leur capacité de distribution d'une aide financière au moyen de l'argent mobile dans un délai de 72 heures après une crise. Ils ont simulé une inondation et un glissement de terrain à Muyinga, une région isolée du nord-est du Burundi, en faisant l'hypothèse que les marchés pouvaient subvenir aux besoins de la communauté pendant une semaine. Cinquante membres de la communauté ont été recrutés pour participer à la simulation.

- **Jour 1 :** des évaluations de besoin et d'argent sont réalisées et les renseignements correspondants sont collectés pour enregistrer les membres de la communauté.
- **Jour 2 :** un contrat préexistant avec le prestataire de services financiers, en l'occurrence Econet Leo, est activé et une liste de bénéficiaires est communiquée à l'ORM.
- **Jour 3 :** les cartes SIM sont distribuées et les transferts d'argent sont effectués.

Ensemble, la Croix-Rouge, le PAM et Econet Leo ont tiré les leçons de cette simulation et les corrections à apporter aux SOP. La simulation a également permis à la Croix-Rouge burundaise d'améliorer ses procédures. Une responsable cash déclare : « Cette expérience s'est avérée extrêmement précieuse. Elle nous a permis de voir qui est censé faire quoi et où pour que l'aide financière en 72 heures soit une réalité. Nous avons pu repérer nos points faibles et les corriger dans nos SOP. »

**Encadré 12**

**Une formation personnalisée des agents pour servir et protéger les populations vulnérables<sup>79</sup>**

En juillet 2019, MTN Rwanda et l'American Refugee Committee, en collaboration avec le programme Mobile for Humanitarian Innovation de la GSMA, ont formé près de 800 agents Mobile Money (MoMo) au code de conduite et de protection humanitaire (une vidéo consacrée à cette formation est disponible ici). Cette formation avait pour but de s'assurer que les agents au service des réfugiés du Rwanda et des communautés d'accueil respectent des normes de protection (en prévision de transferts d'argent effectués par Give Directly).

<sup>76</sup> Cf. p. 9 : GSMA (2019), *Mobile money enabled cash aid delivery: Essential considerations for humanitarian practitioners*.

<sup>77</sup> Cf. stratégies de liquidité « surge and smooth » présentée en p. 24: GSMA (2019), *Mobile money enabled cash aid delivery: Operational handbook for mobile money providers*.

<sup>78</sup> Concern and GSMA (2019), *Somaliland Pushing the Mobile Money CVA Frontier*.

<sup>79</sup> De la même manière, le HCR et le PMA sont en train de mettre en œuvre un projet commun visant à identifier et à réduire les risques d'abus par les prestataires de services du secteur privé dans le cadre de la distribution par leurs soins d'une aide financière aux populations vulnérables. Ces organisations travaillent avec les prestataires de services financiers, les détaillants/agents et d'autres parties prenantes du secteur privé pour faire connaître les droits des bénéficiaires et améliorer leurs connaissances financières.

<sup>80</sup> Cf. « Piloting » p. 32, GSMA (2019), *Mobile money enabled cash aid delivery: Operational handbook for mobile money providers*.

<sup>81</sup> Le bureau IRC du Tchad a été confronté à un manque de communication entre le siège de Tigo Tchad à N'Djamena et les équipes locales des lieux d'intervention qui n'étaient pas au courant de ce qui avait été convenu dans le « Scope of Work ». Les difficultés techniques et les problèmes de liquidité que cela a engendré ont donc été plus difficiles à résoudre. Le Pakistan offre un bon exemple d'essais pilotes préliminaires et de collaboration avec les ORM pour mieux résoudre les difficultés.

<sup>82</sup> En 2019, le PAM burundais a réalisé une simulation d'aide financière en 72 heures pour la Croix-Rouge burundaise.

**d. Retenir les leçons du passé et les documenter.**

Le taux de rotation du personnel est souvent élevé au sein des organisations humanitaires comme chez les ORM. Il est donc important de documenter systématiquement les principaux enseignements (en termes de contrats par exemple), de façon à permettre aux équipes futures de ne pas tomber dans les mêmes pièges et de s'appuyer sur le travail déjà effectué.<sup>83</sup>

**e. Penser au-delà du cash pour adopter une vision plus globale (holistique) de l'écosystème numérique.**

En plus des transferts d'argent, il existe d'autres cas d'utilisation de la téléphonie mobile qui présentent de nombreux avantages (cf. figure 3), comme par exemple la numérisation des salaires du personnel ou l'utilisation de SMS ou d'appels téléphoniques pour communiquer avec les clients. Ces cas d'utilisation permettent à la fois d'élargir l'intérêt commercial pour les ORM et de garantir la viabilité des services de téléphonie mobile pour les clients.

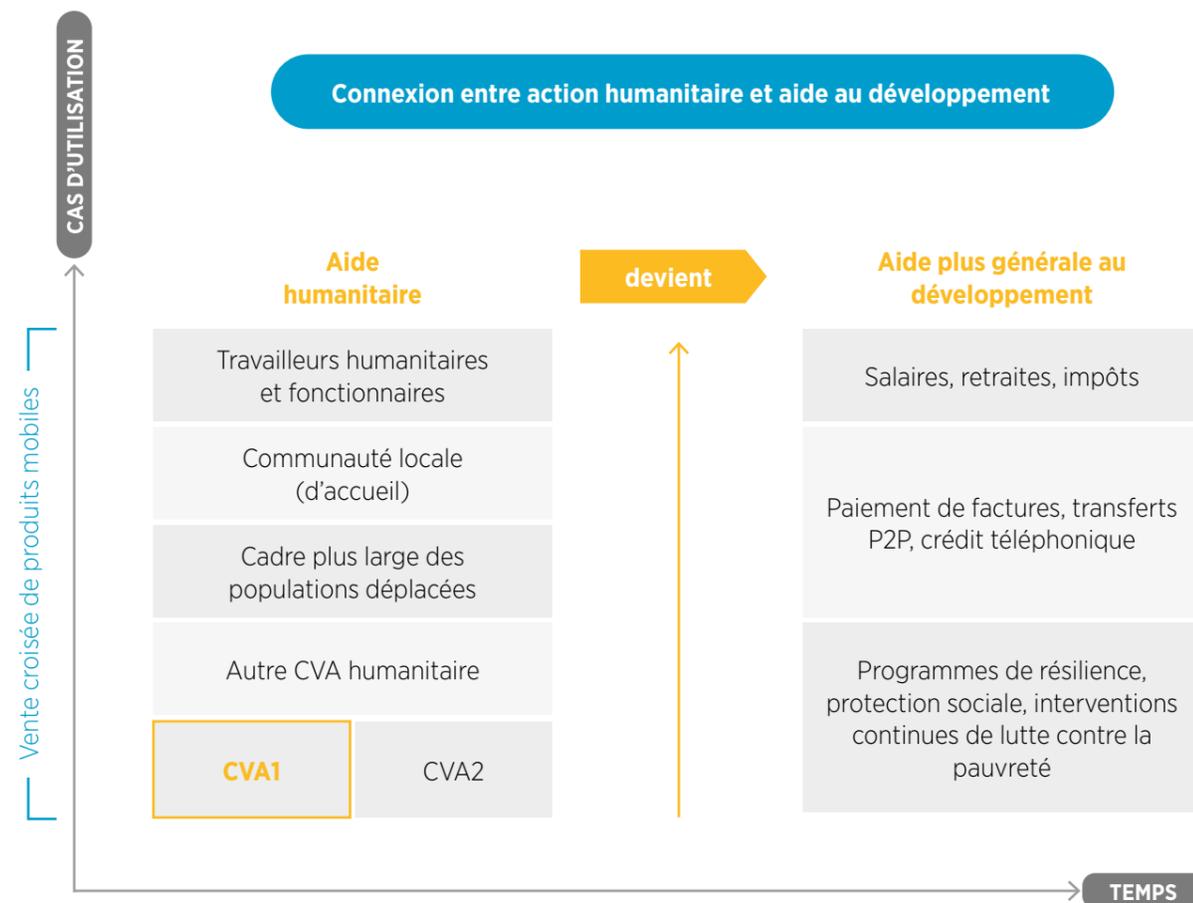
**f. Viser délibérément des résultats financiers et numériques (dans la mesure du possible) et renforcer les bases de données :**

À mesure que les organisations humanitaires passent à une aide financière distribuée au moyen de l'argent mobile, elles élargissent en même temps l'accès des bénéficiaires aux cartes SIM, aux comptes d'argent mobile et, dans certains cas, aux téléphones portables, parfois pour la première fois. Cela représente une occasion précieuse de faire le lien avec les services financiers formels et de faciliter l'accès à des services transformationnels, comme par exemple l'internet mobile et la connectivité avec les proches. Il est rare néanmoins que des programmes complémentaires d'inclusion financière et numérique soient intégrés aux programmes d'aide financière. Comme le montrent certains exemples présentés dans cette étude de cas, il existe des

possibilités de collaboration avec les ORM ou d'autres prestataires pour aider les clients à utiliser l'argent mobile et leur téléphone portable de façon sûre et avantageuse.

Une des raisons pour lesquelles les bailleurs de fonds et les organisations humanitaires n'ont pas encore fait de ces programmes une priorité est l'absence de données sur les liens entre programmes d'aide financière et inclusion financière.<sup>84</sup> Les études sur ce sujet sont quasiment inexistantes. La présente étude de cas fournit quelques informations qualitatives préliminaires, mais il reste encore beaucoup à faire. Les organisations humanitaires, les ORM et les fournisseurs de technologies devraient s'efforcer de renforcer les connaissances dans ce domaine en concevant des interventions qui visent des résultats financiers et numériques et en mesurant leur niveau de réussite.

**Figure 3: Construire un écosystème numérique holistique**



**8.3 Réflexions : technologie et bénéficiaires**

**a. Organiser des formations d'ordre général sur le numérique, qui traitent également des risques.**

Sachant que les bénéficiaires des programmes d'aide en espèces font généralement partie des populations les plus vulnérables au sein des communautés touchées, une formation complémentaire sera probablement nécessaire pour s'assurer qu'ils soient en mesure d'utiliser efficacement les nouvelles technologies et les services correspondants.

Ces formations devraient également inclure des conseils sur la manière de réduire les risques potentiels, comme par exemple la conduite à tenir face à un agent qui demande des pots-de-vin, les mesures de prévention de la fraude et l'utilisation des mécanismes de réclamation.

**Encadré 14**

**Arifu : un chatbot pour développer les compétences financières**

Arifu est une plateforme de chat automatisé (« chatbot ») qui utilise des services de SMS pour diffuser des informations aux réfugiés en matière de gestion financière (épargne, budgétisation, argent mobile). Pour un projet associant le FENU dans le camp de Nyarugusu en Tanzanie en 2017, Arifu a conçu un personnage sympathique avec lequel les réfugiés pouvaient converser en composant un code sur n'importe quel type de téléphone (sans qu'il soit nécessaire d'avoir un smartphone et une connexion internet). Le chatbot de la plateforme de formation d'Arifu aide non seulement les réfugiés à renforcer leurs compétences financières de base, mais améliore également leurs compétences numériques et leur connaissance de l'argent mobile.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Au Tchad, l'IRC a beaucoup bénéficié de l'évaluation précise de programmes antérieurs. Au Pakistan, l'IRC Pakistan a recueilli avec soin les enseignements de chacun de ses trois essais pilotes et a publié les informations correspondantes pour en faire un « bien public » destiné à l'ensemble du secteur.

<sup>84</sup> Mercy Corps a réalisé une série de trois études sur les liens entre transferts d'argent et inclusion financière dans le cadre de l'action humanitaire : *Can E-transfers Promote Financial Inclusion in an Emergency: Three Case Studies*, (2017). Les recherches restent limitées en dehors de ces études.

<sup>85</sup> Des informations complémentaires sur l'essai pilote d'Arifu avec le FENU en 2017 sont disponibles [ici](#).



- b. En cas de problèmes de vérification d'identité (KYC) coordonner les efforts de sensibilisation avec les ORM.** Des efforts multisectoriels coordonnés de sensibilisation des pouvoirs publics peuvent encourager les gouvernements à mettre en place des politiques et des réglementations plus favorables aux personnes déplacées. Cela peut passer par des propositions de lignes directrices plus précises sur les justificatifs d'identité acceptables pour les personnes déplacées de force, afin de s'assurer qu'une masse critique de personnes concernées puisse accéder à des pièces d'identité acceptables.<sup>86</sup> De récents changements de politique ont ainsi été observés en Ouganda, où les réfugiés peuvent maintenant utiliser leurs cartes d'attestation pour ouvrir des comptes d'argent mobile.<sup>87,88</sup>
- c. Envisager des programmes financiers novateurs pour les catégories de populations les plus vulnérables.** Lorsque les bénéficiaires des programmes d'aide financière ne possèdent pas de téléphone (cf. annexe 2 : Pakistan), envisager de mettre en place des programmes novateurs

de financement qui réduisent le montant initial à déboursé<sup>89</sup> et permettent d'étaler dans le temps le coût d'acquisition d'un téléphone portable.<sup>90</sup>

- d. Allouer des ressources à la collecte, à la diffusion et au stockage des renseignements client afin de garantir la confidentialité des données.**<sup>91</sup> Les organisations humanitaires qui sont en mesure de fournir facilement des données clients précises aux ORM permettent à ces derniers d'envoyer les avis de décaissement dans les meilleurs délais, ce qui optimise les programmes de versement.
- d. Créer des cadres d'analyse robustes et faciles d'emploi pour évaluer la faisabilité des modalités de paiement.** Les différents types de modalité (argent mobile, bons électroniques, etc.) répondent aux besoins de différents contextes et l'argent mobile n'est pas toujours la solution la plus adaptée, surtout lorsqu'une réponse rapide est nécessaire. Il est donc essentiel de réaliser une étude de faisabilité complète, qui couvre en particulier les caractéristiques présentées dans les encadrés 4 et 15.

#### Encadré 15

#### Ressources utiles pour les études de faisabilité

Pour mieux comprendre les services d'argent mobile existants, l'écosystème de la téléphonie mobile et le cadre réglementaire d'un pays donné, les données open source de la GSMA fournissent des informations précieuses.

- Le site [Mobile Money Metrics](#) de la GSMA fournit des données régionales sur la disponibilité, l'accessibilité, l'adoption et l'utilisation de l'argent mobile. Les utilisateurs ont la possibilité de consulter et de télécharger le *Mobile Money Deployment Tracker* [outil de suivi des services d'argent mobile], qui détaille les prestataires et les services offerts dans chaque pays.
- L'Indice réglementaire de l'argent mobile de la GSMA fournit des informations sur les réglementations favorables aux services d'argent mobile dans plus de 80 pays en développement. Pour une présentation et des statistiques relatives à l'argent mobile au niveau mondial, le **programme Mobile Money de la GSMA** publie chaque année le rapport *State of the Industry Report on Mobile Money* [en français : *Le point sur le secteur : les services d'argent mobile dans le monde*], qui contient d'importantes statistiques internationales.
- L'Indice de connectivité mobile de la GSMA mesure la performance de 165 pays (représentant 99 % de la population mondiale) sur des paramètres clés de l'adoption de l'internet mobile : infrastructures, accessibilité financière, demande des consommateurs, contenu et services.

<sup>86</sup> Cf. note de politique de la GSMA intitulée *Enabling Access to Mobile Services for the Forcibly Displaced*.

<sup>87</sup> En août 2019, la Commission des Communications de l'Ouganda (UCC) a publié une directive adressée.

<sup>88</sup> GSMA (2019), *The Digital Lives of Refugees: Lessons from Uganda*.

<sup>89</sup> Voir les exemples ci-après: GSMA (2017), *Executive Summary: Accelerating affordable smartphone ownership in emerging markets*.

<sup>90</sup> Remarque: les obstacles à la possession d'un téléphone portable sont complexes et variés, et la barrière de l'accessibilité financière n'est qu'un élément du problème. Voir figure 7, *The Digital Lives of Refugees* GSMA (2019).

<sup>91</sup> Le rapport suivant contient des informations complémentaires: CaLP (novembre 2019) *Consent and ownership in the shift to digital cash and voucher assistance*



## 8.4 L'avenir de la CVA fondée sur l'argent mobile

Pour l'IRC, l'utilisation des paiements numériques a pour but d'« accroître la rapidité, l'ampleur et l'efficacité opérationnelle de la distribution d'argent, de favoriser de meilleurs résultats pour les clients et d'y parvenir de façon plus sûre et responsable ». Bien que cette étude de cas fournisse quelques données préliminaires sur plusieurs de ces aspects, dont notamment l'utilisation de l'argent mobile, il reste encore beaucoup de travail à faire dans ce domaine.

Ce chapitre répertorie plusieurs questions relatives à l'avenir de la CVA fondée sur l'argent mobile. Pour les organisations humanitaires qui partagent une ambition de numérisation et développement de l'aide financière pour répondre aux besoins des populations touchées par des situations de crise, il sera crucial d'y répondre.

**1. Comment les organisations humanitaires peuvent-elles s'assurer d'intégrer des spécialistes du secteur privé dans l'ensemble de leur organisation ?** Des spécialistes qui ont l'habitude du langage et du fonctionnement du secteur ainsi qu'une connaissance approfondie des différentes technologies joueront un rôle crucial dans les décisions stratégiques et opérationnelles relatives aux modalités les plus adaptées à chaque contexte.

**2. Comment améliorer la coordination entre les acteurs du secteur humanitaire et ceux du secteur privé sur l'aide financière numérique au sein de chaque pays ?** Comment peuvent-ils apprendre les uns des autres et quel est le meilleur moyen de diffuser les connaissances<sup>92</sup> pour éviter de réinventer la roue ? Comment permettre à chaque secteur de mieux comprendre l'autre et de s'appuyer sur son expertise de base ?

<sup>92</sup> Bien qu'il existe des groupes de travail sur l'aide financière dans plusieurs pays, les acteurs du secteur privé n'y sont pas forcément associés et sont donc souvent écartés des discussions.

**3. Comment avoir une approche holistique de l'écosystème numérique ?** Au lieu de travailler avec un ORM sur un service à la fois (transferts groupés d'argent mobile pour un versement ou messages SMS de type WASH), comment les organisations humanitaires peuvent-elles rationaliser les services utilisant l'argent mobile pour les clients comme pour l'organisation dans son ensemble ? Comment peuvent-elles exploiter les canaux mobiles (SMS, IVR, appels téléphoniques) dans le cadre des programmes d'aide financière pour s'assurer que les bénéficiaires reçoivent leur argent rapidement tout en leur apportant une aide complémentaire dans d'autres domaines d'intervention (santé ou éducation par exemple) ? La consolidation des contrats pour utiliser une gamme complète de services mobiles peut aider les organisations humanitaires à améliorer leur efficacité et leur attrait commercial pour les ORM (cf. figure 3).

**4. Comment le secteur humanitaire et le secteur privé peuvent-ils collaborer pour veiller à ce que la numérisation s'adresse à tous les segments de populations vulnérables ?** Comment peuvent-ils lutter contre les disparités d'accès et d'utilisation du numérique<sup>93</sup> dans le cadre de leurs activités et concevoir des services inclusifs qui touchent l'ensemble des populations vulnérables ? Le secteur humanitaire peut-il consacrer davantage de temps au renforcement des compétences numériques et financières pour s'assurer que les programmes d'aide financière aient de réelles retombées positives en termes d'inclusion financière ?

**5. Comment les organisations humanitaires peuvent-elles mettre en place des partenariats qui encouragent la responsabilisation et la transparence ?** Comment les organisations peuvent-elles veiller à ce que les données sensibles qu'elles collectent et communiquent à leurs partenaires ORM soient protégées, respectent la confidentialité des clients et reposent sur un consentement éclairé ?<sup>94</sup> Comment les deux secteurs peuvent-ils améliorer la compréhension de la notion de consentement éclairé ? Comment trouver un point d'équilibre entre les risques potentiels de la numérisation des données des clients et ses avantages potentiels ?<sup>95</sup>

**6. Les organisations humanitaires peuvent-elles travailler avec des acteurs du développement pour réaliser des objectifs plus larges de développement à long terme ?** Les organisations humanitaires ont-elles des ressources suffisantes pour planifier des interventions à long terme et, dans le cas contraire, leurs bailleurs de fonds répondront-ils à ce besoin ? Compte-tenu du caractère durable de nombreuses crises, les organisations humanitaires seront-elles prêtes à investir du temps et des ressources pour garantir que les programmes d'aide financière sous forme numérique soient associés à des programmes de protection sociale (sous la responsabilité des organismes de développement) et est-ce que les bailleurs de fonds apporteront leur soutien à cette vision ?

Ces questions, et les réponses qu'elles susciteront au sein du secteur humanitaire, seront déterminantes pour l'avenir de l'aide humanitaire. Un examen attentif et approprié de ces questions permettra de planifier un avenir plus équitable, dans lequel l'aide est distribuée de façon sûre, transparente, efficace et économique. Le programme Mobile for Humanitarian Innovation de la GSMA espère apporter sa contribution dans ce domaine et aider les organisations humanitaires à atteindre leurs objectifs numériques.

<sup>93</sup> GSMA (2019), *Bridging the mobile gender gap for refugees*.

<sup>94</sup> Le rapport suivant contient des informations complémentaires: CaLP (novembre 2019) *Consent and ownership in the shift to digital cash and voucher assistance*.

<sup>95</sup> ICRC (2018), *Digital trails could endanger people receiving humanitarian aid, ICRC and Privacy International Find*.

# Annexe 1: Méthodologie

## Outils de collecte des données et participants

	Entretiens approfondis (KII)	Groupes de discussion
<b>Siège</b>	15	N/A
<b>Burundi</b>	11 (4 IRC)	2
<b>Jordanie</b>	7 (5 IRC)	2
<b>Pakistan</b>	8 (5 IRC)	3
<b>Tchad</b>	3	N/A
<b>Cameroun</b>	3	N/A
<b>Kenya</b>	2	N/A
<b>Total</b>	49	8

### Groupes de discussion

Une série de groupes de discussion a été organisée avec des réfugiés et des habitants des communautés d'accueil dans trois pays : Burundi (Bujumbura et Makamba), Jordanie (camp de réfugiés de Za'atari) et Pakistan (Dadu, Sindh). Ces groupes de discussion avaient pour but d'examiner plus en détail l'accès à la téléphonie mobile (et en particulier à l'argent mobile) et son utilisation, ainsi que l'expérience et la perception de la distribution de l'aide financière au moyen de l'argent mobile, en termes positifs et négatifs.

Des méthodes participatives, comprenant des discussions de groupe et des exercices interactifs (dessin/rédaction et exercices de Blob Tree),<sup>96</sup> ont été utilisées pour encourager les témoignages et susciter des discussions actives. D'une durée d'environ 60 minutes, les groupes de discussion suivaient un format semi-structuré reposant sur des questions. Ils étaient animés par des équipes de recherche de la GSMA en Jordanie et au Burundi et par des consultants spécialisés au Pakistan. Les participants ont été identifiés et recrutés en collaboration avec l'IRC, en veillant à ce qu'ils soient représentatifs de la population concernée et des différents types d'accès et d'utilisation de la téléphonie mobile.

### Entretiens approfondis

Une combinaison d'entretiens à distance et d'entretiens locaux a été réalisée dans chaque pays. Les participants faisaient principalement partie des

équipes de l'IRC, d'autres organisations humanitaires (HCR et partenaires clés) et des ORM.

<sup>96</sup> Blob Tree: <https://www.blobtree.com/>

# Annexe 2: Études de cas par pays



## Burundi

### Contexte : Les prestataires d'argent mobile courtisent le secteur humanitaire

L'écosystème de l'argent mobile au Burundi reste relativement peu développé en termes de diversité des cas d'utilisation, surtout si on le compare à certains pays voisins d'Afrique de l'Est, comme le Kenya ou l'Ouganda. **Les organisations humanitaires y utilisent pourtant de plus en plus l'argent mobile pour leurs programmes de CVA**, et les ORM du pays recherchent activement la clientèle du secteur humanitaire.

« Les sociétés de télécommunication ont libéré la créativité des gens en matière d'argent mobile... les banques ne s'occupent que des clients qui viennent les voir. Elles ne recherchent pas la clientèle des ONG (car) elles ne vont pas dans les régions isolées » (HCR Burundi)

Grâce à un cadre réglementaire favorable, les réfugiés installés au Burundi peuvent utiliser leur carte de réfugié<sup>97</sup> comme justificatif d'identité pour enregistrer des cartes SIM et ouvrir des comptes d'argent mobile.<sup>98</sup> Les rapatriés burundais qui arrivent dans des centres de transit sans pièce d'identité reçoivent une carte d'attestation, qui est un document temporaire justifiant de leur nationalité et de leur volonté de retour. Suite aux lobbying des ORM et du secteur humanitaire, cette

carte peut également servir de pièce d'identité pour enregistrer des cartes SIM et ouvrir des comptes d'argent mobile.

En collaboration avec Econet Leo, l'IRC Burundi a mis en œuvre deux programmes de CVA utilisant l'argent mobile (aide financière pour les besoins de base et subventions aux entreprises) en faveur des communautés d'accueil vulnérables et des réfugiés congolais.

Localisation	Type de clients	Number of clients	Start date	End date	Number of transfers	Transfer amounts
Bujumbura	Réfugiés en milieu urbain	252	Mars 2017	Février 2018	8	34,50 \$
Makamba	Ménages ruraux	349	Décembre 2016	Janvier 2019	6	33,50 \$
Muyinga	Ménages ruraux	389	Février 2019	Novembre 2020	1	6,20 \$
Camps de réfugiés : Musasa et Kinama	Jeunes femmes (18 à 25 ans)	40	Janvier 2019	Décembre 2019	1	5,30 \$

## Stratégie et motivations : coordination et recherche d'efficacité

Pour faire la transition vers l'argent mobile, l'IRC Burundi a encouragé une collaboration étroite entre les différents services, des achats aux finances, en s'appuyant également beaucoup sur l'expertise technique du conseiller cash du siège.

« Il a fallu impliquer tout le monde : achats, finances, informatique – tout le monde doit être impliqué pour avoir une vision commune... les achats nous ont aidés à identifier les prestataires de services. Les finances ont été impliquées (au moment du versement) de l'aide. »

(Coordinateur ERD par intérim, IRC Burundi)

« Les conseillers techniques cash apportent un support parce ce sont des spécialistes... je parle avec mon conseiller toutes les semaines... à propos de la mise en œuvre du projet, de la recherche de financements, de la stratégie du programme... des SOP pour le cash. »

(Coordinateur ERD par intérim, IRC Burundi)

L'argent mobile a été choisi de préférence à d'autres prestataires de services financiers non seulement parce qu'il facilite les transferts d'argent (en raison notamment du fait que les ORM sont prêts à travailler dans des zones isolées), mais aussi parce qu'il offre davantage de dignité et de choix aux bénéficiaires. D'un point de vue pratique, l'argent mobile a également été jugé plus sûr et plus transparent que d'autres modalités de paiement.

« Il réduit le risque (de) vol. Si on distribue aux bénéficiaires et que tous leurs voisins le savent, le risque est plus grand pour eux et pour notre personnel. De plus, certains membres de notre personnel pourraient même voler l'argent. Donc globalement, le but est de s'assurer que ce soit sûr. »

(Membre de l'équipe technique, IRC Burundi)

## Partenariats stratégiques : plus qu'un simple prestataire de services

Le besoin humanitaire est significatif au Burundi, ce qui fait de la distribution de l'aide l'un des principaux secteurs d'activité du pays. Le secteur humanitaire représente par conséquent un potentiel commercial important pour les ORM. Ce contexte a permis de mettre en place un partenariat solide entre l'IRC Burundi et Econet Leo, via sa filiale d'argent mobile Cassava Fintech Burundi. Econet Leo estime avoir tout intérêt à fournir un service de qualité, tandis que l'IRC a été clair dans son cahier des charges et a fourni à Econet Leo toutes les informations nécessaires largement à l'avance pour réaliser les transferts.

Econet Leo a travaillé en étroite collaboration avec l'IRC pour exécuter les opérations dans les meilleures conditions et les problèmes ont été résolus rapidement. Les services concernés étaient les suivants :

- **Formation et support pour l'enregistrement des clients**, en termes notamment de compétences numériques (utilisation du téléphone), de précautions d'emploi (ex. éviter d'emmenager son

téléphone au marché), d'accès et d'utilisation des services d'argent mobile et de conduite à tenir en cas de comportement inapproprié des agents (ex. demande de paiement pour un service gratuit).

- **Canaux de communication bien définis entre l'IRC Burundi et Econet Leo** qui ont permis à l'IRC de contacter facilement Econet Leo lorsqu'il fallait davantage d'agents ou en cas de problèmes de liquidité. De son côté, Econet Leo envoyait un rapport à l'IRC le lendemain de chaque versement avec les renseignements de base de chaque client (nom, numéro de téléphone et montant du versement) et la possibilité de demander des informations complémentaires si nécessaire.
- **Bonne gestion de la liquidité** grâce aux partenariats d'Econet Leo avec deux banques.

« Quand on a besoin d'eux (Econet Leo) ils sont disponibles. Par exemple, quand il faut faire une distribution, vérifier la liste, ils le font dans un délai raisonnable. Ils sont réactifs. »

(Coordinateur ERD par intérim, IRC Burundi)

## Faire le lien entre objectifs humanitaires et objectifs de développement : programme de protection sociale de la Banque mondiale

À mesure que la démarcation entre aide humanitaire et aide au développement s'estompe en raison du caractère durable des situations de crise, il est important de faire le lien entre les objectifs complémentaires des organisations humanitaires et des organismes de développement. Cette démarche est susceptible d'améliorer encore plus leur efficacité opérationnelle tout en offrant de nouvelles sources de revenus aux ORM. Un nouveau projet de protection sociale financé par la Banque mondiale s'inscrit dans ce contexte.<sup>99</sup> Au vu de la collaboration

réussie des organisations humanitaires avec les ORM, le gouvernement du Burundi a été incité à s'engager dans la même voie.

Visant les ménages les plus vulnérables du pays, le gouvernement travaille avec Econet Leo sur des transferts destinés à plus de 50 000 ménages dans quatre provinces, qui s'adressent en priorité aux familles avec des enfants de moins de 12 ans. L'essai pilote a commencé en avril 2018 pour effectuer quinze paiements sur une période de 13 mois.

<sup>97</sup> Les cartes de réfugié sont délivrées par le gouvernement burundais: le Bureau de Protection des Réfugiés et des Demandeurs d'Asile du Burundi.

<sup>98</sup> HCR et GSMA (2019), *Displaced and Disconnected*.

<sup>99</sup> Banque mondiale (2016), *Burundi – Social Safety Nets Project*.



# Cameroun

## Contexte : L'IRC lance l'aide financière basée sur l'argent mobile

L'argent mobile est largement répandu au Cameroun, mais **l'IRC a été l'une des premières organisations humanitaires à s'en servir pour des programmes de CVA**. Son premier partenaire a été Orange pour la distribution d'une aide financière aux communautés touchées par Boko Haram.

Plusieurs ONG se sont depuis lors engagées dans cette voie, utilisant l'argent mobile pour distribuer des aides financières aux communautés touchées par des crises. À ce jour, l'IRC Cameroun a **cinq projets en cours qui utilisent l'argent mobile pour la CVA en collaboration avec Orange et MTN**.

### Stratégie et motivations : faisabilité et préférence des clients

Au Cameroun comme dans d'autres bureaux nationaux de l'IRC, le passage au cash était motivé par la volonté globale de l'IRC de passer à une aide financière lorsque cela était approprié. Le choix

de l'argent mobile s'explique par le fait que cette modalité de transfert a été jugée la plus facile à opérationnaliser tout en étant également la modalité préférée des clients.

### KYC : garantir l'inclusion de tous les bénéficiaires

Au moment du lancement de l'argent mobile, il s'est avéré que certains clients, parmi les plus vulnérables ou les personnes déplacées à l'intérieur du pays, n'avaient pas les pièces d'identité requises au titre des obligations de KYC pour l'ouverture d'un compte d'argent mobile. Pour résoudre ce problème, l'IRC a organisé une réunion avec les principales parties prenantes, dont notamment les autorités locales, pour trouver une alternative. Il a ainsi été convenu

qu'en l'absence de pièce d'identité, les clients pouvaient utiliser celle d'un autre membre de leur communauté, avec la permission de celui-ci, pour ouvrir un compte et recevoir leur argent. L'autorité locale et le titulaire de la pièce d'identité utilisée signent un document formalisant cette autorisation, dans lequel le titulaire reconnaît également qu'il ne recevra aucune aide.

### Stratégies de prévention des risques

La mise en œuvre d'une CVA utilisant l'argent mobile s'accompagne de problèmes spécifiques qui sont rarement associés à la distribution d'argent en main propre.

*« (Il y a) des endroits vraiment dangereux où nous travaillons, les risques sont élevés en général. »  
(IRC Cameroun)*

Avant de lancer un programme d'aide en espèces, l'IRC Cameroun réalise une analyse des risques, en répertoriant les risques potentiels et en définissant un plan de prévention de ces risques. Par exemple, lorsque les femmes reçoivent des transferts, ces versements peuvent perturber la dynamique des

ménages. Des séances de formations sont donc organisées en parallèle des versements pour minimiser ce risque.

Les ORM disposent également de mécanismes solides de prévention des risques, en matière notamment de fraude.

*« On ne peut pas éliminer complètement le risque de fraude, car il existe des risques du côté de l'ORM et du partenaire, mais sur la base de notre expérience passée, nous prenons toutes les mesures et mobilisons des ressources importantes pour minimiser les problèmes et risques potentiels. » (MTN Cameroun)*

### Partenariats stratégiques : capitaliser sur son expérience

Comme toujours au moment de lancer une nouvelle modalité, le premier projet de CVA de l'IRC fondé sur l'argent mobile s'est heurté à des problèmes imprévus. Quelques versements en double se sont ainsi produits en raison d'erreurs humaines ou de problèmes de connexion. Tirant les leçons de ces problèmes initiaux, l'IRC a intégré un cahier des charges plus strict à ses contrats.

Sachant que les ORM du Cameroun ont une couverture plus ou moins complète selon les régions, l'IRC a décidé de travailler avec MTN sur de

nouveaux projets dans d'autres régions. Le contrat contient des exigences techniques plus précises, MTN acceptant par exemple de **bloquer les cartes SIM** perdues ou volées et d'avoir du **personnel présent dans les régions où les transferts sont effectués pour être prêts à aider les clients**, ce qui améliore leur capacité à résoudre les problèmes qui peuvent se produire.

*« Lorsque nous avons des problèmes, MTN nous apporte des solutions. » (Collaborateur IRC Cameroun)*

### Mécanismes de feedback : impliquer les clients tout au long du processus

Pour s'assurer l'expérience des clients soit entendue et prise en compte dans les programmes d'aide financière, des mécanismes robustes de feedback ont été mis en place.

Avant de lancer son premier programme d'aide sous forme financière, l'IRC a réalisé une étude de faisabilité qui a permis de déterminer que les clients préféreraient l'argent mobile. Une évaluation postérieure réalisée en mars 2019 fait ressortir des résultats positifs, avec 68 % de personnes interrogées qui déclarent préférer l'argent mobile.

Mécanismes de feedback au niveau local :

- **Boîte à idées** pour recueillir des informations
- **Groupes de discussion**
- **Numéro d'appel** réservé aux commentaires et suggestions des clients
- **Comités de gestion des réclamations**



# Tchad



## Contexte : Des communautés concernées qui connaissent l'argent mobile

Le Tchad compte deux prestataires d'argent mobile en activité depuis 2012 : Airtel Money et TigoCash. L'équipe de l'IRC indique que les clients ont généralement accès à un téléphone portable au sein de leur famille et connaissent l'argent mobile. Dans le cadre de groupes de discussion préalables, les clients avaient indiqué que l'argent mobile était leur moyen préféré de recevoir une aide financière.

L'IRC Tchad a lancé son programme d'aide en espèces en 2014 en utilisant trois modalités de décaissement : l'argent mobile, les bons

électroniques et les hawalas.<sup>100</sup> À l'heure actuelle, l'IRC gère deux programmes d'aide financière au Tchad : un dans l'est du pays qui fonctionnait à l'origine avec des hawalas et deux dans l'ouest qui utilisaient l'argent mobile. Les programmes de l'ouest du pays sont maintenant passés à des bons électroniques et des hawalas en raison des difficultés rencontrées avec l'argent mobile. Les deux projets ont adopté une approche de protection, visant les femmes chefs de famille et les victimes de violences sexuelles.

Lieu	Type de client	Nombre de clients	Date de début	Date de fin	Nombre de transferts	Montant total des transferts
Fouli/Lac	Personnes déplacées à l'intérieur du pays et communautés d'accueil	1 675 foyers/ 10 050 personnes	Juillet 2018	Juin 2019	4	301 500 \$
Fouli/Lac	Personnes déplacées à l'intérieur du pays et communautés d'accueil	450 foyers/ 2 700 personnes	Avril 2018	Mars 2020	4	81 000 \$

<sup>100</sup> Note : le *hawala* est un système traditionnel de transfert d'argent dans lequel les fonds sont remis à un agent qui donne l'ordre à un associé dans la région ou le pays du destinataire de verser l'argent au destinataire final.

## Avantages opérationnels perçus

En plus de respecter la préférence des clients, l'argent mobile offrait des avantages supplémentaires à l'IRC. Les équipes locales indiquent que cette modalité était censée améliorer les aspects suivants :

- **Traçabilité et responsabilisation** des versements en espèces ;

- **Sécurité** : même en cas de perte de leur carte SIM, l'argent des clients reste sur leur compte ;
- **Communication** avec les bénéficiaires ;
- **Réduction des coûts** de distribution ;
- **Réduction des risques** pour les équipes en charge du programme.

## Préparation du lancement

L'IRC Tchad avait embauché deux spécialistes chargés spécifiquement des programmes utilisant l'argent mobile pour l'aide en espèces. Ces spécialistes étaient le point de contact entre l'IRC et Tigo, son prestataire d'argent mobile. L'équipe IRC du Tchad était également en contact régulier avec son conseiller technique au siège de l'organisation pour définir les SOP et recevoir une formation sur

les programmes d'aide financière et la collaboration entre services.

Le contrat final conclu avec l'IRC précisait les responsabilités de Tigo, qui comprenaient la distribution des codes confidentiels et la formation des bénéficiaires. L'IRC Tchad et Tigo ont travaillé de concert pour distribuer les cartes SIM sur le terrain et dispenser des formations sur les compétences numériques et l'argent mobile.

## Mise en œuvre de l'argent mobile : les difficultés l'ont emporté sur les avantages

Malgré cette préparation, plusieurs problèmes ont conduit à l'abandon de l'argent mobile en tant que modalité de versement, dont notamment :

1. **Manque de communication entre le personnel de terrain et les équipes du siège chez Tigo**, qui a généré des incompréhensions et empêché une résolution rapide des problèmes, ce qui a exacerbé les difficultés et engendré des retards.
2. **Liquidité** : les agents de Tigo se procurent de l'argent liquide auprès de commerçants locaux, ce qui a été source de problèmes, car de nombreux détaillants ne disposaient que de nairas nigériens en raison de la proximité avec la frontière avec le Nigéria et n'avaient pas de francs CFA, qui ont la préférence de la population locale.
3. **Manque de communication entre le personnel de terrain et les équipes du siège chez Tigo**,

qui a généré des incompréhensions et empêché une résolution rapide des problèmes, ce qui a exacerbé les difficultés et engendré des retards.

4. **Pannes de connexion** qui ont limité la disponibilité des services d'argent mobile et augmenté le risque que les bénéficiaires ne puissent pas accéder à leurs fonds en cas de besoin.

Tigo a amélioré son service sur la durée du partenariat, faisant preuve d'une réactivité accrue pour résoudre les problèmes techniques. Malgré ces efforts, les améliorations n'ont pas été suffisantes pour poursuivre l'utilisation de l'argent mobile et l'IRC a décidé en fin de compte de passer à des bons électroniques pour répondre aux besoins et objectifs opérationnels de ses programmes.

## Documenter les enseignements pour l'avenir

Dans le cadre du suivi après versement, la plupart des bénéficiaires (principalement des femmes) ont indiqué qu'ils auraient préféré recevoir de l'argent liquide en main propre en raison des retards provoqués par les problèmes techniques. L'IRC a également réalisé une évaluation à 360° à l'issue du programme pour documenter les difficultés et les enseignements, ainsi que les mesures à prendre pour l'avenir. Dans ses futures relations avec les ORM, l'IRC devrait tenir compte de ces leçons et mettre

en place de mesures de prévention adaptées pour éviter de se heurter aux mêmes difficultés. Dans l'idéal, celles-ci prendraient la forme de conventions de niveau de service (ou SLA en anglais pour service level agreements) pour garantir un service rapide et de qualité. Cet aspect est d'autant plus important lorsque les infrastructures sont peu développées, comme c'est le cas au Tchad où les problèmes sont exacerbés et les mesures nécessaires pour les résoudre plus difficiles à mettre en place.



# Jordanie

## Contexte : Faire la transition vers l'argent mobile

Même si l'utilisation de l'argent mobile n'en est qu'à ses débuts en Jordanie, dans le grand public comme dans le contexte humanitaire, l'IRC et plusieurs autres organisations humanitaires sont de remplacer les versements en liquide par des versements utilisant l'argent mobile. L'IRC Jordanie s'apprête ainsi à faire un premier essai pilote de CVA basée sur l'argent mobile avec **18 travailleurs volontaires dans le camp de réfugiés de Za'atari**, avec le projet de passer ensuite à un lancement plus large pour le paiement d'autres travailleurs et la distribution d'aides aux bénéficiaires de CVA dans d'autres camps, ainsi que dans les zones urbaines si nécessaire.

L'IRC Jordanie est en train de mettre en place un contrat avec un prestataire d'argent mobile pour faire les transferts en faveur des bénéficiaires, avec le projet d'avoir deux fournisseurs : le second pourra par exemple être utilisé en cas de problème insurmontable avec le premier ou si l'IRC envisage d'utiliser l'argent mobile dans des zones où le second a une meilleure couverture de réseau ou un réseau d'agents plus développé.

## Les motivations de la transition

**1. Plus de sécurité et moins de risque :** les transferts d'argent au moyen de l'argent mobile sont moins risqués que le décaissement de plus de 20 000 dinars jordaniens dans un endroit central et le transport d'argent liquide vers les camps.

« L'argent mobile facilitera (les versements d'argent), car nous n'aurons pas besoin de transporter de l'argent liquide... nous aurons plus de temps à consacrer à d'autres aspects de notre programme (IRC Jordanie) »

**2. Potentiel d'inclusion financière :** en raison de la réglementation jordannienne, les réfugiés n'ont généralement pas accès à des comptes bancaires en bonne et due forme. L'IRC est donc obligé de recourir à des systèmes de cartes prépayées qui limitent les services aux retraits d'espèces

(ou à des paiements chez les commerçants dans certains cas). Cela renforce l'intérêt potentiel et la faisabilité de l'argent mobile pour des versements d'argent, car ce système offre la possibilité d'une plus grande inclusion financière. Les comptes d'argent mobile permettront aux bénéficiaires de retirer et de déposer de l'argent liquide et d'utiliser d'autres services financiers auxquels ils n'auraient pas accès autrement.

« Un compte d'argent mobile est comme un compte bancaire auquel (les réfugiés) n'ont pas accès en Jordanie... un petit compte bancaire sur lequel (les réfugiés) peuvent exercer leur propre autorité et utiliser leur argent comme ils l'entendent... pour consommer, peut-être épargner, retirer en espèces ou faire des virements. » (IRC Jordanie)

## Accès des clients aux téléphones portables et perception de l'argent mobile

Sachant que les versements d'argent mobile n'avaient pas commencé au moment de l'étude, les groupes de discussion ont porté sur les aspects suivants :

1) mieux cerner **le niveau d'accès et d'utilisation de la téléphonie mobile chez les clients** de l'IRC et 2) **évaluer la perception des avantages et des inconvénients potentiels** du versement d'une aide financière au moyen de l'argent mobile.

### Accès et utilisation des téléphones portables par les bénéficiaires

Même si la plupart des personnes interrogées possédaient un smartphone ou pouvaient y avoir accès, ce n'était pas le cas de tout le monde, ce qui a un impact sur les services d'argent mobile à leur disposition au moment du lancement<sup>101</sup> et pourrait également limiter les retombées en termes d'inclusion financière.

## Avantages et inconvénients perçus de l'argent mobile

Beaucoup de participants ne connaissaient l'argent mobile que par le biais des témoignages de leurs proches. Le concept d'argent mobile, et notamment ses avantages potentiels, était une nouveauté pour beaucoup d'entre eux. Une fois compris, les avantages perçus ont été les mêmes que dans d'autres contextes où l'argent mobile est opérationnel : **sentiment de sécurité accru et changements de comportement positifs** dans la manière de gérer son argent.

**Les groupes de discussion ont clairement fait ressortir un avantage potentiel particulier : le recours aux agents de l'argent mobile.** JL'idée de visiter un agent en personne était une nouveauté,

car le fonctionnement de l'argent mobile à Za'atari au moment de l'étude reposait sur un distributeur de billets pour les retraits d'espèces, sans la présence physique d'agents. Le service d'argent mobile envisagé par l'IRC Jordanie utilisera le canal traditionnel et plus courant des agents, qui constituent le fondement de nombreux services d'argent mobile dans le monde. Les participants aux groupes de discussion se sont montrés enthousiastes à la perspective d'avoir des personnes à leur disposition pour les aider, notamment en cas de problèmes potentiels (compte bloqué ou problèmes de liquidité liés aux petites coupures, par exemple).

<sup>101</sup> D'après Dinarak, les bénéficiaires qui disposent d'un smartphone pourront accéder à l'ensemble des services offerts par le prestataire (dépôts et retraits d'espèces, transferts entre particuliers et paiement de factures). En l'absence de smartphone, les services seront plus limités sur les téléphones de base (ex. retraits d'espèces) qui ne permettent pas d'accéder aux autres services proposés par le biais de l'application pour smartphone de Dinarak.

## Nouer des partenariats solides, de l'appel d'offres à la mise en œuvre

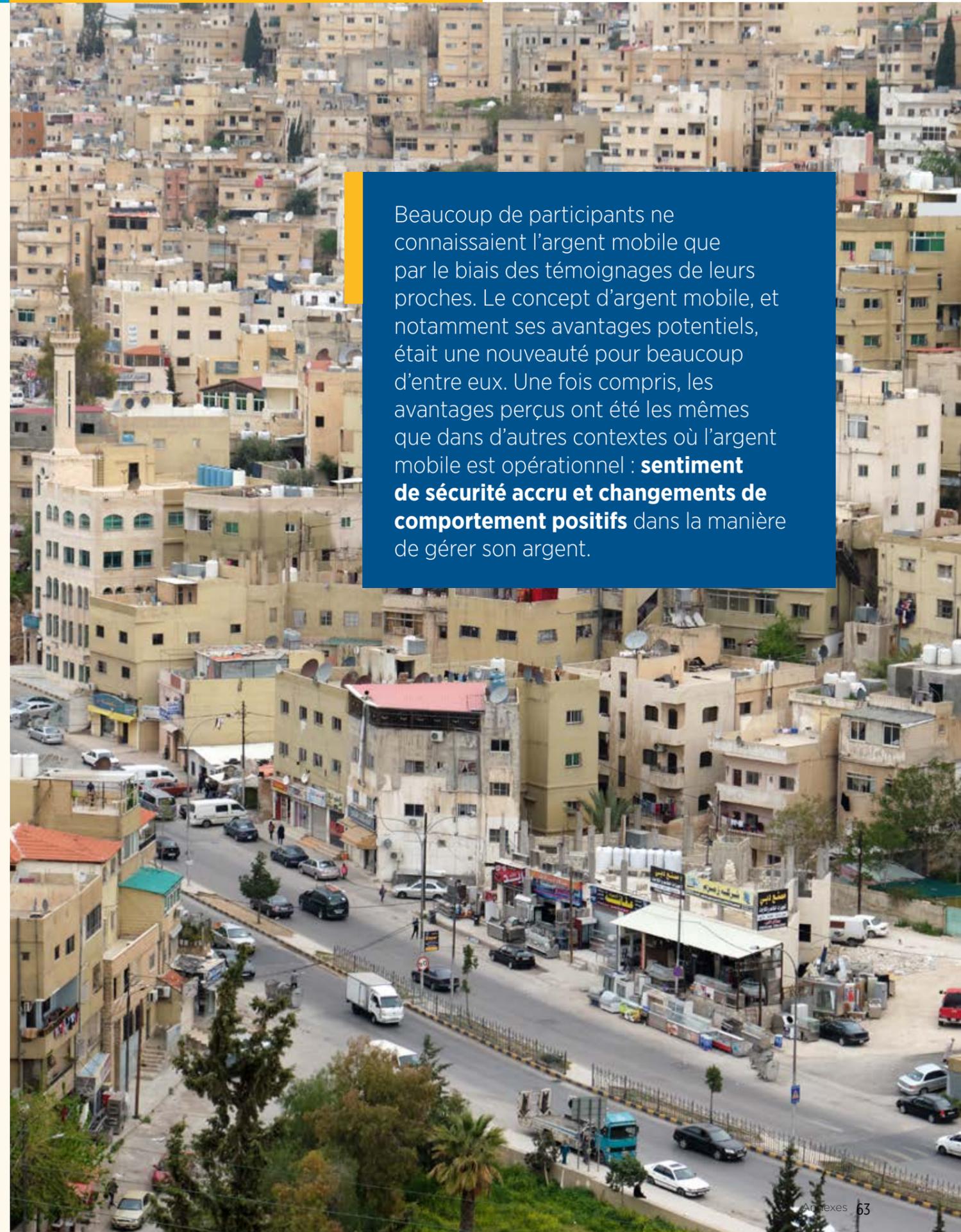
Le **partenaire d'argent mobile** de l'IRC Jordanie (**Dinarak**) a la volonté de s'impliquer dans des initiatives et des projets qui visent les populations vulnérables de la Jordanie, et notamment les femmes, les jordaniens à faibles revenus et les réfugiés. Dinarak propose ses services à l'IRC et à d'autres partenaires humanitaires à des tarifs réduits par rapport à sa clientèle commerciale. Dinarak a également la volonté de soutenir l'IRC pour **l'enregistrement et la formation des bénéficiaires** en vue de l'utilisation de ses services, en termes notamment de compétences financières et numériques, ainsi que pour **former le personnel de l'IRC** à la gestion de ses services (consulter le tableau de bord des versements ou initier des versements, par exemple). **Ces étapes préparatoires devraient augmenter la probabilité que les avantages potentiels perçus de l'argent mobile se transforment en avantages réels**, tant pour les bénéficiaires que pour les activités de l'IRC.

*« (La formation) fait toujours partie de notre service – cela ne sert à rien de décaisser sans formation financière, cela ne peut pas marcher, c'est donc une situation mutuellement avantageuse » (Dinarak, Jordanie)*

Dinarak a recensé trois points à améliorer pour les phases d'appel d'offres, d'achat et de mise en place des contrats : donner un feedback pour améliorer les propositions ultérieures, fournir des informations suffisantes pour fixer des prix adaptés et prendre le temps de bien comprendre l'écosystème jordanien de l'argent mobile avant de demander des services. De son côté, l'IRC Jordanie a également recensé des changements à effectuer pour l'avenir : **réaliser une étude de marché approfondie avant de lancer un appel d'offres, embaucher un spécialiste de l'argent mobile** chargé de diriger l'étude de marché et définir un cahier des charges pour les services souhaités ainsi que des **appels d'offres standardisés** pour faciliter leur examen.

*« Si je ne suis pas bien préparé de ce côté de l'équation, je vais découvrir des incohérences et une absence de standardisation dans les offres que je vais recevoir. » (IRC Jordanie)*

Beaucoup de participants ne connaissaient l'argent mobile que par le biais des témoignages de leurs proches. Le concept d'argent mobile, et notamment ses avantages potentiels, était une nouveauté pour beaucoup d'entre eux. Une fois compris, les avantages perçus ont été les mêmes que dans d'autres contextes où l'argent mobile est opérationnel : **sentiment de sécurité accru et changements de comportement positifs** dans la manière de gérer son argent.





## Kenya

### Contexte : La référence



L'argent mobile est extrêmement répandu au Kenya et son utilisation n'a fait que se développer depuis le lancement de M-Pesa (le service d'argent mobile de Safaricom) il y a plus de 12 ans. Le Kenya affiche l'un des écosystèmes d'argent mobile les plus développés au monde, que ce soit en termes de volume et de montant des opérations ou de diversité des cas d'utilisation. Quasiment tous les versements de l'IRC Kenya en faveur de clients sont effectués au moyen de l'argent mobile, ce qui atteste du niveau de maturité de l'écosystème dans le pays. Compte tenu du taux de pénétration élevé de l'argent mobile et de l'omniprésence des agents, le bureau de l'IRC au Kenya n'a pas eu besoin de mettre en place un partenariat officiel avec Safaricom.

Cependant, si l'IRC souhaitait nouer un partenariat formel avec Safaricom, les entretiens avec l'équipe kenyane de l'IRC montrent que des problèmes d'achat

L'IRC Kenya est un cas particulier qui fait figure de référence, car 98 % des paiements y sont effectués sous forme numérique. La grande majorité des versements en faveur du personnel et des clients sont effectués au moyen de M-Pesa, les 2 % restants l'étant par virement bancaire ou télégraphique.<sup>102</sup>

*« L'argent mobile (est) jugé le meilleur en raison de (son) caractère économique, (du) risque lié aux enveloppes d'argent liquide et à leur manipulation et du respect de la confidentialité. Aux clients, il apporte flexibilité (pour gérer leur argent comme ils le souhaitent), efficacité (moins de paperasse) et responsabilité (garantie que le bon montant est remis à la bonne personne), du point de vue de l'IRC comme de celui du client. » (IRC Kenya)*

Il existe actuellement une intervention d'aide financière dans le programme des moyens de subsistance de l'IRC Kenya, qui prend la forme de **subventions à l'activité professionnelle pouvant atteindre 500 USD pour les clients qui créent une entreprise et 700 USD pour ceux qui développent une activité existante**. Les clients ont accès à deux types de subventions : « Business Enterprise Support Grant » (subvention de soutien aux entreprises) destinée aux personnes qui créent une entreprise ou

y investissent ou « Seed Capital Grant » (subvention au capital d'amorçage) destinée aux associations villageoises d'épargne et de crédit (VSLA) qui prêtent les fonds à leurs membres. D'autres versements organisationnels ou programmatiques sont également effectués au moyen de M-Pesa, comme par exemple des indemnités de repas pour les participantes aux séances de sensibilisation ou des aides à la garde d'enfant pour les femmes qui participent à des activités de moyens de subsistance.

### Obligations de KYC pour les réfugiés : contourner le problème des pièces d'identité

Les personnes réfugiées au Kenya ont l'obligation d'avoir un passeport ou une carte d'identité officielle pour ouvrir un compte d'argent mobile, mais la réglementation n'est pas toujours claire.<sup>103</sup> Certains réfugiés qui bénéficient des subventions professionnelles de l'IRC Kenya (principalement basés à Nairobi) n'ont pas les justificatifs d'identité nécessaires, mais ont trouvé un moyen d'accéder au service. Ceux qui n'ont pas de compte d'argent mobile peuvent désigner un ami ou un membre de leur famille titulaire d'un compte.

L'IRC Kenya exige alors que ces clients signent une autorisation qui lui permet de vérifier les coordonnées du destinataire désigné des subventions. Après le décaissement des fonds, il est demandé aux clients qui n'ont pas de compte d'argent mobile de confirmer qu'ils ont bien reçu l'argent. Cette solution de dépannage atteste de la volonté des personnes concernées d'accéder aux subventions professionnelles et d'utiliser l'argent mobile, probablement parce que ce service est facile à utiliser dans un écosystème arrivé à maturité.

### Mécanismes de feedback

L'IRC Kenya a mis en place plusieurs mécanismes de feedback réactif et proactif afin d'améliorer le fonctionnement et les retombées de son programme de subventions aux entreprises, dont notamment :

- Une personne spécialement affectée à la gestion du feedback des clients ;
- Une réponse proactive, comprenant des groupes de discussion avec les clients et des mécanismes de feedback ;
- Suivi mensuel et accompagnement immédiat des clients qui en ont besoin.

L'IRC souhaite créer des mécanismes qui soient avant tout faciles d'accès et discrets pour ses clients. L'un d'eux est par exemple une « boîte à idées » située dans un endroit central qui est accessible à de

nombreuses personnes. Certains peuvent néanmoins craindre qu'on les observe lorsqu'ils l'utilisent.

Pour palier le manque de discrétion associé à certains mécanismes de feedback (ex. groupes de discussion), **l'IRC Kenya s'est associé à Echo Mobile pour envoyer des SMS groupés avec un code propre à l'IRC. Ce code spécial permet à l'IRC d'assumer le coût de la communication de façon à permettre aux clients de donner leur feedback ou de poser des questions même s'ils n'ont pas de crédit téléphonique.** À la suite d'une première réponse automatisée, ils reçoivent une réponse complète dans un délai de sept jours ouvrés. Si l'IRC n'est pas en mesure de répondre au feedback ou à la demande du client, celui-ci est redirigé vers le bon contact ou organisme.

<sup>102</sup> Les 2 % représentent la petite minorité incapable d'accéder aux services digitaux, comprenant notamment les habitants des régions très isolées.

<sup>103</sup> HCR et GSMA (2018), *Displaced and Disconnected*.



## Pakistan



**Contexte :**  
**L'argent mobile est relativement courant, mais reste dominé par les opérations au guichet (OTC)**

Le taux de pénétration de la téléphonie mobile est relativement élevé au Pakistan et le pays dispose également d'une solide infrastructure d'argent mobile. Une grande partie des versements numériques de l'IRC sont ainsi effectués au moyen de l'argent mobile, mais ces transferts ne sont pas liés à des comptes d'argent mobile. À la place, les opérations comme les retraits d'espèces ou le paiement de factures sont réalisées au guichet par l'entremise d'un agent de l'argent mobile (opérations dites « OTC » pour « *over the counter* » en anglais). Bien que les avantages potentiels d'un compte d'argent mobile soient perdus (ex. accès à d'autres services financiers numériques), le modèle OTC offre un accès aux personnes qui ne possèdent pas de téléphone portable, lesquelles sont souvent des femmes dans le cadre des interventions de l'IRC.

L'argent mobile a été l'une des modalités utilisées par le gouvernement pakistanais pour son programme phare de protection sociale, le *Benazir Income Support Programme (BISP)*. Ce programme a aidé 5,4 millions de personnes, en priorité des femmes, dans le cadre de plusieurs initiatives qui comprenaient notamment des versements en espèces sans condition.

### Règles de vérification d'identité (KYC) au Pakistan

Pour les populations touchées par les inondations avec lesquelles nous nous sommes entretenus au Pakistan, les règles de KYC ne représentaient pas un problème majeur. Depuis 2018, la réglementation pakistanaise exige des données biométriques (empreinte digitale) pour les retraits d'espèces et

la majorité des bénéficiaires possèdent une carte nationale d'identité numérisée (CNIN) qui leur permet de se conformer à cette obligation. Les clients qui ne possèdent pas de CNIN (un faible pourcentage) reçoivent de l'argent liquide.

Nombre de clients concernés	Description des versements	Nombre de transferts	Montant
392 sur l'exercice 2018 / 1,251 sur la durée du projet	Aide financière pour les besoins de base	3	65,40 \$ par versement <b>Cash for work:</b> 5 \$ par jour pour les travailleurs qualifiés et 4 \$ pour les travailleurs sans qualification
1,028	Aide financière pour les besoins de base	1	101 \$

### Motivations : rapidité, facilité d'utilisation et flexibilité

L'argent mobile s'est avéré à peine plus rapide que la distribution d'argent liquide aux clients par le biais de « cash vans » (guichets mobiles), une modalité utilisée à l'origine par l'IRC dans les régions où les prestataires de services financiers distribuent de l'argent en personne aux clients. Cependant, les risques liés au transport de fonds dans des endroits isolés, en plus de l'organisation de rassemblements relativement importants de bénéficiaires pour les décaissements, ont fait pencher la balance en faveur de l'argent mobile lorsque cela était pertinent. L'argent mobile est également considéré comme une méthode plus économique et plus transparente, qui offre une meilleure traçabilité des opérations et surtout, plus digne pour les réfugiés, en leur offrant

la possibilité de retirer leur argent lorsque cela leur convient.

L'IRC Pakistan intervient dans des régions isolées qui se caractérisent par une mauvaise couverture de réseau et des niveaux élevés de pauvreté, ce qui complique l'aide humanitaire numérique. Ces difficultés sont exacerbées par des normes sociales restrictives, notamment en ce qui concerne l'accès des femmes aux services, ainsi que par des taux peu élevés de possession d'un téléphone portable et un faible niveau d'alphabétisation. Dans le cadre d'essais pilotes à grande échelle en 2016 et 2017, et d'un partenariat solide avec Telenor Easypaisa, l'IRC Pakistan a pu malgré tout surmonter bon nombre de ces difficultés.

### Partenariats stratégiques : la recette du succès

Telenor EasyPaisa et l'IRC Pakistan ont une excellente relation de travail, dans laquelle les deux parties s'efforcent de régler les problèmes avant qu'ils ne se produisent. Sachant par exemple que le processus de mise en place des contrats peut prendre du temps, l'IRC et Telenor ont commencé le processus de renouvellement de leur contrat deux mois à l'avance. Ils ont également tenu compte des leçons tirées des essais pilotes et des exigences supplémentaires de chacune des parties. Par exemple, Telenor vérifie désormais que les SMS non remis soient renvoyés et que les agents disposent de liquidités suffisantes dans leur zone d'activité. L'IRC

notifie Telenor des dates de décaissement à l'avance pour faciliter la gestion de la liquidité des agents

« Nous travaillons sur les demandes du client autant que nous le pouvons. Si l'IRC souhaite (intervenir dans) une certaine région, avec un volume important de décaissements et que nous sommes au courant de leur projet (à l'avance), nous sommes en mesure d'y répondre. Nous travaillons avec notre service commercial pour amener des agents à l'endroit le plus proche. »  
(Telenor Easypaisa)

## Changement de perspective : une vision à plus long terme pour les bénéficiaires de la CVA

L'IRC a deux grandes raisons d'utiliser le modèle OTC pour le décaissement de son aide :

- Le caractère court terme de l'aide financière de l'IRC réduit l'intérêt de mettre en place des comptes d'argent mobile pour les bénéficiaires ;
- Les opérations au guichet sont un moyen plus facile et plus rapide pour les récipiendaires d'obtenir leur aide d'une manière qu'ils comprennent.

Bien que les opérations au guichet soient plus courantes au Pakistan, le secteur de l'argent mobile continue de promouvoir activement l'utilisation des comptes d'argent mobile.<sup>104</sup> Lorsque la transition sera faite, les clients pourront profiter des avantages supplémentaires du porte-monnaie mobile, comme par exemple la possibilité de transférer de l'argent en faveur d'autres personnes ou de payer des biens ou des services de façon numérique. Les clients font état de la difficulté de se déplacer vers les points de décaissement dans le modèle OTC actuel. Cette difficulté pourrait être éliminée par les comptes d'argent mobile, qui permettraient en retour aux

clients de bénéficier des autres avantages de l'inclusion financière numérique.

*« Notre groupe cible ne comprend pas bien les comptes mobiles et n'en profite pas, donc nous utilisons les opérations au guichet. Mais l'inclusion financière pourrait leur être utile. À l'avenir, si nous faisons des versements récurrents, nous nous orienterons certainement vers les comptes mobiles. » (IRC Pakistan)*

Compte tenu des vulnérabilités particulières des populations aidées par l'IRC Pakistan, la transition des services OTC aux comptes d'argent mobile nécessiterait une action coordonnée. Elle obligerait l'IRC Pakistan à changer de perspective pour passer à un engagement de plus longue durée auprès de ses clients et à prévoir des programmes de formation et de sensibilisation pour s'assurer qu'ils soient prêts à tirer le meilleur parti des possibilités offertes par les comptes d'argent mobile.



## Annexe 3: Les deux phases du numérique

La stratégie cash de l'IRC appelle à une augmentation de l'aide en espèces distribuée sous forme numérique. Il est donc essentiel pour l'IRC d'avoir une définition globale des paiements numériques pour mesurer ses progrès par rapport à cet objectif. Sachant qu'il n'existe pas de définition standard, et que les systèmes de paiements peuvent avoir un large éventail de caractéristiques numériques, l'IRC a mis en place une définition précise du concept de « mécanisme de transfert numérique » pour l'organisation. Il est important que cette définition soit conforme à l'objectif de l'IRC pour l'utilisation des paiements numériques : « améliorer la rapidité, l'ampleur et l'efficacité opérationnelle de la distribution d'argent, d'obtenir de meilleurs résultats pour les clients et de le faire de manière plus sécurisée et responsable ». L'IRC définit ainsi les paiements numériques du point de vue des avantages qu'ils offrent.

<sup>104</sup> M. Khan et O. Malik (2017), *From OTC to mobile accounts: Easypaisa's journey*. Helix Institute.

### Les opérations de paiement se composent de deux éléments clés :

- **Un système (back-end) numérique :** moyen utilisé par le payeur (prestataire de paiement) pour effectuer et suivre les versements en faveur des clients.
- **Un instrument de paiement :** moyen qui permet aux clients de recevoir leur argent et de faire des opérations auprès des agents/commerçants locaux.

Chacun de ces éléments peut être sous forme papier ou numérique. Lorsqu'ils sont numérisés, ils présentent des avantages pour l'IRC et potentiellement pour les clients. Selon l'IRC, les avantages des paiements numériques peuvent se classer en quatre catégories : amélioration de la sécurité, amélioration des délais, responsabilisation et meilleur accès à l'inclusion financière.

### Sur la base de ces éléments, deux facteurs clés définissent la nature numérique des paiements :

- **Facteur 1: le statut des paiements et le détail des opérations sont communiqués sous forme numérique à l'IRC**

Les paiements numériques permettent à l'IRC d'avoir un suivi numérisé (et, dans certains cas, en temps réel) des transferts effectués et de leurs destinataires, ce qui réduit le risque de fraude en permettant des opérations de paiement, de surveillance et de rapprochement plus rapides, plus transparentes et plus sécurisées.

**Ce facteur nécessite un back-end numérique.**

- **Facteur 2: les bénéficiaires peuvent recevoir, conserver et utiliser leur argent sous forme numérique, sans avoir à retirer de l'argent liquide**

Ce facteur correspond aux moyens de paiement que les clients peuvent utiliser pour régler leurs achats directement sur les marchés locaux sans avoir à collecter de l'argent liquide (Ex. cartes prépayées pouvant être utilisées chez les commerçants, porte-monnaie électronique permettant de faire des opérations directement en faveur de fournisseurs). Les clients peuvent garder leur argent sur un compte électronique pour le conserver et l'utiliser comme ils le souhaitent. Cela leur apporte davantage de sécurité, car ils n'ont pas besoin de conserver des espèces sur eux, ainsi que des opportunités d'inclusion financière, car leur compte électronique peut leur servir de mécanisme d'épargne informel. Ce facteur n'englobe pas les liens potentiels plus large avec l'inclusion financière en l'absence de données suffisamment concluantes à ce jour.

**Ce facteur nécessite un instrument de paiement numérique.**

Voici quelques uns des mécanismes de paiement utilisés par les différents bureaux nationaux de l'IRC évalués sur la base des facteurs 1 et 2 (tableau 1) :

### Mécanismes de paiement:

- **Enveloppe d'argent liquide :** somme d'argent remise directement aux clients en liquide par l'IRC ou des intervenants extérieurs (ex. IMF).  
*Ex. République centrafricaine*
- **Bon papier :** bon papier remis par l'IRC que les clients peuvent échanger auprès de détaillants sous contrat pour obtenir de l'argent ou des produits.  
*Ex. DRC*
- **Carte perforée :** bon papier perforé à chaque versement. Le nombre et le calendrier des versements sont fixés avant que la carte soit remise aux clients.  
*Ex. Nigeria*
- **Transfert d'argent :** code à 32 chiffres (*Monitoring and Tracking Customer Number* ou « MTCN ») remis par l'IRC que les clients peuvent échanger contre une somme d'argent en liquide auprès d'agents particuliers qui déclarent les opérations sous forme numérique.  
*Ex. Burundi*
- **Code QR sur bon :** jeton ou bon papier comportant un code QR. Lorsque le client retire l'argent auprès d'un agent désigné, celui-ci scanne le code QR, ce qui permet d'enregistrer l'opération sous forme numérique.  
*Ex. Jordanie (paiement transfrontalier)*
- **Bons électroniques :** les clients reçoivent une carte à puce ou à bande magnétique, ou un code sur leur téléphone portable, qu'ils peuvent échanger contre un montant donné d'argent ou de produits auprès de commerçants sous contrat. Ces commerçants sont équipés de lecteurs de carte (distribués par l'IRC) qui enregistrent l'ensemble des opérations  
*Ex. Niger*
- **Cartes prépayées :** les clients reçoivent une carte à puce ou à bande magnétique pour une somme d'argent donnée qu'ils peuvent utiliser pour régler des achats auprès de détaillants équipés d'un TPV (non fourni par l'IRC) ou retirer de l'argent liquide à des distributeurs locaux (si cette fonctionnalité est activée sur les cartes).  
*Ex. Grèce*
- **Bon/code mobile (pour retrait au guichet) :** les clients reçoivent un SMS sur leur téléphone qui leur permet de retirer une somme donnée d'argent en liquide auprès d'agents désignés. Ils doivent retirer la totalité de la somme en une seule fois au guichet.  
*Ex. Pakistan*
- **Versement sur un portemonnaie électronique :** les clients reçoivent une somme donnée sur un portemonnaie électronique, qu'ils peuvent utiliser pour faire des paiements directs en faveur de proches ou de tiers ou retirer de l'argent liquide.  
*Ex. Kenya*

**Tableau 1 – L'éventail des paiements numériques**

	Enveloppe d'argent liquide	Bon papier	Carte perforée	Transfert d'argent	Code QR sur bon/jeton	Bon électronique	Cartes prépayées	Bon/jeton mobile (retrait d'espèces au guichet)	Versement sur un portemonnaie électronique
<b>FACTEUR 1</b> Le statut des paiements et le détail des opérations sont communiqués à l'IRC sous forme numérique (back-end numérique)	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
<b>FACTEUR 2</b> Les clients reçoivent, conservent et utilisent les fonds sous forme numérique sans avoir à faire des paiements en direct ou à collecter de l'argent en espèces (instrument de paiement digital)	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✓
	<b>NON NUMÉRIQUE</b>			<b>NUMÉRIQUE</b>					
	<b>Transferts avec support papier</b> Back-end sur papier + Instrument de paiement avec support papier			<b>Phase 1 du numérique</b> Back-end numérique + Instrument de paiement avec support papier		<b>Phase 2 du numérique</b> Back-end numérique + Instrument de paiement numérique avec possibilité de transactions dématérialisées			
	Physique			Dématérialisé					

Comme illustré dans le tableau 1 ci-dessus, les mécanismes de paiement vont de l'argent liquide (dans lesquels aucun élément du processus n'est numérisé) à un processus entièrement dématérialisé avec différents degrés de numérisation entre les deux. On peut toutefois distinguer trois catégories distinctes de mécanismes de paiements :

### Mécanismes non numériques

#### Transferts avec support papier

- L'argent liquide et les bons sur papier sont des instruments physiques qui impliquent un suivi sur papier des opérations (ex. listes de distribution)

### Mécanismes numériques

#### Numérique phase 1

La phase 1 du numérique permet un suivi numérique des opérations, qui s'accompagne de rapports numérisés sur le statut des opérations qui permettent des rapprochements/vérifications plus rapides (les listes de clients et d'opérations sont enregistrés dans une base de données numérique). Elle englobe :

- les avis de transfert
- les codes QR imprimés sur des jetons/bons (il s'agit dans les deux cas d'instruments de paiement utilisant un support papier : un numéro MTCN ou un code QR est imprimé sur un morceau de papier ou bon remis aux clients)

#### Numérique phase 2

La phase 2 du numérique correspond aux transferts qui intègrent à la fois un back-end numérique (suivi numérique des opérations) et des instruments de paiement numérisé (traitement numérique des opérations), avec la possibilité pour les bénéficiaires de faire des opérations complètement dématérialisées (« cashless » : sans utiliser de pièces ou de billets). Elle englobe :

- les bons électroniques
- les cartes prépayées
- les bons mobiles
- les versements sur portemonnaie mobile

Le tableau 1 ne répertorie pas l'ensemble des mécanismes de paiement existants, mais permet plutôt d'évaluer dans quelle mesure un mécanisme de paiement est numérique ou non.

**Un mécanisme de paiement est dit « numérique » lorsque l'un ou l'autre de ces facteurs est respecté. Bien que l'objectif de la stratégie cash de l'IRC sur les paiements numériques se limite à développer l'usage des paiements numériques, il est important de viser des modèles de paiement dématérialisés** qui exploitent pleinement les avantages que ces modèles peuvent apporter aux populations touchées par des catastrophes. L'IRC encouragera ses bureaux nationaux à évoluer vers des solutions dématérialisées lorsque cela se justifie et s'efforcera de fournir les infrastructures locales et les capacités extérieures pour y parvenir.

# Annexe 4: La formation à l'IRC

## Formations en ligne

L'IRC a mis au point trois formations en ligne à suivre à son propre rythme sur des sujets que l'organisation juge cruciaux pour améliorer la mise en place de la CVA :

1. « **Cash and Operations** » sur l'évolution des rôles et des responsabilités des équipes opérationnelles lorsque différents types de CVA sont mis en place ;
2. « **Design and Implementation** » : ce cours se concentre principalement sur les procédures d'achat et de mise en place des contrats avec les prestataires de services financiers pour les programmes d'aide en espèces ;
3. « **Cash at the IRC** » qui offre une présentation attrayante de deux ressources à connaître concernant la CVA à l'IRC : les CROP (*Cash Relief Operating Procedures* : modalités de fonctionnement de l'aide financière) et le GPT (*Global Payments Toolbox* : boîte à outils des paiements dans le monde).

Les deux premières formations sont adaptées de cours proposés par le Fritz Institute : *Core CVA Skills for Supply Chain, Finance and ICT Staff*, avec des informations propres aux politiques et aux outils de l'IRC le cas échéant (des versions génériques de ces deux formations ont aussi été développées et seront disponibles prochainement sur le [Cash Learning Hub de CaLP](#)). La troisième formation a été développée en vue d'être exclusivement utilisée par l'IRC. Toutes les formations sont disponibles sur le site [Rescue Academy](#) de l'IRC et les participants reçoivent un certificat à l'issue de chaque cours de formation.

## Formations en face à face sur les paiements numériques

Les acteurs humanitaires s'intéressent de plus en plus aux **mécanismes de paiement numériques** (bons électroniques, argent mobile et cartes prépayées par exemple) pour la distribution de la CVA. Avec le développement régulier des options de paiement numérique, il est important que les équipes de programme et les équipes opérationnelles aient une bonne compréhension des concepts et de la terminologie de la CVA, ainsi que des **aspects spécifiques de la sélection, des contrats et de la collaboration avec des prestataires de services numériques**. La formation *Digital Humanitarian Cash: Extreme Operations* est une formation en ligne d'une durée de cinq semaines animée par l'Electronic Cash Transfer Learning Action Network (ELAN) et le Digital Frontiers Institute qui offre un excellent point de départ.

L'IRC a également développé une formation en six modules sur les sujets suivants : (1) *Deep Dive in Digital Cash Transfers* : formation approfondie sur les transferts d'argent numérique (une journée), (2) *Digital Cash and Programme Staff* : l'argent numérique et les équipes de programme (une journée), (3) *Digital Cash and Operations* : l'argent numérique et les opérations (une demi-journée), (4) *Digital Cash and Supply Chain* : l'argent numérique et la chaîne d'approvisionnement (une demi-journée); (5) *Digital Cash and Finance* : l'argent numérique et les finances (une demi-journée) et (6) *Digital Cash and IT* : l'argent numérique et l'informatique (une demi-journée). Ces modules peuvent être suivis de façon groupée ou séparément selon le contexte.

gsma.com



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

**SIÈGE DE LA GSMA**

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

