USAID DU PEUPLE AMERICAIN

TOPS Small Grant

MERCY CORPS

mastercard | Mastercard Center for Inclusive Growth

GUIDE ELAN POUR L'ÉVALUATION D'ARGENT MOBILE ET L'ÉTABLISSEMENT DE CONTRAT

Auteur : Greg Reeve, Mobile Finance Experts

elan
The Electronic Cash Transfer Learning Action Network

MFX
MOBILE FINANCE EXPERTS

Ethiopie – Bashir Hashi/Mercy Corps

CONTENU

Glossaire 2

INTRODUCTION 5
Comment Utiliser ce Guide 5
Pour Commencer 6
Types d'Opérateurs 7
Un diagramme du processus de flux de l'argent mobile 8

1ere Partie : Évaluer la Capacité de Votre Opérateur sur le Terrain 9
La capacité de l'opérateur sur le terrain 9
Les Réseaux d'Agents 9
La Gestion de Liquidités 10
L'Inscription de Nouveaux Clients 11
Le Service Client 11

2eme Partie : Evaluer la Technologie de votre Opérateur 11
La technologie et les dispositifs de l'opérateur 12
Le choix d'un opérateur d'argent mobile 14

3eme Partie : L'Établissement de Contrats et de Conventions de Niveau de Service Efficaces 15
Le contrat de prestation de service et les annexes 15
Le processus de passation de contrat 16
Fournir un feedback sur le service de l'opérateur 20

ANNEXES 20

GLOSSAIRE

API (*Application Program Interface* / Interface de programmation applicative) – Un ensemble de protocoles pour la conception de logiciels et d'applications. En utilisant une API, les entreprises peuvent automatiser les communications entre les bases de données et les plateformes d'argent mobile pour simplifier le processus d'envoi de transferts de masse.

B2P (*Business-to-Person*) – Une transaction venant d'une entreprise ou ONG vers une personne ; par ex. les transferts d'argent liquide ou le paiement de salaires.

Back-end **(**ou parfois appelé **arrière-plan)** – Terme utilisé par les opérateurs d'argent mobile pour désigner leurs opérations et techniques de traitement ; la technologie back-end n'est pas directement accessible par le participant de programme/destinataire de transfert.

CICO (*Cash-in, Cash-out* / dépôts, retraits) – Dans le contexte de l'argent mobile, CICO désigne le début et la fin d'une transaction d'envoi d'argent. Un dépôt (*cash-in*) est le procédé par lequel un client crédite son compte avec de l'argent liquide. Cela est habituellement fait via un agent qui encaisse l'argent liquide et crédite le compte d'argent mobile du client. Un retrait (*cash-out*) est le procédé inverse : un client retire de l'argent liquide de son compte d'argent mobile. Cela est habituellement fait via un agent qui donne l'argent liquide au client en échange d'un transfert depuis le compte d'argent mobile du client.[1]

Code de transaction – La plupart des opérateurs d'argent mobile assignent un code alphanumérique unique à chaque transaction, qui est employé pour confirmer la transaction entre l'expéditeur et le récepteur. Souvent ce code est mis en référence dans le SMS envoyé pour confirmer qu'une transaction a eu lieu.

Contrat de prestation de service – L'accord légal qui définit l'engagement de service de l'opérateur et la manière dont les services sont fournis.

E-money (raccourcissement d'argent électronique, ou *electric money*) Somme stockée sur le compte des utilisateurs, des agents et du fournisseur de service d'argent mobile. Généralement, la valeur totale d'e-money est reflétée sur un ou des comptes bancaire(s), de telle sorte que même si le fournisseur d'argent mobile venait à faire faillite, les utilisateurs pourraient récupérer 100% de la valeur stockée sur leur compte. Cependant, les dépôts bancaires peuvent générer des intérêts, alors que l'e-money ne peut pas.[2]

FSF (Fournisseur ou Prestataire de Service Financier) – Une entité qui fournit des services financiers. Les services de transferts d'argent sont offerts par une variété de FSF. De nombreux opérateurs de réseau mobile fournissent des services d'argent mobile avec des employés dédiés à l'offre de ce service. Des banques et d'autres prestataires peuvent aussi offrir des services d'argent mobile ou de transfert en masse aux programmes humanitaires.

G2P (*Government-to-Person*) – Une transaction entre une entité gouvernementale et un individu ; par ex. un versement au titre d'un régime de protection sociale.

Inscription/Souscription en masse (automatique) / *Bulk Registration* – Certaines juridictions autorisent la souscription en masse de clients avec des informations KYC (*Know Your Customer*) minimes. Lorsqu'elle est autorisée, la souscription en masse est utile pour les programmes, étant donné qu'elle permet aux participants d'un programme d'être inscrit rapidement à un service d'argent mobile sans contact direct avec l'opérateur. Certains opérateurs peuvent effectuer une souscription en masse automatiquement à la réception d'une liste de participants. D'autres opérateurs accomplissent la souscription en masse en utilisant un processus de saisie de données manuel.

KYC (*Know Your Customer* / Connaitre son client) – Aussi connue sous le nom de vigilance à l'égard de la clientèle, les régulations KYC sont conçues pour combattre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, et toute autre menace au système financier. Cela réfère à la vérification d'identité que les institutions financières exercent pour se conformer aux régulations financières nationales. Généralement, les vérifications KYC ont lieu lorsqu'un client ouvre un compte ou effectue une transaction. Cependant, les vérifications KYC peuvent aussi avoir lieu lors d'événements moins visibles pour la clientèle, tels que la création de modèles de transaction-client et le contrôle d'activités anormales ou inhabituelles.

LAB/CFT (Lutte anti-blanchiment/contre le financement du terrorisme ou AML / *Anti-Money Laundering*) – Un ensemble de procédures, lois ou régulations conçu pour lutter contre les pratiques générant un revenu à travers des actes illégaux. Cela peut prendre la forme de limites du montant d'argent détenu dans un porte-monnaie électronique ou des limites sur le nombre de transactions qu'un utilisateur peut effectuer par mois.

Liquidités – Equilibre des soldes de devises et de E-money que les agents doivent maintenir pour permettre les dépôts et les retraits ; un manque de maintien d'équilibre des soldes réduira la qualité du service, par conséquent les bons opérateurs gèrent scrupuleusement leurs liquidités.

Master-agent (ou **agrégateur)** – Un agrégateur est une personne ou une entreprise qui est responsable du recrutement de nouveaux agents d'argent mobile. Un master-agent est responsable de la gestion des besoins de liquidités en espèces et en e-money d'un certain groupe d'agents. Ces rôles sont souvent cumulés et les deux termes sont parfois employés l'un pour l'autre.[3]

P2B (Individu à entreprise – *Person-to-Business*) – Une transaction entre un individu et une entreprise ; par ex. le paiement d'une facture.

P2P (Individu à Individu – *Person-to-Person*) – Un transfert venant d'un individu vers un autre ; par ex. l'envoi de fonds.

[1] GSMA. Mobile Money Definitions. July 2010. http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/mobilemoneydefinitionsnomarks56.pdf

[2] Ibid.

[3] Ibid.

Plateformes de traitement – la technologie employée pour gérer les dépôts, les retraits et les opérations de transfert pour toute utilisation de l'e-money. Les plateformes de traitement garantissent que les messages sont délivrés et que les balances sont correctement maintenues. Elles permettent aussi aux clients et agents d'accéder à leur e-money grâce aux USSD ou SVI. Fait partie du « back-end ».

Procédés automatiques/manuels de transferts en masse (coté opérateur) – Certaines plateformes d'opérateurs intègrent automatiquement des instructions de transactions en masse. D'autres vont utiliser une procédure manuelle qui peut imiter l'opération de transfert en masse, mais qui peut être aussi rudimentaire qu'une équipe de personnes menant des transferts individuels par téléphone. Les procédures automatiques sont moins propices à l'erreur que les procédures manuelles.

Réseau de gestion des espèces – Les systèmes d'argent mobile s'appuient sur des agents locaux pour la distribution d'argent liquide. Les agents doivent maintenir un fond de caisse (liquidités) suffisant pour répondre aux besoins de retraits de leurs clients. Généralement, ils accèdent à l'argent liquide par des partenaires de liquidités tels que des banques ou des agrégateurs (si l'agent fait partie du réseau d'un master-agent). Le réseau de gestion des espèces fait référence à l'ensemble des acteurs impliqués dans des mouvements d'argent liquide.

SLA (Service Level Agreement / Convention ou Contrat de niveau de service) – Une annexe facultative (mais recommandée) du contrat de prestation de service. Les SLA définissent de façon plus détaillée les niveaux de service qu'un opérateur maintiendra.

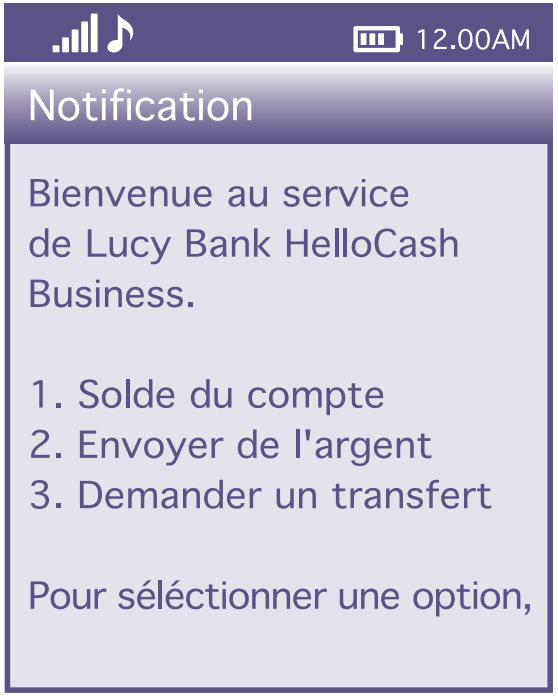
SVI (Service Vocal Interactif ou IVR / *Interactive Voice Response*) – Un système informatique accessible par téléphone, qui guide l'utilisateur à travers une série de questions pour accéder à des informations liées à un compte ou pour effectuer des transactions d'argent mobile. Par exemple, « Pressez 1 pour envoyer de l'argent », « Pressez 2 pour un retrait », etc.

Terminal de PdV (Point de Vente) – Appareils qui ne contiennent pas d'argent, mais qui ont la capacité d'effectuer des transactions (par ex. dans les magasins de détail, dans les restaurants, ou des sites de service mobile).

Transfert en masse (ou **paiement en masse – *Bulk Payment*** ou ***Bulk Transfer*)** – Un transfert de fonds simultané venant d'une entité vers de nombreux destinataires. Les services de transfert en masse sont requis par la quasi-totalité des organismes humanitaires qui mettent en place des programmes de transfert électronique (e-transfer) d'argent mobile.

USSD (Données de service supplémentaire non structurées / *Unstructured Supplementary Service Data*) – Méthode de communication avec le système informatique de l'opérateur mobile qui est accessible sur presque tous les téléphones GSM. Au lieu de composer un numéro, l'USSD est un ensemble de codes qui permet à l'utilisateur de communiquer avec le système informatique. Parfois ces systèmes apparaissent sous la forme de menu d'options (voir l'exemple en Figure 1).

FIGURE 1: EXEMPLE DU MENU USSD



INTRODUCTION

L'argent mobile offre le potentiel énorme de permettre des transferts d'argent liquide à l'échelle et de relier des participants de programme à des services financiers. Fréquemment, cependant, les professionnels humanitaires ont des difficultés à comprendre la terminologie liée à l'argent mobile pour évaluer en toute confiance les différents opérateurs d'argent mobile, et pour concevoir les contrats qui posent les fondations de programmes réussis.

En outre, la quasi-totalité du travail humanitaire a lieu actuellement dans des endroits où les infrastructures de paiement sont insuffisantes ou perturbées. L'utilisation de l'argent mobile dans ces contextes demande une évaluation minutieuse et une planification commune avec les opérateurs d'argent mobile (ci-après désignés sous le terme « opérateurs »)[4] avant et pendant la mise en œuvre des programmes.

L'argent mobile est un service où un téléphone mobile est utilisé pour accéder à des services financiers.[5] Souvent, l'argent mobile offre la possibilité d'effectuer des paiements, de transférer de l'argent, ou d'accéder à des produits d'épargne, de crédit ou d'assurance grâce à un téléphone mobile. L'argent mobile est un type d'argent électronique (ou e-money), une alternative à l'argent liquide qui offre une flexibilité totale pour des achats. Les organisations humanitaires utilisent souvent les **paiements en masse** (ou **transferts en masse**) d'argent mobile, un transfert simultané de fonds vers de multiples participants.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide est conçu pour aider les professionnels humanitaires à comprendre les capacités et compétences des opérateurs d'argent mobile, à évaluer les fournisseurs potentiels et à concevoir des accords solides pour la mise en œuvre réussie de programmes. Le guide est conçu pour vous aider à comprendre les contraintes et les difficultés d'un opérateur de sorte que vous puissiez prévoir et atténuer les obstacles à la mise en œuvre.

Le guide comprend une section de présentation générale puis est divisé en trois parties, dont chacune adresse un élément particulier pour évaluer un opérateur d'argent mobile ou pour développer un partenariat réussi :

L'Évaluation de la capacité de votre opérateur sur le terrain (1ere partie) vous aidera à évaluer les réseaux d'agents de vos opérateurs et leur capacité à répondre aux besoins des participants du programme. Fourniront-ils une formation à de nouveaux utilisateurs ? Auront-ils des fonds de caisse suffisants pour répondre aux besoins du programme ?

L'Évaluation de la technologie de votre opérateur (2eme partie) vous aidera à évaluer ce qui se produit « dans les coulisses » de vos opérateurs potentiels. Le service d'argent mobile utilise-t-il la technologie la meilleure, la plus avancée ? Votre opérateur est-il disposé à fournir une plateforme fiable et sans problème pour vous et pour les participants de votre programme ?

L'Établissement de Contrats et Accords pour le Succès (3eme partie) vous aidera à passer en revue et à structurer des accords avec votre opérateur qui définissent les exigences liées à la prestation de service et vous permettent de maintenir la transparence et les responsabilités pendant la mise en œuvre du programme.

Le **Questionnaire-Guide pour votre opérateur** en annexe devrait être employé pour conduire les évaluations de la partie 1 (Capacité et compétence

[4] La plupart des ressources ELAN se rapportent au fournisseur de service financier (FSF). Les opérateurs d'argent mobile sont une sous-catégorie de FSF qui offrent des services et comptes spécifiques à la technologie mobile, comprenant les opérateurs de réseau mobile (ORM), les banques et autres.

[5] http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2012/06/mobilemoneydefinitionsnomarks56.pdf

de terrain) & de la partie 2 (Capacité et compétence technologique). Le questionnaire-guide offre des suggestions pour interpréter les réponses, que vous pouvez utiliser pour identifier les forces et les faiblesses d'un opérateur, et pour prendre ces éléments en compte dans la planification de votre programme et dans le contrat de prestation de service.

Un exemple d'accord de confidentialité (NDA en anglais), un exemple de contrat de prestation de service, et un exemple d'indicateur clé de performance (ICP ou KPI en anglais) et des rapports de vérification sont fournis en annexes.

POUR COMMENCER

Avant de plonger dans les conseils détaillés de ce guide, vous aurez besoin d'entreprendre un **cadrage préliminaire pour** identifier tous les opérateurs présents dans la zone de votre programme et pour sélectionner ceux qui seront évalués en détail. Votre bureau a peut-être des contacts existants ou des interactions avec certains fournisseurs (par exemple dans le cadre de programmes précédents ou des services de paie de votre bureau). Les employés locaux et les participants aux programmes sont en général la meilleure source d'information sur les options disponibles, spécialement concernant la fiabilité des réseaux dans les zones couvertes par le programme. Dans les situations d'urgences soudaines, vous aurez peut-être besoin de considérer les dommages aux infrastructures nécessaires. Vous voudrez peut-être aussi consulter votre Cash Working Group (Groupe technique de travail sur les espèces) local ou vous référer à des ressources telles que **le tracker de déploiement GSMA**.

Le cadrage préliminaire prend place tôt dans l'élaboration du programme - dès que vous avez déterminé que les transferts monétaires pourraient être des outils efficaces pour atteindre vos objectifs de programme. Cela n'a pas besoin d'être intensif en termes de temps ou de ressources et cela peut même être mené avant que les financements soient garantis.

Après avoir identifié les opérateurs ayant une bonne couverture dans la zone de votre programme, vous passerez à une évaluation plus approfondie des opérateurs potentiels (étape qui sera détaillée dans les sections suivantes de ce guide). Lorsque vous organisez des réunions avec chaque opérateur compétent, préparez-vous pour ces discussions en vous assurant que vous pouvez communiquer clairement vos exigences, en incluant :

- Le nombre de participants au programme et leur(s) localisation(s)
- L'importance et la fréquence des transferts, ainsi que l'échéancier prévu ou estimé des transferts.
- Si la majorité des participants à votre programme ont couramment accès à un téléphone ou à une carte SIM et quels réseaux ils utilisent
- Quels types de pièces d'identité la majorité des participants au programme possèdent
- Le niveau général d'instruction (lecture et calcul) des participants au programme

Apportez ces informations à vos réunions avec les opérateurs potentiels, ainsi que les questions du Questionnaire-Guide (annexe 1). Un élément de cette évaluation approfondie sera d'aller visiter certains sites du programme pour observer les agents sur le terrain et comparer avec les capacités promises par le siège social de l'opérateur.

A la suite de votre évaluation approfondie, vous serez en mesure de choisir un opérateur et éventuellement établir un contrat. La 3eme partie de ce guide vous aidera particulièrement pendant la phase contractuelle.

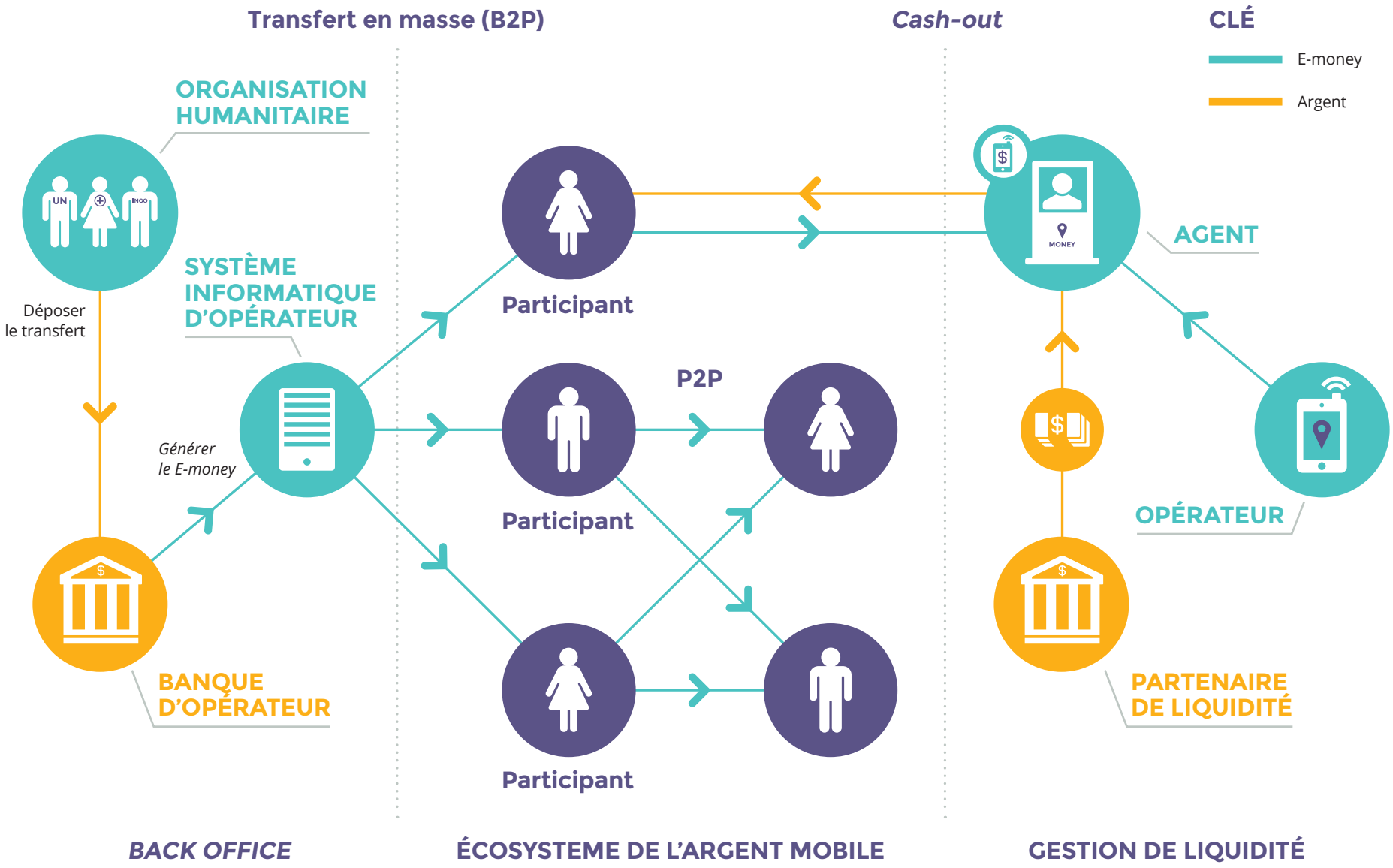
RDC – Sara Murray/Mercy Corps

TYPES D'OPÉRATEURS

Les opérateurs d'argent mobile varient dans leurs services client et dans leurs capacités système. Pour vous aider à juger des dispositifs offerts, du professionnalisme, et de la compétence des opérateurs potentiels, nous avons développé trois larges catégories, auxquelles nous nous référons dans l'ensemble de ce guide :

Catégorie d'Opérateurs	Leur Stratégie
Meilleure Qualité – les opérateurs les plus aptes ; leurs systèmes ont été conçus sur mesure pour répondre aux besoins des clients.	**« Le bâtisseur d'E-money »** Ces opérateurs seront focalisés sur l'élaboration et le développement de leur système d'e-money et vouloir vous compter parmi ses clients fait partie d'une stratégie globale. Ils comprennent qu'un mauvais service entravera l'utilisation à long terme par les clients et ils offriront seulement ce qu'ils peuvent fournir. Ces opérateurs poseront des questions pour déterminer vos exigences spécifiques et pour comprendre parfaitement si ils peuvent fournir le service requis.
Qualité Moyenne – La majorité des opérateurs d'argent mobile ; leurs possibilités sont limitées par les solutions de technologie back-end qu'ils ont choisies, qui ne sont généralement pas crées sur mesure pour leurs utilisateurs.	Ces **« opérateurs de dépôts »** penseront au bas niveau de maturité de leur propre offre et vous regarderont comme une opportunité d'augmenter les fluxs de trésorerie dans leur système. Ils regarderont vos participants en tant que nouveaux abonnés et verront sans doute le nouveau revenu de transaction qu'ils peuvent générer grâce à eux. Les opérateurs de qualité moyenne peuvent ne pas comprendre les questions et enjeux plus larges de liquidités (décrits plus loin dans la 1ere partie – Evaluation de la Capacité de Votre Opérateur sur le Terrain) et peuvent offrir un mauvais service sans participation significative de votre part.
Qualité Médiocre et Questionnable – Les opérateurs avec le niveau le plus bas de maturité ; ils ont choisi des systèmes informatiques bon marché, aux fonctions réduites qui n'ont pas de dispositifs sophistiqués. Leur service est souvent fourni manuellement et est enclin aux erreurs, aux mauvaises vérifications, et à une qualité opérationnelle déplorable.	**« N'importe quel accord fera l'affaire »** Souvent, ces opérateurs veulent juste gagner des marchés et tendent à vanter excessivement leur compétence.

FIGURE 2: UNE ILLUSTRATION DU PROCESSUS DE FLUX DE L'ARGENT MOBILE



1ere Partie : Évaluer la Capacité de Votre Opérateur sur le Terrain

Dans votre cadrage préliminaire, vous avez affiné votre recherche à un groupe d'opérateurs d'argent mobile qui fournissent une bonne couverture dans la zone de votre programme. A présent, vous êtes prêts à conduire une évaluation approfondie de ces opérateurs. Planifiez des réunions avec chaque opérateur que vous envisagez et, si possible, envoyez-leur en avance un document de synthèse avec les détails critiques du programme (mentionnés ci-dessus).[6]

LA CAPACITÉ DE L'OPÉRATEUR SUR LE TERRAIN

Qu'est-ce que « la capacité sur le terrain », et pourquoi cela est essentiel à la réussite des transferts d'argent de votre programme ?

La capacité sur le terrain englobe les questions de liquidités, de service client, de souscription et de réseaux d'agents qui ont été et sont des défis récurrents pour les programmes humanitaires utilisant l'argent mobile.[7] Ces éléments de la capacité sur le terrain sont essentiels pour l'atteinte des objectifs de programme et pour fournir une première expérience sans à-coups pour les nouveaux utilisateurs d'argent mobiles. Les opérateurs et les organismes humanitaires ont un intérêt commun dans l'apport d'une première expérience positive de l'argent mobile aux participants.

Une capacité sur le terrain de qualité se compose de quatre éléments clés :

- **Les réseaux d'agents :** Votre opérateur a-t-il des agents fiables là où vous avez besoin d'eux ?
- **La gestion des liquidités :** Ces agents auront-ils des fonds de caisse suffisants pour répondre aux demandes de votre programme ?
- **La souscription et la formation de nouveaux clients :** L'opérateur pourrait-il assurer l'inscription et la formation de nouveaux clients (les participants de votre programme) ?
- **Le service client :** Est-ce que les mécanismes de service client (pour vous et pour les participants au programme) sont disponibles et fiables ?

Une faible capacité de terrain peut susciter de la confusion et des troubles pour vous – et les participants à votre programme- pour compenser les manquements de l'opérateur ou des agents. La conduite d'une analyse initiale complète peut vous aider à identifier en avance les faiblesses potentielles, à établir les exigences pour tous les partenaires et à développer des plans de contingence.

Ces quatre composants de la capacité de terrain sont expliqués ci-dessous. À la fin de chaque section, vous trouverez une référence à un ensemble de questions (annexe 1) pour le siège social de l'opérateur et des observations et questions à utiliser lors de visites à l'opérateur sur le terrain, ainsi que la catégorisation des réponses par meilleure qualité, qualité moyenne, et qualité médiocre et questionnable.

LES RÉSEAUX D'AGENTS

Les agents d'argent mobile interagiront directement avec les participants de votre programme. En tant que tel, il est essentiel de comprendre si leur présence est assez forte pour soutenir les besoins de votre programme, et s'ils sont susceptibles de fournir un service de qualité. Les questions pour l'opérateur dans cette section visent à comprendre clairement où les agents sont localisés, quels volumes de clients servent-ils actuellement et quel genre d'appui reçoivent-ils du siège social. Vous voudrez également savoir si les agents dans vos zones de programme sont pour la plupart du temps des agents de dépôt ou des agents de retrait ou s'ils exécutent les deux types

[6] Note : les procédures d'achat de votre organisation peuvent indiquer un ordre ou des composants différents pour le partage d'informations et la recherche de fournisseurs.

[7] Krishnan, Vaidehi. Partnering for Success: E-cash use in humanitarian programming. ELAN. 2015. http://www.cashlearning.org/downloads/partnering-for-success-in-e-cashfinal-elan.pdf

de tâche de manière équilibrée, puisque votre programme exigera l'appui d'agents ayant une capacité additionnelle de retrait.

Expansion Provisoire des Réseaux d'Agents

Certains opérateurs qui manquent de présence suffisante d'agents dans votre zone cible peuvent offrir d'assigner temporairement des agents pour débourser des espèces. C'est une démarche compliquée qui implique un appui significatif en termes de logistique, de sécurité et de soutien managérial de la part de l'opérateur. Généralement, seul un opérateur mature peut relever ce défi avec succès, donc soyez prudents quant aux promesses d'assignement d'agents qui ne sont pas accompagnées d'une explication détaillée sur la manière dont cela serait accompli. Les opérateurs peuvent également avoir besoin d'un but stratégique pour prendre cette responsabilité supplémentaire (telle que profiter de votre programme pour accomplir une stratégie existante d'expansion d'agents) et pourraient charger des frais plus élevés pour couvrir les dépenses associées.

Voir les sections 1.1 et 2.1 du Questionnaire-Guide pour les questions et observations pour le siège et pour les agents de terrain concernant les réseaux d'agents.

LA GESTION DE LIQUIDITÉS

Les agents d'argent mobile doivent avoir suffisamment d'argent comptant (liquidités) disponible pour assurer les demandes de retraits de leurs clients. Cela s'applique particulièrement pour les programmes de transferts d'argent, où les participants retirent presque toujours l'intégralité de leur transfert à sa réception. Même les entreprises avec des niveaux élevés de liquidités (tels que des boutiques de prêteur sur gages) peuvent avoir du mal à satisfaire les demandes de programmes pour de larges transferts d'argent.

Pour cette raison, il est important de comprendre comment votre opérateur projette de soutenir ces agents pour la planification, et l'atteinte des exigences de retraits de votre programme. La gestion de liquidités peut consommer 20-30% du temps des agents.[8] Si des coûts de gestion de liquidités ne sont pas établis dans le modèle commercial de votre opérateur, les demandes supplémentaires de votre programme peuvent affecter négativement l'expérience des destinataires.

Généralement, les agents peuvent augmenter les disponibilités d'argent comptant de deux manières : l'agent va à une banque ou à tout autre point d'argent comptant ou alors, il reçoit une livraison d'argent comptant (habituellement par un représentant de l'opérateur ou du master-agent).[9] Au moins un canal, voir les deux canaux devraient figurer dans la planification des liquidités de votre opérateur.

En parlant de gestion de trésorerie

Les opérateurs peuvent être peu disposés à discuter des détails au sujet de leur gestion des liquidités due à des inquiétudes liées à la sécurité. Néanmoins, ils devraient pouvoir fournir des informations générales qui démontrent un système solide de gestion de trésorerie. Si les membres de personnel du siège social sont peu disposés à discuter leur gestion des liquidités en détail, vous pouvez avoir besoin de recroiser l'information en interviewant d'autres acteurs impliqués dans le processus, tel que des agents et des intermédiaires (c.-à-d., banques, master-agents).

Voir les sections 1.2 et 2.2 du Questionnaire-Guide pour les questions et observations pour le siège et pour les agents de terrain concernant la gestion des liquidités.

[8] Tool 5.6 - IFC Mobile Money Toolkit – http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/be4c9b804a1b7ad991ccfddd29332b51/Tool%2B10.5.%2BLiquidity%2BManagement.pdf?MOD=AJPERES

[9] Un master-agent gère un groupe d'agents, s'assurant qu'ils ont des liquidités et qu'ils fournissent un bon service. Les master-agents gagnent un pourcentage des commissions de leurs agents.

L'INSCRIPTION DE NOUVEAUX CLIENTS

Pour profiter des avantages potentiels de l'utilisation de comptes d'argent mobile pour d'autres transactions, les participants au programme qui n'ont pas encore de compte d'argent mobile doivent s'inscrire auprès de votre opérateur. (Voir la boîte de texte sur l'envoi aux destinataires non-inscrits à la page 12 pour contourner les obstacles dans des cas déterminés.) Si la souscription en masse n'est pas disponible là où vous êtes, le procédé d'inscription en personne exigera un travail de votre équipe de terrain et l'appui de votre opérateur sous la forme de distribution de carte de SIM, de temps de planification, et d'appui technique. Votre opérateur peut être enclin à l'enregistrement de nouveaux clients par vos services. Si vous voulez que l'opérateur joue un rôle dans ce processus, soyez clair sur les attentes, les rôles et les responsabilités des deux équipes de terrain.

Voir les sections 1.3 et 2.3 du Questionnaire-Guide pour les questions et observations pour le siège et pour les agents de terrain concernant l'inscription des clients.

LE SERVICE CLIENT

Tous les opérateurs devraient fournir des recours pour leurs clients pour la résolution de problèmes liés aux comptes, pour se renseigner sur les produits offerts par l'entreprise, pour récupérer un code PIN perdu, etc. Leur service client devrait être accessible à la fois par vous, en tant qu'organisme humanitaire client, et à la fois par les participants de votre programme, en tant qu'utilisateurs finaux du produit.

Voir les sections 1.4 et 2.4 du Questionnaire-Guide pour les questions et observations pour clarifier le type d'appui apporté par l'opérateur, et pour les interprétations concernant la fiabilité et l'accessibilité de cet appui.

2eme Partie : Evaluer la Technologie de Votre Opérateur

La capacité globale de votre opérateur est également enracinée dans la technologie qu'il emploie et dans les fonctionnalités qu'il offre. Comprendre cet aspect du fonctionnement de l'opérateur vous aidera à évaluer sa capacité à supporter les objectifs de votre programme et à identifier les défaillances potentielles.

Les aspects clés de la technologie de l'opérateur incluent :

- **Les notifications SMS :** Les SMS accompagnant les transferts en masse peuvent-ils être personnalisé pour votre programme ?
- **La souscription en masse :** Les participants peuvent-ils être inscrits en masse ?
- **La plateforme de paiement et l'interface payeur :** Comment votre opérateur peut-il recevoir les détails des participants du programme et les instructions de paiement ? Pouvez-vous directement accéder à une plateforme pour envoyer des transferts ?
- **Transmission de messages d'erreurs et nouvelles tentatives :** Sous quelles conditions un transfert échouera-t-il ? Comment les transferts sont-ils retentés ?
- **Correction des erreurs :** Comment les erreurs sont-elles enregistrées et quelle est la procédure de correction ?
- **Capacités en matière de rapports :** Quel type de rapport de vérification l'opérateur produit-il ? Quel niveau de détail peut-il fournir ?
- **Interopérabilité :** Le système de l'opérateur permet-il des transferts vers des utilisateurs inscrits auprès d'autres opérateurs ?

À travers ces technologies, vous recherchez des signes de systèmes automatiques ou manuels chez l'opérateur, car les systèmes automatiques seront plus fiables.

Accord De Confidentialité ou de Non-Divulgation (NDA en anglais) : Certains opérateurs fonctionnent dans des contextes juridiques formels et peuvent être hésitants à fournir les détails de leurs services (par exemple les API ou les formats de fichiers de données) sans un NDA signé. Un exemple de NDA se trouve en annexe 2.

Chaque aspect de la capacité de terrain est expliqué ci-dessous et est associé à une question pour le siège de l'opérateur (Voir l'**Annexe 1 – Questionnaire-Guide** pour les questions concernant chacune des caractéristiques ci-dessous et une catégorisation des réponses.)

LA TECHNOLOGIE ET LES DISPOSITIFS DE L'OPÉRATEUR

La Notification SMS

Les notifications SMS sont des messages-textes que les détenteurs de téléphone mobile peuvent recevoir d'expéditeurs individuels ou en masse. Certains systèmes permettent la configuration des notifications SMS de sorte qu'on puisse annoncer aux destinataires en masse qu'un transfert a été envoyé d'un programme spécifique. Ce dispositif peut être particulièrement utile quand les participants de votre programme utilisent déjà l'argent mobile (pour différencier des paiements reçus par d'autres programme et d'autres fonds).

La Souscription en Masse

Certains systèmes sont capables d'inscrire les participants de votre programme en masse s'ils ne sont pas déjà enregistrés, ce qui leur permet d'accéder à des fonctionnalités additionnelles du compte. Pour l'inscription en masse automatique ou manuelle, les participants doivent posséder (et dans certains cas vous devez rassembler) la documentation KYC exigée pour valider l'inscription.

Envoi à un destinataire non inscrit

N'importe quel utilisateur en dehors du réseau de fournisseur de service est « un destinataire non inscrit ». De plus, tous les utilisateurs de réseau (détenteurs de carte SIM) ne seront pas forcément inscrits à un service d'argent mobile. La plupart des systèmes d'e-money permettent d'envoyer à un destinataire non inscrit (dans le réseau ou non) ; dans ce cas, le destinataire doit retirer la somme totale envoyée à l'agent du fournisseur de service, habituellement au cours d'une période limitée. En revanche, un participant de programme inscrit chez votre opérateur recevra un SMS les informant que de l'argent a été transféré dans leur porte-monnaie électronique. La balance de leur porte-monnaie va augmenter pour refléter le transfert (moins les frais applicables). L'utilisateur inscrit aura l'opportunité de retirer l'argent comptant auprès d'un agent ou pourra utiliser le porte-monnaie pour effectuer d'autres transactions financières, telles qu'envoyer de l'argent à une autre personne ou effectuer le paiement de marchandises ou de services. Un participant du programme non inscrit n'aura pas accès aux possibilités additionnelles du porte-monnaie électronique et il peut y avoir des limitations plus strictes sur la somme qui peut être envoyée aux destinataires non-inscrits (liés aux régulations AML/KYC). Pour s'inscrire au service d'argent mobile, les utilisateurs devront subir tous les contrôles KYC essentiels. Ceux-ci sont décrits dans la législation nationale pour les différents services bancaires et de transfert d'argent. Pour plus d'informations sur les régulations KYC dans la programmation humanitaire, voyez **la fiche de conseils ELAN KYC.**

La Plateforme de Paiement et l'Interface Payeur

La plupart des opérateurs d'argent mobile emploient un système informatique pour contrôler leurs comptes et transactions, désigné sous le nom de « plateforme de paiement. » La plateforme de paiement est souvent achetée auprès d'un fournisseur spécialisé, mais peut également être développée en interne. Certaines plateformes de paiement sont

plutôt sommaires tandis que d'autres sont plus sophistiquées. Les formats de fichiers que votre opérateur peut accepter et la possibilité ou non de programmer des transferts pour une date donnée donnent un aperçu de la sophistication et de la fiabilité de leur système.

Certains services fournissent également des interfaces programmables (connues sous le nom d'API) de sorte que des ONG ou les systèmes informatiques d'autres fournisseurs puissent se connecter directement aux systèmes de l'opérateur mobile.

Erreurs : Transmission de Messages, Nouvelles Tentatives et Correction

Un message d'erreur est affiché quand des instructions de transaction ne sont pas suivies correctement (résultant dans l'échec d'envoi du transfert vers le destinataire prévu). Il y a un certain nombre de raisons pour lesquelles un transfert ne peut pas être effectué, dont certaines échappent au contrôle de l'opérateur. Par exemple, un transfert peut échouer si la somme envoyée à un destinataire excède le montant permis du porte-monnaie électronique ou en raison d'une question de saisie de données. Dans ces cas, certains systèmes réessayeront d'effectuer la transaction avant l'enregistrement comme échec d'envoi. Les erreurs apparaitront dans votre rapport de vérification. Une fois résolues, l'opérateur pourra renvoyer les transactions échouées, mais la facilité de résolution d'erreur peut changer de manière significative entre les opérateurs.

Il est important également de demander où les fonds que vous avez fournis pour le transfert seront gardés si le transfert échoue. Plutôt que les fonds soient bloqués sur un compte d'attente jusqu'à ce que les erreurs soient résolues, il est préférable d'avoir un retour de ces fonds sur votre compte pour leur réutilisation.

Capacités de Rapport

Tous les systèmes devraient pouvoir produire un rapport qui détaille les transferts envoyés à des fins de vérification. Certains systèmes peuvent avoir la capacité de confirmer qu'un destinataire a retiré son transfert.

Les rapports devraient inclure :

- Les dates de début et de fin des transactions de paiement en masse
- Le(s) numéro(s) d'identification de paiement en masse
- Tout libellé d'identification unique pour le paiement en masse (par exemple « Paiements des travailleurs de terrain pour le programme d'agriculture »)
- Les codes d'identification pour les individus de l'organisation qui ont agi en tant que Générateur, Vérificateur et Confirmateur pour la transaction de paiement en masse
- Le montant total du paiement
- La totalité des frais encourus
- Toutes les erreurs, nouvelles tentatives, et les résultats finaux

Pour chaque destinataire, les rapports devraient inclure :

- Le nom du destinataire
- Le numéro du téléphone portable du destinataire
- Le montant payé au destinataire
- Les frais éventuels
- Le statut de la transaction (complété/en cours - se rapporte au transfert envoyé avec succès par l'opérateur, et non pas si le participant a effectué le retrait) *Note : Dans le cas d'un envoi vers un participant non inscrit, « en cours » apparaîtra jusqu'à ce que l'utilisateur effectue le retrait étant donné qu'il n'y a pas de porte-monnaie électronique pour recevoir le transfert.*
- Le statut de paiement, ou de retrait (payé/non payé) – *Note : ceci peut ne pas être disponible selon l'opérateur*
- Le code de transaction (Certains Opérateurs de Réseau Mobile—ORM—créent ce code pour chaque paiement effectué vers un destinataire ; d'autres ORM peuvent identifier chaque transaction en utilisant le numéro de téléphone portable.)

Interopérabilité

L'interopérabilité est la capacité d'envoyer des fonds d'un réseau d'opérateur d'argent mobile vers un autre. Certains opérateurs d'argent mobile offrent cette interopérabilité de porte-monnaie à porte-monnaie. Là où les arrangements d'interopérabilité existent, il est plus probable que vos participants soient déjà inscrits auprès d'un fournisseur compétent.

LE CHOIX D'UN OPÉRATEUR D'ARGENT MOBILE

Vous avez rassemblé l'information détaillée sur la capacité de terrain (1ere partie) et sur les dispositifs et la technologie (2eme partie) de chacun de vos opérateurs potentiels. A présent vous devez décider quels opérateurs vous voulez contracter pour fournir l'assistance aux participants de votre programme (en conformité avec les politiques et directives de passation de marché de votre organisme). Lorsque vous passez en revue les réponses aux questions que vous avez posées, est-ce que la plupart d'entre elles apparaissent dans la catégorie « Meilleure Qualité », « Qualité Moyenne », ou « Qualité Médiocre et Questionnable » ?

Les facteurs les plus importants à considérer lors du choix d'un opérateur sont **la couverture et la présence de l'opérateur** dans les zones de votre programme et leur **capacité opérationnelle de terrain.** Ces deux facteurs renforcent les avantages qu'un opérateur peut fournir aux participants de votre programme et à votre équipe.

Si, après la conduite de cette évaluation, vous vous rendez compte que seul des opérateurs de « qualité moyenne » et/ou de « qualité médiocre et questionnable » sont disponibles, vous pouvez peut-être considérer un autre mécanisme de prestation. Si aucune autre option n'est disponible - ou si l'argent mobile est encore la meilleure option en dépit de vos préoccupations - voici quelques manières possibles d'atténuer certains problèmes et enjeux :

- Passez en revue vos résultats d'évaluation pour identifier les obstacles de travail notés avec le meilleur opérateur disponible et considérez si vous pourriez avoir besoin de multiples opérateurs partenaires pour atteindre la couverture suffisante à travers les zones de votre programme.
- Passez suffisamment de temps pendant le processus de négociation de contrat (voir la partie 3) pour vous assurer que les attentes, exigences et les options de service sont claires.
- Menez une version pilote du programme, en augmentant à l'échelle seulement lorsque vous êtes satisfait des performances de l'opérateur.
- Considérez comment vous pourriez soutenir la planification opérationnelle du partenaire. Par exemple, vous pourriez informer l'opérateur suffisamment à l'avance sur les besoins de transactions prévus et travailler avec eux pour anticiper les besoins de liquidités des agents concernés.
- Considérez si des tiers pourraient soutenir les aspects les plus complexes pour votre opérateur préférentiel (par exemple, un agrégateur qui peut gérer l'envoie d'instructions vers plusieurs opérateurs pour atteindre les personnes qui n'ont pas de couverture fiable par un seul opérateur).
- Passez en revue vos plans de communications communautaires et l'échéancier de votre programme. Cela a-t-il besoin d'être ajusté en fonction de la capacité/compétence de votre opérateur et en fonction des étapes où des retards sont prévus ?

Dans la 3eme partie, ce guide vous mènera à travers les étapes pour établir avec succès un contrat avec l'opérateur choisi et pour fixer les exigences opérationnelles dans le contrat de prestation de service.

3eme Partie : L'Établissement de Contrats et de Conventions de Niveau de Service Efficaces

Pourquoi les contrats et les conventions de niveau de service (SLA) sont-ils critiques pour le succès de votre programme ?

Que vous ayez choisi un opérateur avec la « meilleure qualité » ou un opérateur avec qui vous savez que vous devrez faire une planification opérationnelle minutieuse, il est important de tenir les opérateurs responsables pour la prestation du service convenu. Des contrats soigneusement structurés avec les conventions de niveau de service (SLA) appropriées sont essentiels pour atteindre vos objectifs de programme, en particulier en travaillant avec des opérateurs de « qualité moyenne » ou de « qualité médiocre et questionnable ». Cette section vous aidera à passer en revue et à finaliser des accords pour des programmes réussis. Notez, cependant, que ces conseils ne remplacent pas l'examen légal formel des contrats avec les ORM par vos équipes Juridiques et/ou de Conformité.

LE CONTRAT de PRESTATION de SERVICE et LES ANNEXES

Le contrat de prestation de service est un accord légalement obligatoire entre vous et votre opérateur, qui détaille le service et la façon dont il sera fourni.

Les contrats de prestation de service contiennent habituellement :

- Les définitions des termes utilisés dans le contrat
- Le timing et le champ d'application de l'accord, y compris la juridiction légale
- La description du service
- Une convention de niveau de service, qui contiendra les indicateurs clés de performance (ICP) concernant chaque élément du service que vous voulez recevoir, et toutes les clauses de pénalités convenues (voir la section de SLA ci-dessous)
- Les conditions de paiement
- Les clauses couvrant la protection de la propriété intellectuelle de l'opérateur
- Les dispositions pour la suspension et la résiliation de l'accord
- Les informations concernant les taxes et impôts locaux
- Les procédures de résolution de conflit
- Les clauses de confidentialité
- Les clauses de compensation et de responsabilité (limitant la responsabilité de l'opérateur)

Des annexes additionnelles sont souvent incluses pour indiquer les modalités et les conditions sous lesquelles le service est utilisé (y compris une planification des paiements en masse) et toutes les limites réglementaires du service. Vous pouvez trouver un exemple de contrat de prestation de service en annexe 3.

Le contrat de prestation de service est négocié lors de la demande de service (c.-à-d., quand vous avez sélectionné votre opérateur). La plupart des opérateurs présenteront un contrat standard à l'organisation humanitaire, où des détails précis sont modifiés pour correspondre au service demandé. Tandis qu'une agence humanitaire peut ébaucher un contrat pour fournir à l'opérateur, le fait qu'un opérateur n'ait pas une ébauche de contrat est souvent un signe de compétence limitée.

LE PROCESSUS de PASSATION de CONTRAT :

La négociation de contrat avec des opérateurs a été l'un des aspects les plus chronophages pour l'utilisation de l'argent mobile comme mécanisme de livraison.[10]

Chaque partie approche le processus de passation de contrat sous un angle différent. Il est important que vous compreniez les priorités de votre opérateur dans ce processus, qui sont :

- **Gagner en clarté** – Que doivent-ils démontrer pour décrocher le contrat à un coût minimum ?
- **Minimiser les frais généraux** – Dans la mesure du possible, les opérateurs voudront réduire les coûts au minimum ; pendant la mise en œuvre, cela peut se traduire par l'envoie de rapports plutôt que des rencontres en personne.
- **Signer de nouveau** – Que peuvent-ils faire pour gagner des prolongations de contrat et des travaux futurs ?

LES CONVENTIONS DE NIVEAU DE SERVICE (SLA)

Une convention de niveau de service détaille les types de service qui sont prévus et la chronologie à laquelle s'engage l'opérateur. En outre, le SLA identifie les ICP (voir la prochaine section) et les conséquences si ces indicateurs ne sont pas atteints.

Le SLA devrait également indiquer toutes les revues opérationnelles qui auront lieu pendant la période de prestation si le temps le permet. Ces revues donnent l'occasion de vérifier la conformité du service avec les ICP et de gérer les attentes pendant que le service est fourni.

Attention : Incitations à considérer en négociant votre SLA

Notez que les opérateurs ne seront pas d'accord sur des termes du contrat ou du niveau de service hors de leur contrôle.

Lorsque vous négociez les amendements qui s'appliquent dans le cas de non fourniture du niveau de service, gardez à l'esprit que l'opérateur considérera également s'il peut assumer les termes du SLA tout en faisant du profit.

- Si la réponse est « oui, » l'opérateur cherchera à conclure l'accord et s'efforcera de fournir un service de qualité.
- Si la réponse est « non, » l'opérateur va peut-être répercuter le coût des « pénalités » du SLA dans ses marges et essayer de respecter le SLA. Cependant, s'il ne respecte pas le SLA, **il ne sera pas si préoccupé par l'échec.**

RDC | Sara Murray/Mercy Corps

[10] Cheaper, Faster Better? A case study of new technologies in cash transfers from the Democratic Republic of Congo. Sara Murray and Fidelis Hove. Mercy Corps 2014. https://www.mercycorps.org/sites/default/files/MercyCorps_DRC_CashTransfersCaseStudy_November2014.pdf

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Ci-dessous vous trouverez plusieurs ICP communs que vous pouvez choisir d'inclure dans le SLA de votre contrat, avec les faiblesses potentielles, et les clarifications ou mesures pour faire face à ces défis.

ICP – CE QU'IL FAUT DEMANDER, LES PROBLÈMES POTENTIELS ET QUE FAIRE POUR LES RÉSOUDRE

ICP	Pratiques des Opérateurs de « Meilleure Qualité »	Problèmes Potentiels (concernant les capacités de l'opérateur, ou la situation du programme)	Responsabilités de l'ONG et la Planification de Contingence
Inscription des destinataires	100% des destinataires inscrits au cours d'une période convenue	Les participants du programme n'ont pas de documents d'identité	Rassemblez les informations d'identité correctes (ou vérifiez leur disponibilité) et les numéros de téléphone portable des participants du programme. Si les documents d'identité sont indisponibles, demandez à votre opérateur s'il existe des options alternatives d'inscription.
Liquidités d'espèces	100% des retraits dans un laps de temps raisonnable (par exemple, dans un délai d'une semaine après la date de transfert dans votre zone cible)	La réponse de l'opérateur mettra en lumière ses difficultés concernant les liquidités et la capacité des partenaires de liquidités à réapprovisionner dans un délai raisonnable. Les opérateurs vont peut-être demander plus de temps (indiquant un cycle lent de livraison des liquidités par les partenaires) ou à baisser l'ICP (vous alertant ainsi sur les faibles liquidités des agents.)	Dans certains cas, il est possible de travailler avec un autre tiers (tel qu'une compagnie de livraison d'espèces). Dans ce cas, l'opérateur contrôlerait le traitement et le rapport de la transaction ; le tiers fournit les services de gestion des espèces et la traçabilité. Dans ces situations, l'opérateur assigne habituellement des agents spécifiques pour les retraits. Les dates de retraits peuvent également être échelonnées pour gérer les liquidités.
Délai de livraison	100% des transferts sont envoyés au destinataire prévu dans un laps de temps raisonnable (par exemple, un taux de 60 transactions envoyées par minute)	Les opérateurs avec un système manuel voudront placer un ICP inférieur.	Assurez-vous que les participants du programme comprennent quand des transferts seront envoyés et comment ils peuvent vous contacter si cela n'est pas envoyé dans les délais prévus.

ICP – CE QU'IL FAUT DEMANDER, LES PROBLÈMES POTENTIELS ET QUE FAIRE POUR LES RÉSOUDRE (SUITE)

ICP	Pratiques des Opérateurs de « Meilleure Qualité »	Problèmes Potentiels (concernant les capacités de l'opérateur, ou la situation du programme)	Responsabilités de l'ONG et la Planification de Contingence
Transferts réussis	100% des transferts réussis (envoi) ; des exceptions sont permises pour des conditions indépendantes de l'opérateur (voir les « Règles d'Exceptions pour l'Opérateur » ci-dessous)	N'importe quelle réticence d'un opérateur est une indication de problèmes potentiels sur la qualité du service. Assurez-vous que vos évaluations initiales des capacités de l'opérateur sont correctes.	Si les opérateurs de qualité inférieure sont votre seule option, veillez à passer soigneusement en revue des rapports de transfert. Demandez au personnel de terrain de s'assurer que les participants reçoivent les transferts et le service approprié de la part des agents.
Nouvelles Tentatives	100% des transactions échouées sont retentés dans un laps de temps convenu.	Des échecs peuvent être provoqués par des numéros de téléphone incorrects, des cartes SIM transférées et d'autres problèmes opérationnels.	Pour de plus longs programmes, utilisez les rapports générés par l'opérateur pour corriger les manquements après chaque cycle de transfert.
Les Rapports de Retraits	Ceci est un dispositif rare qui ne peut être fourni que par une minorité d'opérateurs.	De nombreux opérateurs ne peuvent pas fournir d'informations sur les retraits.	Assurez-vous que le personnel de terrain maitrise la technologie pour former les participants sur les procédures de retraits et que vous pouvez traiter le feedback et les plaintes/réclamations.
Informations de Vérifications	100% des paiements sont abordés dans les rapports de vérification	Dans le cas d'échec de transfert, les rapports de vérifications basiques peuvent ne pas couvrir les nouvelles tentatives ou ne pas indiquer que des fonds non-transférés sont peut-être gardés dans un compte d'attente non-accessible par l'organisation.	Demandez un exemple de rapport de vérifications à l'avance pour comprendre quelles sont les lacunes du rapport. (Voir l'annexe 4 pour un exemple de rapport de vérification)

EXCEPTIONS DE L'OPÉRATEUR

Les opérateurs voudront inclure des exceptions aux ICP pour prendre en compte les facteurs qui pourraient les empêcher de respecter les engagements liés à la prestation de leur service. Les exceptions suivantes sont des ajouts raisonnables :

Disponibilité et exactitude des informations des participants – Les participants ont les pièces d'identité qui répondent aux exigences KYC pour leur inscription. Si l'organisation humanitaire a rassemblé ces informations, l'opérateur supposera que celles-ci sont exactes et ne les vérifiera pas ou ne prendra pas la responsabilité des erreurs pour les données reçues. (Voir « Inscription des destinataires » dans le tableau ci-dessus.)

Exécution du transfert – Vous définissez les montants et dates des transferts. Votre opérateur s'engagera à envoyer le transfert en masse, *mais ne s'engagera pas à ce que tous les transferts soient reçus* avec succès. Ceci est dû à des raisons valides qui peuvent empêcher la réception du transfert qui sont hors du contrôle de l'opérateur, telle que des limites règlementaires du compte ou des défaillances techniques sur le téléphone portable d'un participant. Très peu d'opérateurs s'engageront à rendre un rapport sur les retraits réels des participants, puisque peu de systèmes back-end permettent aisément d'accéder et de vérifier cette information.

Le système et la disponibilité du réseau – La qualité de service est directement liée à la disponibilité de service. En conséquence, l'opérateur cherchera à limiter l'impact des ICP de livraison en limitant leur système et disponibilité de réseau.

- Un bon opérateur sera d'accord sur une disponibilité à 99% de leur système d'argent mobile et un chiffre inférieur de 98% pour leur réseau (dont le système d'argent mobile dépend pour l'accès).
- Les opérateurs médiocres essayeront de réduire ces chiffres. Toute proposition en-dessous d'un engagement de 90% représente un service médiocre.

Cas de force majeure, terrorisme – Les opérateurs voudront inclure des exclusions raisonnables pour des événements indépendants de leur contrôle. Prenez garde à ce que les événements dont l'opérateur a le contrôle (telle que l'électricité) ne soient pas inclus ici.

GESTION DU SERVICE DE L'OPÉRATEUR EN UTILISANT LE SLA

Le SLA devrait inclure un engagement à rendre des comptes réguliers (rapports) sur les ICP fixés ainsi qu'un calendrier de réunions pour discuter des résultats. Généralement, ceci est appelé « un tableau de bord de gestion des ICP » et est inclus dans une annexe séparée (voir l'annexe 5 pour un exemple de tableau de bord de gestion des ICP).

Le rapport d'ICP peut être utilisé pour définir l'ordre du jour lors des réunions régulières de revue de service. Au cours de ces réunions, considérez chaque exigence/critère d'ICP, le niveau réalisé par l'opérateur, les raisons de l'échec (si existant), et les mesures prises par l'opérateur pour s'améliorer (s'il y a lieu).

La performance comparée aux ICP peut tomber dans une de trois catégories :

- **Atteint** – les ICP sont atteints - le service est livré
- **Non-Atteint** – Les ICP ne sont pas atteints, mais les manquements sont sporadiques. Le service est fourni avec quelques échecs. Lors des revues de service, l'organisme humanitaire et l'opérateur devraient reconnaître les échecs et identifier des solutions.
- **Non-Atteint,-Service-Impacté** – Les ICP ne sont pas atteints et vos participants ne reçoivent pas leur aide. L'opérateur comprendra que le manquement aux ICP de service affectera les participants de votre programme. Le statut Non-Atteint-Service-Impacté est habituellement défini en tant que statut Non-Atteint *constant* à travers un certain nombre d'ICP et sur un certain nombre de périodes de référence, ou en dehors de l'échelle de mesure des ICP. Cette catégorie englobe les échecs complets ainsi que des défaillances critiques sous-jacentes dans la qualité.

Pour de plus grands contrats, un ensemble de pénalités pour la non-atteinte des niveaux de service peut être fixé. Typiquement, c'est la partie la plus longue de la négociation de contrat.

Les opérateurs préféreront des pénalités telles que :

- **Des crédits de service :** Des crédits qui peuvent être honorés pour de futures demandes de service (tel qu'une réduction du pourcentage des frais payés)
- **Des délais de paiement :** Des délais de modalités de paiement convenues, par exemple, changement à un paiement à 60 jours au lieu de 30 jours lorsque le niveau de service n'est pas atteint.

En dernier recours, les opérateurs peuvent être d'accord pour rembourser l'ensemble ou une partie du coût de service. Cependant, une telle concession est peu commune pour de gros contrats de prestation.

Lorsqu'il y a constamment **Non-Atteint-Service-Impacté**, vous pouvez choisir de mettre à exécution vos pénalités de service. Cependant, si vous exercez vos droits de pénalité, cela peut faire basculer votre opérateur vers une acceptation des pénalités au lieu de développer une attitude propice à la résolution de problèmes.

FOURNIR UN FEEDBACK SUR LE SERVICE DE L'OPÉRATEUR

À la fin de la prestation de service, tenez une réunion finale pour passer en revue les niveaux de service atteints en regard des ICP au cours du programme. L'opérateur demandera généralement une évaluation finale de la prestation de service en utilisant les mêmes ICP mentionnés ci-dessus. Vous pouvez chercher à maintenir un droit à exécuter des pénalités au regard de ce rapport final dans votre contrat.

ANNEXES

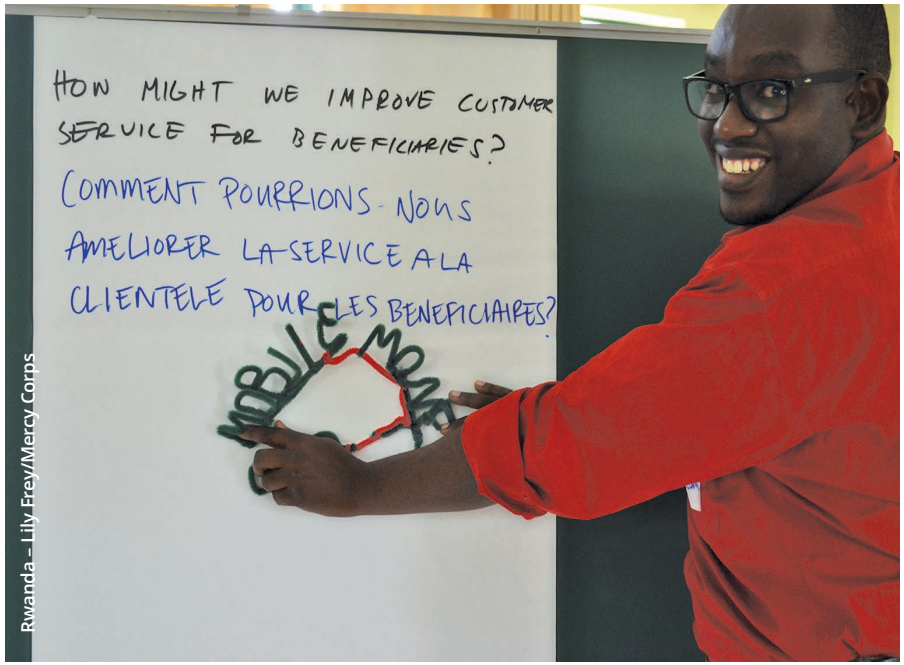
Annexe 1 – Questionnaire-Guide : Evaluer votre Opérateur

Annexe 2 – Exemple d'Accord de Confidentialité

Annexe 3 – Exemple de Contrat de Prestation de Service

Annexe 4 – Exemple de Rapport de Vérification

Annexe 5 – Exemple de Tableau de Bord de Gestion des ICP



Rwanda – Lily Frey/Mercy Corps

Cette ressource a été créée par l'*Electronic Cash Transfer Learning Action Network* (ELAN). L'ELAN travaille à améliorer la manière dont l'e-money et les coupons électroniques sont utilisés pour aider les survivants des catastrophes naturelles et des conflits. Il rassemble le personnel des organisations humanitaires et du secteur privé pour améliorer les programmes de transfert monétaire électronique.

elan
The Electronic Cash Transfer Learning Action Network

Ce rapport a été rendu possible grâce à une subvention du programme *Technical and Operational Performance Support* (TOPS). Le Programme *Micro Grants* de TOPS été rendu possible grâce au soutien et à la contribution généreuse du peuple américain par *l'U.S. Agency for International Development* (USAID). Le contenu des matériaux produits par Micro Grants ne reflète pas nécessairement les points de vue de TOPS, de l'USAID ou du gouvernement américain.

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

USAID DU PEUPLE AMERICAIN

TOPS Small Grant

MERCY CORPS

mastercard | Mastercard Center for Inclusive Growth