

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE

Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Stratégie 22

Étapes clés

1. Évaluer la santé de votre programme numérique 26
2. Répondre aux questions stratégiques relatives à votre programme numérique 32
3. Identifier les risques et vous préparer au changement 38
4. Revoir les plans stratégiques propres à chaque aspect de votre programme numérique pour assurer son expansion et sa pérennité 42

Modèle de gestion 48

Étapes clés

1. Comprendre les implications du contexte changeant pour votre solution numérique 52
2. Estimer le coût total de possession de votre solution numérique 58
3. Identifier les sources de financement de la prochaine phase de votre programme numérique 62
4. Prévoir les recettes attendues de votre programme numérique 68
5. Déterminer le temps nécessaire à l'achèvement de la viabilité financière 72
6. Mettre au point un plaidoyer pour acquérir des financements 76

Lois, réglementations et politiques 82

Étapes clés

1. Évaluer l'impact de l'évolution des lois, réglementations et politiques en termes de conformité 86
2. Adopter une approche contractuelle flexible pour faciliter l'adaptation au changement 90
3. Clarifier la titularité des droits de propriété intellectuelle 96
4. Réviser les conditions des licences logicielles, matérielles et de contenu 100
5. Préciser, limiter et gérer la responsabilité 102
6. Revoir et mettre à jour les contrats de niveau de service 106

Conception de solution. 118

Étapes clés

1. Adopter une approche de la conception centrée sur l'humain pour réévaluer les exigences de vos utilisateurs 122
2. Analyser les facteurs externes susceptibles d'affecter la conception actuelle de votre solution 126
3. Déterminer les différents niveaux de priorité des nouvelles fonctionnalités et définir les objectifs 130
4. Planifier votre développement technique pour garantir la viabilité de votre solution à grande échelle 132
5. Optimiser vos processus de développement si vous décidez de construire votre solution 138
6. Assurer le déploiement, la migration et la maintenance de votre solution étendue 142

Déploiement 154

Étapes clés

1. Poser les fondements d'une gestion de projet favorisant l'expansion de votre programme 158
2. Planifier une assistance technique viable à grande échelle 162
3. Adapter vos programmes de formation, de suivi et de supervision pour garantir l'expansion et la pérennité de votre solution 166
4. Optimiser et étendre vos démarches marketing pour acquérir de nouveaux utilisateurs à grande échelle 170
5. Développer des canaux de distribution rentables et durables à grande échelle 174

Capacité humaine 184

Étapes clés

1. Réévaluer la stratégie adoptée dans le cadre de votre programme numérique en matière de ressources humaines 188
2. Dresser un plan de personnel à même de soutenir l'expansion durable de votre programme 194
3. Rallier les bonnes personnes pour atteindre les bons résultats 200
4. Partager les connaissances pour développer les compétences 204
5. Formuler, modéliser et consolider les comportements souhaités 208

Relations de partenariat 218

Étapes clés

1. Évaluer les partenariats existants dans le cadre de votre programme numérique 222
2. Identifier de nouveaux partenaires potentiels 224
3. Réviser les accords et repenser les structures de gouvernance 228
4. Assurer le transfert des connaissances à vos partenaires 234

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE

Remerciements

Projet commandité et piloté par la Digital Impact Alliance (DIAL), le guide *Au-delà de l'échelle* a été élaboré en collaboration avec la BBC Media Action, Esoko, Vital Wave et la Global mHealth Initiative de l'Université Johns-Hopkins, avec les contributions essentielles des nombreuses sources et des nombreux réviseurs nommés ci-dessous.

L'idée de ce guide a pris naissance lors de discussions entre la DIAL et la BBC Media Action. La DIAL souhaite tout particulièrement remercier Mme Sara Chamberlain et toute l'équipe de la BBC Media Action. Mme Chamberlain a soumis l'idée de ce guide à la DIAL début 2016, alors que cette dernière en était encore à ses balbutiements. De par ses contributions intellectuelles, elle a par la suite joué un rôle moteur dans son élaboration, en veillant constamment à ce que la boîte à outils développée reste ancrée dans les réalités des mises en œuvre nationales et à ce que les leçons tirées de celles-ci puissent être partagées afin d'aider les praticiens du développement numérique.

La DIAL a quant à elle assuré le parrainage et le financement du projet, la coordination du partenariat, ainsi que la révision et la production finale du guide. Les entretiens, la rédaction et les tests du guide ont été réalisés conjointement par Vital Wave et la BBC Media Action. Vital Wave a également mené les recherches, mis au point les éléments graphiques et multimédias (en collaboration avec la BBC Media Action), ainsi que synthétisé et compilé les différentes composantes du guide. Les exemples clés, modèles et autres ressources ont été fournis et analysés par Esoko et la Global mHealth Initiative de l'Université Johns-Hopkins.

Nous tenons également à remercier la Bill & Melinda Gates Foundation, l'Agence suédoise pour le développement international (Sida, Swedish International Development Agency) et l'Agence américaine pour le développement international (USAID, U.S. Agency for International Development) pour leur généreux soutien, sans lequel la réalisation de ce guide n'aurait pas été possible. Nous adressons tout spécialement nos remerciements aux contributeurs cités ci-dessous (identifiés par leurs noms et affiliations respectifs). Les opinions exprimées dans ce guide ne sont imputables qu'à ses seuls auteurs et n'impliquent en rien les personnes y ayant contribué, qui ne les partagent pas nécessairement.

Principaux partenaires

Sara Chamberlain, Tanmay Guha Roy, Priyanka Dutt et toute l'équipe de la BBC Media Action de New Dehli

Wameek Noor, Kate Wilson, Melissa Johns, Jeff Wishnie et David McCann de la Digital Impact Alliance (DIAL)

Simone Fugar, Axel Stelk, Hillary Miller-Wise et les équipes Insynt et Tulaa d'Esoko au Ghana et au Kenya

Le Dr Alain Labrique, le Dr Smisha Agarwal et le Dr Amnesty Lefevre de la Global mHealth Initiative de l'Université Johns-Hopkins

Derek Treatman, Brendan Smith, Chris Lukolyo, Julie Pohlig, Leah Gatt et Brooke Partridge de Vital Wave

Autres contributeurs

Benjamin Winters d'Akros

Le Pr Dr Abul Kalam Azad de la Direction générale des services de santé du Bangladesh

Ajai Adusumilli et Sai Rahul de BeeHyv

Erica Layer de D-tree

Selorm Adadevoh de Digicel

Rikin Ghandi de Digital Green

Jonathan Jackson, Neal Lesh, Stella Luk et Krishna Swamy de Dimagi

James Mwangi d'Echo Mobile

Kirsten Gagnaire de FSG

Dominick Atweam des Services de santé du Ghana

Natalia Pshenichnaya de la GSMA

Peter Benjamin de HealthEnabled

Nora Oleskog Tryggvason du Fonds pour l'innovation humanitaire

Mafalda Castro Guimaraes de l'IESE Business School de l'Université de Navarre

Ravi Karin d'IMImobile

Amajit Mukherjee du Centre international de recherche sur les femmes (CIRF)

Annie Neo Parsons de Jembi Health Systems

Neha Madan et Kapil Sapra de Kapil Sapra & Associates

Le Dr Cathy Mwangi de mHealth Kenya

Erik Luttjehuizen de MR. SOLAR

Breese McIlvaine Arenth et le Dr Chilunga Puta de PATH

Cees Hesp de PharmAccess

Luke Shankland de la Praekelt Foundation

Kenneth Muhangi de Signum Advocates

Brent Chism de TaroWorks

Hee Sung Kim du Fonds d'équipement des Nations unies (FENU)

Edmund Page du Xavier Project

Ce document a d'abord été publié en anglais sous le nom "[Beyond Scale](#)".

Il a ensuite été traduit en français par ALTA Language Services, Inc.



Note des auteurs

Au-delà de l'échelle examine en détail les grands défis et questions auxquels les organisations non gouvernementales (ONG) et les entreprises sociales se trouvent confrontées lorsqu'elles cherchent à développer et soutenir des programmes de développement numérique.

Son contenu est particulièrement pertinent pour les programmes qui en sont à la borne des quatre-cinq ans, qualifiée par certains de « vallée de la mort ».

Il partage les leçons apprises par divers praticiens ayant parcouru ces sentiers, en esquivant les écueils rencontrés tout en poursuivant leur quête de voies alternatives vers l'expansion et la pérennité. Ce cheminement implique la réplique des programmes dans de nouvelles zones géographiques en vue de réaliser de plus grandes économies d'échelle, ainsi que la diversification des produits et services en vue d'approfondir l'impact des programmes et de créer de nouveaux flux de revenus.

Au-delà de l'échelle partage également les conseils pratiques de praticiens qui ont transféré la propriété de leurs programmes aux pouvoirs publics ou qui en couvrent les coûts par le biais de frais d'utilisation ou d'investissements privés.

Bien qu'il existe des guides et des boîtes à outils pour planifier la mise en œuvre initiale d'un programme de développement numérique, on en trouve beaucoup moins qui soient dédiés aux programmes parvenus à ce stade de maturité et qui examinent les voies aussi bien publiques que privées vers l'expansion et la pérennité dans les différents secteurs (santé, agriculture, etc.). Nous sommes conscients que chaque programme de développement numérique est unique. Chacun passe par des phases différentes, déclenchées par des circonstances différentes. Toutefois, nous nous sommes aperçus que quel que soit le secteur ou la zone géographique examiné, certaines questions et approches sont éminemment communes aux différents programmes.

Au-delà de l'échelle :

- dresse la liste des étapes clés dans la résolution des défis et questions pertinents ;
- fournit des modèles et des outils testés et exploitables par le lecteur ;
- présente des exemples concrets d'approches adoptées par d'autres pour gérer des problèmes similaires ;
- propose un ensemble de ressources soigneusement élaborées et organisées, grâce auxquelles le lecteur pourra s'informer plus avant sur divers sujets ayant trait à l'expansion durable.

Nos hypothèses et conclusions, fondées sur l'examen de plus de 400 livres, articles et entretiens, visent à susciter un dialogue sur la manière dont les programmes de développement numérique peuvent se préparer à soutenir une expansion durable.

Il n'existe pas de solutions universelles aux défis rencontrés durant la phase suivante du développement numérique, et ce guide ne se veut pas un travail de recherche académique rigoureux, appelant la critique de pairs, sur tous les problèmes rencontrés à ce stade par les diverses organisations. Nous nous sommes plutôt attachés à suggérer des cadres et à fournir des exemples et des modèles à l'usage des praticiens pour stimuler la réflexion et la discussion. Nous avons intégré les expériences tirées de nombreux programmes d'organisations aussi bien gouvernementales qu'à but lucratif ou à but non lucratif, dans divers secteurs et zones géographiques et dans différentes perspectives.

Nous espérons qu'en rendant compte de ces perspectives et expériences, nous contribuerons à faciliter la transition de votre programme ou organisation vers la phase suivante de son histoire. Et par-dessus tout, nous sommes avides de vos retours. Alors n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et exemples à l'adresse beyondscale@digitalimpactalliance.org.



Introduction

Il y a quelque temps, à 5 500 km de distance, les leaders respectifs de deux programmes numériques très différents se réunissaient pour réfléchir à l'avenir. Leur réflexion a dans le premier cas abouti à un programme numérique de santé à but non lucratif destiné aux jeunes et futures mères en Inde, dans l'autre à un programme numérique agricole à but lucratif destiné aux agriculteurs de plusieurs pays d'Afrique. Bien qu'ils travaillaient dans des secteurs différents et déployaient des solutions technologiques différentes, ils avaient des questions similaires sur la trajectoire à emprunter pour soutenir la croissance de leur programme, et notamment sur la manière d'assurer non seulement son expansion mais aussi son impact durable dans les années à venir.

À Delhi, la BBC Media Action commençait à peine à planifier le transfert de trois services mobiles d'éducation sanitaire au gouvernement indien. L'organisation avait déjà étendu deux de ses services à trois États en collaboration avec le gouvernement local, mais la survie du programme reposait toujours sur les financements des donateurs. Le programme en était à la quatrième année de son cycle de subventions, et la BBC Media Action avait moins de deux ans pour mettre au point les stratégies de transfert de chaque service au gouvernement, s'assurer de l'implication de ce dernier aux niveaux étatique et national, planifier et budgétiser le processus de transition et récolter les fonds pour le financer.

De nombreuses questions se posaient. Quelles approches stratégiques seraient les plus efficaces pour transférer les services au gouvernement ? Combien coûteraient l'expansion et la gestion des services ? Quels coûts le gouvernement pourrait-il assumer conformément à ses politiques d'achat, et quels coûts devraient être assumés par les donateurs ? Comment le modèle de conception de la solution devrait-il être adapté pour concilier la nécessité de localisation avec les besoins de l'expansion ? Comment les contrats avec les opérateurs mobiles pouvaient-ils être transférés au gouvernement, et quels contrats de niveau de service le gouvernement exigerait-il ? Les partenariats techniques existants de la BBC Media Action pourraient-ils intégrer ces changements, ou bien faudrait-il mettre en place de nouveaux partenariats ? Ce ne sont là que quelques-unes des questions qui se posaient, et bien d'autres restaient encore à découvrir.

Au même moment, à Nairobi, Esoko, entreprise sociale fournissant des services mAgri aux agriculteurs, contemplait son avenir en se demandant selon quelles priorités allouer ses ressources limitées. Après de bons débuts au Ghana, où elle fournissait des services subventionnés par ses donateurs, l'entreprise connaissait une baisse de croissance car elle avait atteint un point de saturation sur le marché.

En envisageant de nouvelles stratégies pour assurer sa viabilité financière, Esoko a identifié une demande potentiellement élevée pour ses services dans d'autres pays. L'expansion à de nouveaux pays augmenterait le nombre de communautés desservies par Esoko, mais elle impliquerait également l'expérimentation de nouveaux modèles de gestion et la diversification de son offre de services. L'équipe d'Esoko était ainsi confrontée à un défi bien connu des entrepreneurs du secteur logiciel de par le monde. Comment les changements apportés à ses services affecteraient-ils les processus de paiement, et vice versa ? Quelles nouvelles questions juridiques et réglementaires se poseraient lors de l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés au Kenya et en Ouganda ? Comment ces questions affecteraient-elles ses employés actuels ? Quelles activités l'entreprise devrait-elle externaliser, et de quelles compétences aurait-elle besoin en interne ?

Au cours de la décennie passée, le nombre de programmes publics et privés fournissant des solutions numériques à des communautés mal desservies dans des domaines tels que l'agriculture, l'éducation, les services financiers, la santé et la résilience a connu une croissance exponentielle. En 2009, la GSMA estimait qu'il existait seulement quelque 400 programmes de ce type dans le monde. En 2015, leur nombre s'était gonflé à plus de 1 500.¹ Cette croissance rapide a été impulsée par l'explosion survenue dans l'utilisation des téléphones portables, et la majorité de la population mondiale a aujourd'hui accès à un appareil mobile.

Au cours de cette même décennie, les praticiens ont appris bon nombre de leçons difficiles sur la conception, le développement et la mise en œuvre de technologies d'information et de communication efficaces pour les programmes de développement, regroupés sous l'appellation « développement numérique ». De nombreux guides d'excellente qualité ont été publiés sur les bonnes pratiques et les principes directeurs soutenant le développement de nouvelles solutions, à partir des enseignements tirés de divers projets pilotes innovants.

Des recommandations ont été élaborées en matière de suivi, de mesure et d'évaluation de l'impact des investissements dans le développement numérique, et il existe une base factuelle de plus en plus importante attestant de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Plus rares en revanche sont les ressources rendant compte des expériences des responsables de la mise en œuvre qui ont porté leurs programmes de développement numérique au-delà de la borne des quatre-cinq ans pour atteindre une expansion notable et différents degrés de viabilité financière.

Ce guide présente les expériences respectives de deux organisations qui y sont parvenues, la BBC Media Action et Esoko, ainsi que celles de responsables de la mise en œuvre issus d'autres organisations, notamment Akros, la Direction générale des services de santé du Bangladesh, BeeHyv, Cell-Life, Digital Green, Dimagi, D-tree, Echo Mobile, HealthEnabled, IMImobile, Jembi Health Systems, la Global mHealth Initiative de l'Université Johns-Hopkins, Kapil Sapra & Associates, Kopo Kopo, mHealth Kenya, MR. SOLAR, PATH, la Praekelt Foundation, Signum Advocates, SolarNow, TaroWorks, le Fonds d'équipement des Nations unies (FENU), Vital Wave et le Xavier Project.

Il explore les processus d'expansion par la **réplication**, dans le cadre desquels l'expérience d'une solution numérique est **répliquée** pour davantage d'utilisateurs dans davantage de zones géographiques, et les processus d'expansion par la **diversification**, dans le cadre desquels une organisation **diversifie** ses produits et services pour offrir de nouvelles solutions en vue d'assurer son expansion. Enfin, *Au-delà de l'échelle* examine **les voies publiques et privées vers la viabilité financière**, en mettant en lumière les parcours transformateurs complexes empruntés par les ONG pour assurer l'avenir de leurs programmes numériques.

Au-delà de l'échelle s'adresse aux responsables de la mise en œuvre au sein des organisations de développement numérique. Ce guide est spécifiquement conçu à l'intention du personnel de terrain des ONG ayant déjà piloté avec succès des solutions de développement numérique et s'interrogeant à présent sur la manière d'assurer non seulement leur expansion, mais également leur pérennité. Il sera en outre particulièrement utile aux ONG, entreprises de développement numérique et entreprises sociales confrontées à des défis similaires.

¹The Mobile Economy 2015, https://www.gsma.com/mobileeconomy/archive/GSMA_ME_2015.pdf [en anglais]

Ce guide se penche sur un certain nombre de questions clés :

- ▶ Comment votre **stratégie programmatique** peut-elle être amenée à changer en vue d'assurer la viabilité financière, et comment ces changements peuvent affecter votre organisation ?
- ▶ Comment votre modèle de financement ou votre **modèle de gestion** peut-il être amené à changer en vue d'assurer la viabilité financière ?
- ▶ Quelles nouvelles questions afférentes aux **lois, réglementations ou politiques** peuvent se poser et comment vos accords juridiques peuvent-ils être amenés à changer ?
- ▶ Disposez-vous de **relations de partenariat** appropriées pour assurer l'expansion et la pérennité de votre programme, ou bien vous faudra-t-il mettre en place de nouveaux partenariats ?
- ▶ Disposez-vous d'une **capacité humaine** appropriée pour effectuer ces changements stratégiques, ou bien vous faudra-t-il reformer ou embaucher du personnel pour acquérir des compétences et des expériences différentes ?
- ▶ Comment votre approche du **déploiement**, de l'assistance technique au service client en passant par le marketing et la distribution, peut-elle être amenée à changer ?
- ▶ Comment votre modèle de **conception de solution** peut-il être amené à changer pour vous permettre de répliquer ou de diversifier votre offre programmatique ?

Au-delà de l'échelle définit une série d'étapes clés, basées sur les leçons apprises par les organisations de mise en œuvre, que les lecteurs pourront suivre en vue de répondre à ces questions. Nous sommes convaincus qu'il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses quant à la manière de faire évoluer votre programme de développement numérique. Mais nous sommes également conscients que le domaine du développement numérique est jeune et dynamique, et que nous avons tous quelque chose à apprendre et quelque chose à enseigner. Nous espérons que ce guide vous sera utile dans votre cheminement vers une expansion durable, et que vous partagerez avec nous votre travail et vos réflexions. Alors n'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et exemples à l'adresse beyondscale@digitalimpactalliance.org.

Comment lire *Au-delà de l'échelle*

Ce guide est divisé en **sept** modules. Il est structuré de façon à pouvoir être lu en totalité ou en partie. Chaque module est centré sur un sujet précis, tel que les questions associées aux lois, réglementations et politiques, les modèles de gestion ou encore les partenariats, ainsi que sur le lien entre ce sujet et les divers défis de l'expansion durable. Chaque module présente une série d'étapes clés illustrées par des exemples réels tirés des expériences de la BBC Media Action, d'Esoko et d'autres organisations œuvrant pour le développement numérique. Tout au long du guide, nous ferons référence à des outils, modèles, guides et articles utiles, exploitables par les lecteurs à titre de conseils pratiques qu'ils pourront appliquer à leur propre travail.

Il est peu probable que les différents modules soient tous aussi utiles à tous les lecteurs. Selon leur rôle au sein de leur organisation, les différents membres du personnel trouveront sans doute que certains modules s'appliquent davantage à leur travail que les autres. Dans le tableau ci-dessous, nous avons mis en correspondance chaque module avec les rôles et fonctions que l'on retrouve traditionnellement dans un programme de développement numérique d'ONG. Ainsi, par exemple, si vous êtes directeur de projet ou de programme dans le cadre d'une intervention numérique, les modules que vous trouverez les plus utiles sont probablement ceux consacrés à la Stratégie, au Modèle de gestion, aux Lois, réglementations et politiques, aux Relations de partenariat et au Déploiement.

MODULE

RÔLE	Stratégie	Modèle de gestion	Lois, réglementations et politiques	Conception de solution
Directeur de projet ou de programme	•	•	•	
Directeur des opérations ou directeur des RH	•	•	•	
Directeur financier ou directeur marketing	•	•	•	
Chef de projet				•
Directeur technique ou directeur informatique				•

MODULE

RÔLE	Déploiement	Capacité humaine	Relations de partenariat
Directeur de projet ou de programme	•	•	•
Directeur des opérations ou directeur des RH	•	•	•
Directeur financier ou directeur marketing	•		•
Chef de projet	•	•	•
Directeur technique ou directeur informatique			

Avis de non-responsabilité : Ce guide contient des liens vers des sites Internet externes. La DIAL prend des mesures raisonnables lorsqu'elle fournit des liens vers des sites Internet, mais n'a aucun contrôle direct sur le contenu des sites Internet en question, les modifications apportées à leur contenu ou les mesures de sécurité qui s'y appliquent. Il relève de la responsabilité des utilisateurs de juger par eux-mêmes de l'exactitude, de l'actualité, de la fiabilité et de l'exhaustivité des informations données sur ces sites Internet liés.

Les liens vers des sites Internet externes ne constituent en aucun cas une approbation ou une recommandation de leur contenu, ni des produits ou services tiers qui y sont proposés directement ou indirectement. Il incombe aux utilisateurs des liens fournis dans ce guide de s'assurer de l'identité de l'organisation hébergeant tout site Internet qu'ils consultent.

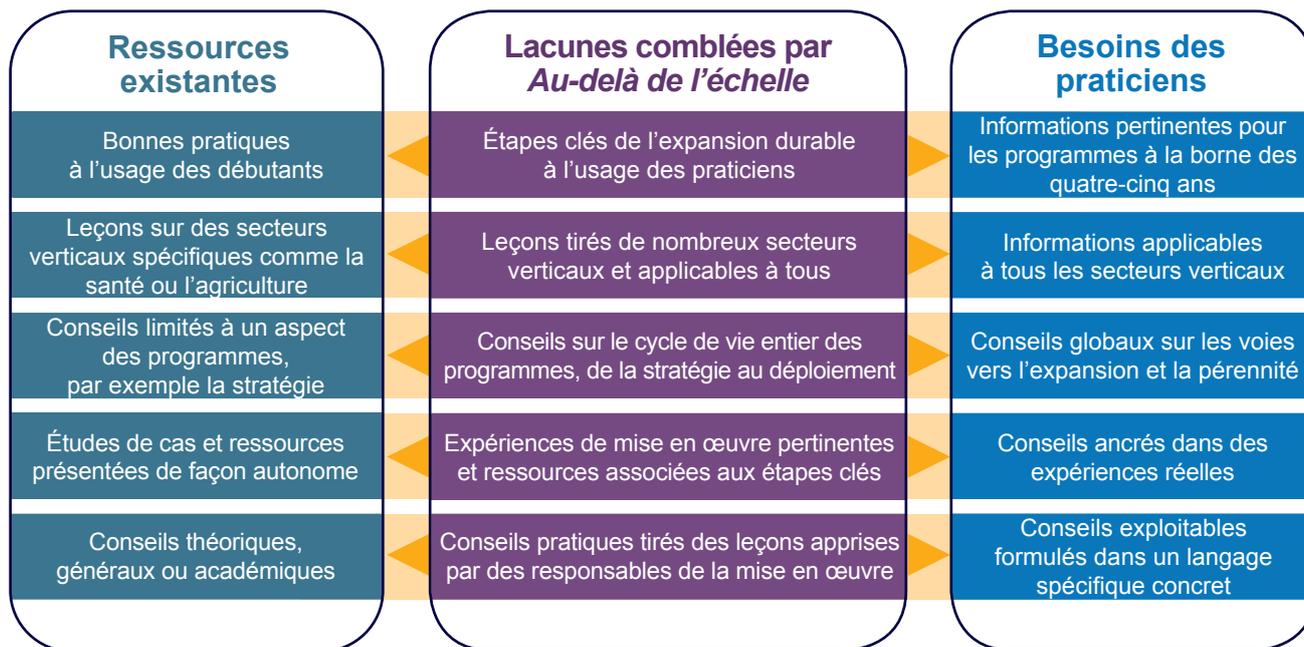
La DIAL s'efforce de préserver l'actualité et l'exactitude des liens qu'elle fournit. Tous les liens inclus dans ce guide ont été vérifiés comme étant fonctionnels au **1^{er} octobre 2017**. Veuillez nous contacter à l'adresse suivante pour signaler tout lien brisé : beyondscale@digitalimpactalliance.org.



Résumé

Au-delà de l'échelle vise à combler l'insuffisance criante de ressources à disposition des praticiens qui ont déjà piloté et possiblement étendu une solution numérique et sont à présent confrontés au défi d'assurer sa viabilité. Ce guide fournit des conseils utiles à toute personne engagée dans cette phase critique de mise en œuvre, indépendamment de l'orientation thématique (agriculture, inclusion financière, santé, gouvernance, résilience, etc.). *Au-delà de l'échelle* couvre le cycle de vie entier d'une solution numérique, de la définition de la stratégie au déploiement. Le seul aspect non abordé dans ce guide est l'évaluation d'impact, car il existe déjà d'excellentes ressources à l'usage des responsables de la mise en œuvre traitant des méthodes efficaces de mesure de la réussite des interventions numériques.

Le contenu de *Au-delà de l'échelle* a été conçu pour des publics différents : directeurs d'ONG dans des pays en voie de développement ; directeurs de programmes, de projets et d'équipes numériques ; directeurs financiers, commerciaux et marketing, directeurs techniques et chefs de produits, directeurs des opérations et des ressources humaines. Les conseils fournis sont ancrés dans les expériences réelles de responsables de la mise en œuvre qui se sont heurtés aux défis de l'expansion durable dans différents domaines et différents pays, et sont associés à des outils pratiques immédiatement exploitables.



Ce guide est composé de sept modules, chacun consacré à une fonction ou à un domaine spécifique commun à la plupart des grands programmes de développement numérique :

- Stratégie
- Modèle de gestion
- Lois, réglementations et politiques
- Conception de solution
- Déploiement
- Capacité humaine
- Relations de partenariat

Les modules sont structurés autour d'étapes clés destinées à aider les responsables de la mise en œuvre à évaluer les forces et faiblesses actuelles de leurs programmes, les opportunités et menaces représentées par un environnement externe changeant, ainsi que les mesures pratiques qu'ils peuvent prendre pour réduire les risques et assurer une expansion durable.

Stratégie

Le transfert de propriété d'un programme numérique, la fin de son financement initial ou son expansion à de nouvelles offres de services ou zones géographiques peuvent nécessiter des changements stratégiques majeurs. Même les changements survenant dans l'environnement réglementaire, la demande sur le marché ou le paysage concurrentiel peuvent requérir des approches inédites. Une stratégie repensée est essentielle pour rallier toutes les parties prenantes internes comme externes à la nouvelle vision et à la nouvelle orientation de votre programme numérique, ainsi que pour identifier les changements à apporter au niveau par exemple de votre modèle de gestion, de votre capacité humaine ou de vos partenariats.

Étapes clés

1. Évaluer la santé de votre programme numérique
2. Répondre aux questions stratégiques relatives à votre programme numérique
3. Identifier les risques et vous préparer au changement
4. Revoir les plans stratégiques propres à chaque aspect de votre programme numérique pour assurer son expansion et sa pérennité

En pratique : Esoko

Lorsque nous nous sommes implantés au Kenya, nous pensions que nous pourrions faire un simple copier/coller de ce que nous avons fait au Ghana, mais cela n'a pas fonctionné. Nous avons fait beaucoup d'erreurs car le marché kenyan est plus concurrentiel. Mais ce n'est pas cette installation au Kenya qui nous a valu la plus grande surprise. C'est lorsque nous avons regardé nos chiffres et constaté que nous perdions de l'argent. Il nous a fallu montrer ces chiffres aux membres du conseil d'administration et les convaincre que nous devons nous réorienter vers les services financiers, c'est-à-dire vers une chose pour laquelle les agriculteurs étaient prêts à payer, contrairement aux services d'information. Pour en savoir plus, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à Esoko à la suite de l'étape 1.

Ressources utiles

- Découvrez comment évaluer la stratégie actuelle de votre organisation [ici](#).
- Renseignez-vous sur l'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et l'analyse des causes profondes [ici](#).

Conseil de pro

- **Définissez des objectifs clairs et réalistes.** Des plans rationalisés, associés à des objectifs et mesures clairs, assureront l'adhésion à votre stratégie et l'alignement sur celle-ci au sein de votre organisation. Gardez à l'esprit que la vision sous-tend la mission, qui elle-même sous-tend les objectifs de votre programme, qui à leur tour sous-tendent les stratégies spécifiques aux différentes fonctions. Et que l'ensemble sous-tend votre stratégie programmatique.

Modèle de gestion

La plupart des programmes, en particulier ceux des ONG, sont financés par des subventions. Mais pour assurer la viabilité de votre solution numérique, il vous faudra aller plus loin et forger des partenariats commerciaux avec des entreprises du secteur privé, ou transférer les coûts au gouvernement. Que vous choisissiez la voie publique ou privée vers la viabilité financière, la création d'un modèle de gestion solide est essentielle pour acquérir des financements. Cela implique de trouver un moyen d'équilibrer les recettes et les dépenses, et de formuler clairement la proposition de valeur associée à votre solution numérique dans le cadre d'un plan d'activités revu et corrigé que vous pourrez présenter aux investisseurs et donateurs.

Étapes clés

1. Comprendre les implications du contexte changeant pour votre solution numérique
2. Estimer le coût total de possession de votre solution numérique
3. Identifier les sources de financement de la prochaine phase de votre programme numérique
4. Prévoir les recettes attendues de votre programme numérique
5. Déterminer le temps nécessaire à l'achèvement de la viabilité financière
6. Mettre au point un plaidoyer pour acquérir des financements

En pratique : BBC Media Action

Nous avons d'abord lancé Kilkari, un service de réponse vocale interactive (RVI) qui envoie des messages audio sensibles au facteur temps sur la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile aux jeunes et futures mères, dans le Bihar, en Inde, en août 2013. À la fin de l'année, nous savions que notre modèle de gestion, dans le cadre duquel nous facturions aux utilisateurs un prix réduit pour accéder au service afin d'essayer de couvrir les coûts réseaux et les coûts d'exploitation du service, ne fonctionnerait pas. Le problème résidait dans notre étude de marché. Pour en savoir plus, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à la BBC Media Action à la suite de l'étape 5.

Ressources utiles

- Explorez divers modèles de financement et de revenu pour les solutions de développement numérique [ici](#).
- Téléchargez un outil indicateur de coût total de possession [ici](#).

Conseil de pro

- **Engagez une aide flexible.** Les recrutements rapides en période d'expansion sont parfois éreintants, mais des consultants et conseillers à court terme peuvent pallier des manques. Pensez à toutes les activités isolées associées à votre modèle de gestion qui pourraient être réalisées plus efficacement par des ressources externes.

Lois, réglementations et politiques

Si vous envisagez de répliquer ou de diversifier votre programme de développement numérique, c'est le moment de faire le point sur votre situation juridique. Pour préparer la phase suivante, vous devez réexaminer et réviser vos contrats de service et de partenariat, et développer des politiques proactives en matière par exemple de protection de la vie privée et de consentement des utilisateurs, domaines dans lesquels la législation évolue constamment. Des conseils juridiques professionnels sont essentiels pour vous assurer que vos contrats sont à même d'accommoder vos besoins à long terme et que votre programme est conforme aux lois et réglementations applicables.

Étapes clés

1. Évaluer l'impact de l'évolution des lois, réglementations et politiques en termes de conformité
2. Adopter une approche contractuelle flexible pour faciliter l'adaptation au changement
3. Clarifier la titularité des droits de propriété intellectuelle
4. Réviser les conditions des licences logicielles, matérielles et de contenu
5. Préciser, limiter et gérer la responsabilité
6. Revoir et mettre à jour les contrats de niveau de service

En pratique : BBC Media Action

L'une des plus grandes difficultés que nous avons rencontrées lors de nos négociations contractuelles avec six opérateurs de réseaux mobiles en Inde a été la limitation de responsabilité. La plupart des opérateurs insistaient pour utiliser leurs modèles juridiques standard, qui nous exposaient à une responsabilité illimitée concernant notre contenu et la qualité de nos services mobiles d'éducation sanitaire. Pour savoir comment nous avons surmonté ce défi, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à la BBC Media Action à la suite de l'étape 5.

Ressources utiles

- Découvrez des exemples de formules de consentement éclairé pour les solutions de santé mobiles [ici](#).

Conseil de pro

- **Prêtez une attention particulière aux questions de propriété intellectuelle et de responsabilité.** Certains leaders du développement numérique ont déclaré ne pas avoir accordé suffisamment d'attention à ces aspects, qui peuvent être longs à négocier. Si vous envisagez de développer ou d'acquérir beaucoup de nouveau contenu durant la phase suivante de votre programme, discutez des implications avec vos avocats.

Conception de solution

Chaque aspect d'une solution technique, y compris les spécifications, les logiciels, l'infrastructure, les processus et les partenariats, peut nécessiter des changements radicaux afin que son exploitation soit viable à grande échelle. Vous serez confrontés à de nombreux défis, de la stabilisation du code et des processus existants à la création de nouveaux produits, services ou fonctionnalités, en passant par les décisions relatives au lieu et au mode d'hébergement et de maintenance de la solution. Évaluez vos options, en pesant notamment les avantages et les inconvénients des solutions logicielles grand public d'un côté et développées sur mesure de l'autre, pour concevoir une solution adaptable et gérable à grande échelle.

Étapes clés

1. Adopter une approche de la conception centrée sur l'humain pour réévaluer les exigences de vos utilisateurs
2. Analyser les facteurs externes susceptibles d'affecter la conception actuelle de votre solution
3. Déterminer les différents niveaux de priorité des nouvelles fonctionnalités et définir les objectifs
4. Planifier votre développement technique pour garantir la viabilité de votre solution à grande échelle
5. Optimiser vos processus de développement si vous décidez de construire votre solution
6. Assurer le déploiement, la migration et la maintenance de votre solution étendue

En pratique : BBC Media Action

Lorsque nous avons lancé Kilkari dans le Bihar, en Inde, en 2013, la solution était conçue comme un service inter-opérateurs. Toute personne résidant dans l'État pouvait souscrire un abonnement en composant un numéro abrégé et en payant le service avec son crédit de téléphone portable, grâce à nos partenariats avec les six plus grands opérateurs de réseaux mobiles d'Inde et un agrégateur indien. Pour minimiser les coûts réseaux et ainsi les tarifs facturés aux utilisateurs, nous avons opté pour une solution décentralisée. Lorsque le gouvernement indien a décidé d'adopter Kilkari et de l'étendre à l'échelle nationale, nous avons collaboré avec lui pour revoir la conception de notre solution. Nous l'avons en fait simplifiée à bien des égards. Pour savoir comment nous avons modifié notre approche technique afin d'assurer l'expansion durable de notre programme, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à la BBC Media Action à la suite de l'étape 2.

Ressources utiles

- Découvrez comment dresser des estimations détaillées des efforts de développement logiciel [ici](#).
- Apprenez à calculer le coût d'une migration vers le cloud [ici](#).

Conseil de pro

- **Concentrez-vous sur l'assistance plutôt que sur les fonctionnalités.** La maintenance et l'exploitation d'un système logiciel relèvent d'un effort complexe. Lors de la sélection des composants logiciels, priorisez la disponibilité et le coût d'une assistance et d'un développement technique continu pour rendre votre projet plus résilient et durable.

Déploiement

La réussite de vos efforts d'expansion de votre programme de développement numérique à une nouvelle zone géographique ou de vos efforts de transfert de celui-ci à un nouveau propriétaire dépendra de la façon dont vos équipes et partenaires déploient votre stratégie. Les clés du succès résident dans une gestion de projet robuste, une attention constante aux détails et la capacité de s'adapter rapidement selon les difficultés et opportunités qui se présentent. Une expansion durable implique l'institutionnalisation de solides processus de gestion de projet afin de garantir une assistance, une distribution, un marketing, une commercialisation, une formation, une reddition de comptes, un suivi et une supervision efficaces.

Étapes clés

1. Poser les fondements d'une gestion de projet favorisant l'expansion de votre programme
2. Planifier une assistance technique viable à grande échelle
3. Adapter vos programmes de formation, de suivi et de supervision pour garantir l'expansion et la pérennité de votre solution
4. Optimiser et étendre vos démarches marketing pour acquérir de nouveaux utilisateurs à grande échelle
5. Développer des canaux de distribution rentables et durables à grande échelle

En pratique : Esoko

Pour assurer le marketing de nos services, nous avons créé des brochures destinées aux agriculteurs, aux fournisseurs et aux institutions financières. Lors de la distribution de ces brochures, nos supports et notre approche étaient très différents selon le public visé. Les brochures destinées aux agriculteurs mettaient l'accent sur la marche à suivre pour rejoindre le programme et étaient distribuées par des agents de terrain. Pour toucher ce public, nous avons émis de nombreux communiqués radio sur des stations locales, d'une part car les agriculteurs du Ghana se fient beaucoup à la radio locale et d'autre part car c'était bien moins cher que sur la radio nationale. Pour en savoir plus, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à Esoko à la suite de l'étape 4.

Ressources utiles

- Découvrez des techniques efficaces de formation des formateurs [ici](#) et [ici](#).
- Renseignez-vous sur la gestion fondée sur les données [ici](#) et sur les écueils fréquemment rencontrés par les organisations qui cherchent à l'exploiter [ici](#).

Conseil de pro

- **Instaurez une discipline basée sur un processus.** L'expansion d'un programme requiert la création des systèmes et de l'infrastructure sous-jacents, qui prend du temps et implique l'examen de nombreux détails. Adoptez une logique de processus et attachez-vous à simplifier des processus reproductibles lorsque vous ralliez de nouveaux effectifs et partenaires.

Capacité humaine

Quel que soit le produit ou le service numérique déployé par une organisation, son personnel est sa ressource la plus importante. Au bout de plusieurs années, il se peut que votre stratégie initiale en matière de ressources humaines ne soit plus adaptée et doive être repensée pour la phase suivante. Il se peut même que vous deviez radicalement modifier votre plan de personnel, votre cycle de financement initial touchant à sa fin. En envisageant la phase suivante, demandez-vous de qui vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs et comment vous pourrez fidéliser, perfectionner et motiver ce personnel. Un bon plan en matière de capacité humaine est un plan qui vous prépare à la croissance grâce à un personnel impliqué et stimulé, plutôt qu'inquiet et surmené.

Étapes clés

1. Réévaluer la stratégie adoptée dans le cadre de votre programme numérique en matière de ressources humaines
2. Dresser un plan de personnel à même de soutenir l'expansion durable de votre programme
3. Rallier les bonnes personnes pour atteindre les bons résultats
4. Partager les connaissances pour développer les compétences
5. Formuler, modéliser et consolider les comportements souhaités

En pratique : BBC Media Action

L'une des raisons pour lesquelles nous avons réussi à étendre nos services mobiles d'éducation sanitaire en Inde, c'est que nous avons délibérément engagé des professionnels issus de l'industrie mobile du pays à des fonctions et postes conventionnels. Notre personnel spécialisé dans le numérique, recruté en Inde, a travaillé pour des opérateurs de réseaux mobiles comme Airtel, des cabinets de conseil en gestion comme PwC, des multinationales technologiques comme IBM, ou encore des agrégateurs, des fournisseurs de solutions technologiques mobiles et des entreprises d'édition numérique.

Nous avons adopté cette approche car nous avons compris que les talents locaux de l'industrie mobile avaient une précieuse connaissance de la façon dont ce secteur est structuré, financé et géré, en même temps qu'une grande expérience dans des rôles bien définis dans ce domaine. Pour en savoir plus, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à la BBC Media Action à la suite de l'étape 3.

Ressources utiles

- Découvrez des démarches qui peuvent favoriser le recrutement paritaire [ici](#).
- Apprenez comment gérer l'aspect humain du changement et de la transition [ici](#).

Conseil de pro

- **Impliquez votre personnel réfractaire plutôt que de l'isoler.** Certains praticiens du développement numérique ont attesté que les individus qui résistent au changement au sein d'une organisation peuvent ultérieurement en devenir des défenseurs particulièrement efficaces s'ils sont impliqués suffisamment tôt. Sollicitez leur opinion et canalisez-les dans des rôles actifs pour favoriser leur ralliement.

Relations de partenariat

Lors de l'expansion, du transfert de propriété ou du développement de nouveaux modèles de gestion de programmes de développement numérique, leur dépendance aux partenariats tend à augmenter. Les organisations doivent souvent identifier de nouveaux partenaires en solutions techniques, s'engager dans des partenariats plus étroits avec le gouvernement et établir de nouvelles relations commerciales. Il est important d'identifier très tôt les partenaires capables de soutenir votre croissance, car ces négociations peuvent prendre des années. La mise en place de structures de gouvernance et de canaux de communication transparents peut en outre préparer le terrain pour des partenariats efficaces à long terme.

Étapes clés

1. Évaluer les partenariats existants dans le cadre de votre programme numérique
2. Identifier de nouveaux partenaires potentiels
3. Réviser les accords et repenser les structures de gouvernance
4. Assurer le transfert des connaissances à vos partenaires

En pratique : Esoko

Nous avons des partenariats avec beaucoup d'organisations très différentes, qui nous ont aidé à étendre les services que nous proposons et à les rendre plus intéressants pour les agriculteurs. Nous nous sommes par exemple associés avec Vodafone au Ghana pour créer le Vodafone Farmers' Club (« Club des agriculteurs Vodafone ») afin de permettre aux utilisateurs d'utiliser le crédit de leur téléphone portable pour payer nos conseils agricoles et informations sur le marché. Cela a rendu l'utilisation de notre service plus simple et plus commode pour les agriculteurs, qui utilisaient déjà leur crédit mobile pour acheter d'autres services à valeur ajoutée. De ce fait, ils étaient plus enclins à acheter nos services, ce qui a facilité la prévision de nos recettes. Pour en savoir plus, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à Esoko à la suite de l'étape 2.

Ressources utiles

- Découvrez une liste de vérification décisionnelle permettant d'évaluer les coûts, les risques et la valeur des partenariats [ici](#).
- Consultez un exemple d'accord de partenariat [ici](#) et un modèle de charte de projet [ici](#).

Conseil de pro

- **Ne gonflez pas à l'excès votre structure de gouvernance.** Il est tentant de valoriser ses partenaires en leur offrant un rôle dans la gouvernance, mais l'inclusion d'un trop grand nombre d'organisations et d'individus risque de ralentir et de compliquer les processus de prise de décision. Des organes consultatifs peuvent permettre à tous les partenaires impliqués de s'exprimer sans ralentir l'avancée du programme.

STRATÉGIE

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE :

Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Module 1 sur 7





STRATÉGIE

RÉSUMÉ DU MODULE

Si vous pilotez un programme numérique depuis plusieurs années et que celui-ci a révélé le potentiel de produire un impact à grande échelle, vous arrivez probablement à un tournant où il vous faut prendre du recul, examiner la situation dans son ensemble et déterminer la stratégie à adopter pour atteindre la prochaine étape de votre parcours. L'expansion de votre programme à de nouveaux utilisateurs, en répliquant ou en diversifiant les produits et services offerts, peut nécessiter des changements stratégiques majeurs. Un transfert de propriété du programme, la fin de son financement initial, ou encore des changements survenant dans l'environnement réglementaire, la demande sur le marché ou le paysage concurrentiel peuvent requérir des approches inédites. Une stratégie repensée est essentielle pour rallier toutes les parties prenantes internes comme externes à la nouvelle **vision** de votre programme numérique, ainsi que pour identifier les changements à apporter en termes par exemple de gestion financière et opérationnelle, de conception de solution et de capacité humaine.

Avant d'explorer les étapes décrites dans les six modules suivants, vous devez vous poser un certain nombre de questions fondamentales. Quels sont les changements internes ou externes qui façonneront votre programme numérique dans sa prochaine phase et en quoi ces changements affectent-ils votre capacité d'expansion ? Comment la structure de votre programme d'une part et les rôles et responsabilités de ses principaux acteurs d'autre part doivent-ils évoluer pour vous permettre d'atteindre vos objectifs stratégiques ? Quel impact ces changements auront-ils sur votre programme, votre organisation et vos partenariats ? À quels contraintes et risques pourriez-vous être confrontés, et quelles stratégies pourraient vous permettre de les atténuer ? Les bons plans stratégiques sont des documents flexibles, vivants, que les équipes s'efforcent de mettre continuellement à jour pour refléter les changements survenant dans l'environnement.

Ce module s'attache à analyser et repenser la **vision**, les objectifs et les plans stratégiques propres à votre programme numérique global afin de les adapter à un écosystème changeant. Il puise dans nos entretiens avec divers leaders du développement numérique, issus d'organisations telles que la BBC Media Action, Esoko, la Direction générale des services de santé du Bangladesh, Digital Green, mHealth Kenya, TaroWorks et Akros, concernant leurs expériences eu égard à la création d'une nouvelle stratégie à même de soutenir la croissance ou la transition de leurs programmes respectifs. Ce module sera particulièrement utile aux directeurs ou leaders de programmes numériques pilotant le processus de planification stratégique et supervisant tous les aspects des opérations. Il pourra également aider les leaders de différents domaines fonctionnels, par exemple les directeurs technologiques ou financiers, responsables de la planification stratégique dans leurs domaines respectifs.

Ce module expose une série d'étapes que vous pouvez suivre afin de mettre au point une stratégie de croissance et de développement pour les trois à cinq années à venir de votre programme numérique. Il fournit en outre des cadres et des outils organisationnels que les directeurs et leaders pourront exploiter lors de la révision de leurs stratégies existantes et de la planification de la phase suivante.

Après avoir lu ce module, vous serez mieux armés pour :

- ▶ **1.** Évaluer la santé de votre programme numérique
- ▶ **2.** Répondre aux questions stratégiques relatives à votre programme numérique
- ▶ **3.** Identifier les risques et vous préparer au changement
- ▶ **4.** Revoir vos plans stratégiques pour assurer l'expansion et la pérennité de votre programme numérique

Étapes clés

1

ÉVALUER LA SANTÉ DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Identifier les facteurs du changement de votre programme
- Jauger l'état actuel des opérations programmatiques et de l'environnement externe
- Discuter des opportunités stratégiques avec les différentes parties prenantes

2

RÉPONDRE AUX QUESTIONS STRATÉGIQUES RELATIVES À VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Réplication ou diversification : définir votre voie d'expansion
- Secteur public ou privé : déterminer l'impact de votre modèle de gestion sur votre statut juridique
- Redéfinir la vision, les objectifs et les indicateurs propres à votre programme

3

IDENTIFIER LES RISQUES ET VOUS PRÉPARER AU CHANGEMENT

- Définir les risques internes et externes liés à l'expansion
- Vous préparer à l'impact du changement sur votre organisation
- Identifier et habiliter les champions du changement

4

REVOIR LES PLANS STRATÉGIQUES PROPRES À CHAQUE ASPECT DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Identifier les aspects de votre programme qui seront affectés
- Élaborer des plans stratégiques propres à chaque domaine de travail
- Intégrer les plans fonctionnels à une stratégie programmatique globale

ÉTAPE 1

ÉVALUER LA SANTÉ DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

Identifier les facteurs du changement de votre programme

Bien que pratiquement toutes les organisations florissantes s'adonnent régulièrement à des exercices de planification stratégique, un changement majeur tel que la fin du financement d'un programme par ses donateurs ou encore son transfert de propriété impliquent une révision stratégique minutieuse. L'épuisement des financements, les changements survenant dans le contexte technique et l'environnement réglementaire ainsi que les modifications majeures en termes de personnel sont les facteurs qui affectent le plus fréquemment les programmes numériques arrivant à la borne des quatre-cinq ans. Si votre programme est financé par des donateurs, il se peut que vous deviez remplir d'autres **critères métrologiques** pour acquérir des financements supplémentaires.

À ce stade, il est important de revoir vos projections financières et d'identifier les facteurs internes et externes du changement de votre programme numérique. Travaillez avec votre équipe dirigeante pour réaliser une analyse des causes profondes de ces changements et invitez vos subalternes à vous faire part de leurs réflexions quant à l'impact potentiel de ces changements sur les aspirations de votre organisation à la croissance de son programme numérique. Cela vous permettra de mieux comprendre les inquiétudes de votre équipe eu égard à ces changements, de développer une stratégie programmatique à même de les dissiper, ainsi que d'avoir avec vos donateurs des conversations éclairées susceptibles d'influer à l'avenir sur les **critères de mesure** de la réussite.

Jauger l'état actuel des opérations programmatiques et de l'environnement externe

En gardant à l'esprit les facteurs du changement, prenez le temps de réviser l'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) de votre programme numérique. Commencez par évaluer avec votre personnel l'état actuel de votre programme et de votre stratégie. Mettez vos réflexions en relation avec l'environnement externe pour déterminer comment votre programme doit évoluer pour croître et prospérer. Une évaluation exhaustive doit tenir compte des paramètres aussi bien internes qu'externes. Au cours de ce processus, dressez une liste de questions spécifiques ayant trait aux opportunités stratégiques identifiées à discuter avec les principales parties prenantes.

Les aspects internes à examiner incluent les effectifs, les processus et la santé financière de votre programme numérique. Envisagez les facteurs suivants de façon autonome et dans leurs interrelations : la direction et la culture de votre organisation, les forces de vos processus

En pratique | Esoko

La direction que nous prenions n'était pas celle de l'expansion. Nous avions de plus en plus d'utilisateurs, mais nos résultats financiers ne s'amélioraient pas. Nous voulions que les agriculteurs commencent à payer eux-mêmes nos services d'information sur les prix du marché, après les avoir utilisés gratuitement dans le cadre de programmes financés par des ONG et des gouvernements. Mais les choses ne se sont pas passées comme ça et nous avons gagné moins d'argent en 2015 qu'en 2014. Nous avons étendu le programme au Kenya car nous avons réalisé que nous n'arriverions pas à nous développer comme souhaité en nous cantonnant au Ghana. Lorsque nous nous sommes implantés au Kenya, nous pensions que nous pourrions faire un simple copier/coller de ce que nous avons fait au Ghana, mais cela n'a pas fonctionné. Nous avons fait beaucoup d'erreurs car le marché kenyan est plus concurrentiel. Mais ce n'est pas cette installation au Kenya qui nous a valu la plus grande surprise. C'est lorsque nous avons regardé nos chiffres et constaté que nous perdions de l'argent. Il nous a fallu montrer ces chiffres aux membres du conseil d'administration et les convaincre que nous devons nous réorienter vers les services financiers, c'est-à-dire vers une chose pour laquelle les agriculteurs étaient prêts à payer, contrairement aux services d'information.

Autres exemples

- ▶ Lorsque **Digital Green** a décidé de réévaluer la stratégie associée à sa plateforme numérique, l'organisation a engagé des discussions internes entre ses dirigeants et externes avec ses partenaires. L'une des questions clés tenait à l'affectation de personnel dans les locaux des partenaires. La préoccupation majeure était que cette approche rendait les partenaires dépendants de Digital Green pour mener à bien tous les aspects de la création vidéo. Finalement, Digital Green a décidé de fournir une assistance à distance durant la phase suivante de sa croissance. Cela a suscité un changement positif, qui a vu les partenaires s'approprier davantage la création vidéo et s'investir plus avant dans le processus.
- ▶ La **Direction générale des services de santé du Bangladesh** a aligné ses ambitions numériques sur le programme politique du parti au pouvoir afin d'assurer le financement d'un système de gestion des informations de santé (SGIS). Le gouvernement nouvellement élu souhaitait vivement mener à bien sa mission Digital Bangladesh (« Bangladesh numérique »). Le SGIS bénéficiait donc d'un vif soutien politique, de sorte que son financement a été facile à acquérir. L'alignement sur la stratégie gouvernementale s'est ainsi avérée être la clé du succès du projet.

Ressources utiles

- ▶ Apprenez à évaluer la santé financière et les résultats financiers de votre organisation [ici](#) et à différencier la planification stratégique de la planification opérationnelle [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur l'analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces) [ici](#).
- ▶ Découvrez comment évaluer la stratégie actuelle de votre organisation [ici](#).
- ▶ Consultez une liste de questions à poser lorsque vous recueillez les opinions des différentes parties prenantes [ici](#).

opérationnels et les aspects à améliorer, le rapport entre les dépenses et les recettes, le rendement des différents flux de revenus, les flux et réserves de trésorerie, les prévisions financières ainsi que la santé globale du secteur.

Les changements de direction peuvent par exemple susciter de nouvelles opportunités, mais aussi affecter profondément la culture d'une organisation et son regard sur elle-même. Des recettes insuffisantes et des coûts d'exploitation élevés peuvent indiquer les domaines dans lesquels des changements sont nécessaires. De bons résultats financiers, passant notamment par l'intérêt soutenu de donateurs existants ou l'intérêt récent de nouveaux investisseurs, peuvent permettre une expansion plus importante.

Votre évaluation doit également intégrer les changements externes : changements dans l'environnement de la solution, tels que nouvelles technologies, connectivité accrue et initiatives concurrentielles ; changements dans l'environnement des parties prenantes, à savoir donateurs, gouvernements, partenaires et utilisateurs ; changements dans l'environnement réglementaire, notamment implications de changements réglementaires échappant à votre contrôle.

Si vous souhaitez par exemple que le gouvernement assume les coûts de votre solution ou de vos services, un changement des dirigeants élus du pays peut affecter soit positivement soit négativement votre programme numérique, selon votre histoire avec les représentants élus et votre alignement avec leurs priorités. De la même manière, des innovations technologiques peuvent vous permettre d'offrir de nouveaux produits et services, de les fournir via d'autres canaux de distribution ou de renforcer votre efficacité interne et de réduire vos coûts d'exploitation, mais ces mêmes innovations peuvent également détourner les utilisateurs de votre offre numérique ou contribuer à son obsolescence.

REPORTEZ-VOUS À :

► **Évaluer votre programme numérique : facteurs internes et externes**

Discuter des opportunités stratégiques avec les différentes parties prenantes

Votre conseil d'administration, vos partenaires et vos conseillers ont une histoire et un intérêt particulier dans l'orientation et la réussite futures de votre programme. Discutez avec eux des questions stratégiques et tenez compte de leur opinion lorsque vous mettez au point votre stratégie pour la phase suivante. Vous pouvez collaborer avec eux dans le cadre de réunions du conseil d'administration, de séances de planification stratégique dédiées ou d'entretiens en tête à tête. Gardez à l'esprit qu'afin que ces discussions soient productives, vous avez besoin de leurs avis francs et directs. En plus des acteurs mentionnés ci-dessus, envisagez de vous entretenir avec trois à cinq individus qui connaissent votre programme et son contexte et peuvent vous procurer des conseils francs car ils n'ont aucun intérêt direct dans son avenir.

Lorsque vous vous lancez dans ce processus, faites part aux différentes parties prenantes des succès et des défis rencontrés par votre programme. Évoquez avec eux les grandes tendances internes et externes influant sur celui-ci. Explorez ou validez ensemble les options stratégiques de croissance que vous envisagez. Demandez-leur de remettre en question vos hypothèses. Discutez des risques et de la manière dont les tendances à l'œuvre peuvent affecter la **vision** commune que vous partagez avec vos partenaires. Demandez-leur d'identifier trois à cinq points de votre programme qu'ils seraient enclins à changer. Du fait de leur vaste expérience et de leur point de vue extérieur, ces acteurs peuvent amener des idées particulièrement utiles de nouvelles orientations, structures et solutions ainsi que de nouveaux partenariats à envisager pour votre programme.

Votre évaluation et vos conversations avec les différents acteurs seront plus productives si elles sont guidées par certaines questions stratégiques fondamentales, que nous explorerons plus avant dans les étapes suivantes de ce module :

- ▶ Les conditions sont-elles propices à l'expansion de votre programme numérique ?
- ▶ Qui financera cette expansion ?
- ▶ Comment les changements apportés à votre modèle de gestion affecteront-ils la structure de votre programme ?
- ▶ Quel impact ces choix auront-ils sur votre organisation et comment gérerez-vous ces changements ?

Évaluer votre programme numérique : facteurs internes et externes

Le graphique ci-dessous illustre les **facteurs internes** à prendre en compte lorsque vous évaluez l'état actuel de votre programme numérique. Ces facteurs incluent les forces et faiblesses de votre ressource la plus importante, à savoir votre personnel, ainsi que vos processus de gestion de projet et de déploiement. Ils ont trait à la manière dont la culture de votre organisation peut influencer sur d'importantes décisions stratégiques ou philosophiques, comme devenir financièrement autonome ou rester dépendant de la philanthropie, planifier une expansion ou approfondir l'impact sur les utilisateurs, viser la concurrence ou la collaboration et développer avec des logiciels libres ou propriétaires. Les facteurs internes englobent également vos entrées et sorties financières, qui tiennent notamment à votre modèle de gestion et à la façon dont il peut évoluer au fil du temps.

Facteurs internes

Personnel

Compétences de leadership et variété des profils

Ressources de gestion et ressources techniques

Culture de l'organisation

REPORTEZ-VOUS À :

- **Capacité humaine : ÉTAPE 1. RÉÉVALUER LA STRATÉGIE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

Processus

Forces des processus actuels

Aspects à améliorer

Lacunes et inefficiences majeures

REPORTEZ-VOUS À :

- **Déploiement : ÉTAPE 1. POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME**

Finances

Modèle de gestion dont recettes et dépenses

Financement et environnement économique

Opportunités de financements ou d'investissements futurs

REPORTEZ-VOUS À :

- **Modèle de gestion : ÉTAPE 1. COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE**

Le graphique ci-dessous illustre les **facteurs externes** à prendre en compte lorsque vous évaluez l'état actuel de votre programme numérique, notamment la compétitivité et la pertinence de votre solution pour vos utilisateurs et les autres parties prenantes extérieures, telles que les donateurs ou le gouvernement. Il est par exemple fréquent que, dans un contexte de forte croissance des services numériques, des partenaires deviennent des concurrents. Dans le cadre de votre évaluation, tenez compte de l'évolution des besoins des partenaires, des influenceurs et des utilisateurs. L'évaluation de ces facteurs ne doit pas se limiter à une simple collecte de données brutes. Elle implique également de s'interroger sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ainsi que d'anticiper les tendances susceptibles d'échapper à votre contrôle dans l'environnement externe.

Facteurs externes

Environnement de la solution

Tendances du marché technologique et taux d'adoption par le public cible

Environnement réglementaire

Paysage des solutions concurrentielles

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 1. COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE**
- ▶ **Lois, réglementations et politiques : ÉTAPE 1. ÉVALUER L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES LOIS, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES EN TERMES DE CONFORMITÉ**

Parties prenantes

Partenaires, dont distributeurs, opérateurs de réseaux mobiles, prestataires techniques, fournisseurs de contenu, organisations de marketing et de sensibilisation

Bénéficiaires, clients ou utilisateurs

Donateurs, investisseurs commerciaux, gouvernement et autres influenceurs

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 1. ÉVALUER LES PARTENARIATS EXISTANTS DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**
- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 1. COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE**

ÉTAPE 2

RÉPONDRE AUX QUESTIONS STRATÉGIQUES RELATIVES À VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

Réplication ou diversification : définir votre voie d'expansion

À ce stade, partant de l'évaluation réalisée à l'étape 1, vous devez répondre à une question fondamentale : prévoyez-vous d'étendre votre programme numérique durant sa prochaine phase ? Dans l'affirmative, les deux grandes voies à envisager sont la **réplication** et la **diversification**. La réplication consiste à déployer votre programme numérique actuel sur de nouveaux marchés verticaux et dans de nouvelles zones géographiques, tandis que la diversification consiste à développer de nouveaux produits et services en plus de ceux existants.

Chacune de ces deux voies a des implications stratégiques pour la phase suivante de votre programme. La réplication dans une nouvelle zone géographique peut par exemple n'impliquer qu'une modification limitée de votre solution numérique (en termes d'expérience utilisateur), mais un bouleversement radical de votre modèle de gestion, de vos partenariats, de la conception de votre solution technique, des exigences juridiques et des besoins humains. La diversification au sein de votre marché actuel peut quant à elle impliquer de compléter vos services existants par de nouveaux services et ainsi se traduire par des changements mineurs au niveau de vos canaux de vente et de marketing, mais majeurs en termes de conception de solution, de modèle de gestion et de besoins humains. Pour atteindre leurs objectifs stratégiques, beaucoup d'organisations testent plusieurs approches, en parallèle ou à la suite. Pour en savoir plus, consultez le graphique inséré à la fin de l'étape.

Secteur public ou privé : déterminer l'impact de votre modèle de gestion sur votre statut juridique

Quelle que soit la voie d'expansion que vous choisissiez, vous devrez déterminer si votre modèle de gestion peut générer suffisamment de revenus pour couvrir vos coûts d'exploitation, aspect que nous explorerons plus avant dans le module « Modèle de gestion » de ce guide. Cela implique de répondre à une autre question fondamentale : qui financera l'expansion de votre programme ? Bien qu'il existe de nombreuses sources de revenus potentielles pour les programmes de développement numérique, elles relèvent pour la plupart de deux grandes catégories : secteur public ou secteur privé. Vous devez être conscients que si les financements de donateurs sont très importants pour beaucoup de programmes numériques qui en sont à leur phase initiale, ils suffisent rarement à assurer leur viabilité à long terme. Chacune de ces deux voies a des implications pour votre programme numérique en termes de statut et de structure juridiques.

En pratique | BBC Media Action

Ce que nous avons appris en sortant de notre zone de confort

Dans la mesure où nous sommes une association caritative britannique, nos programmes numériques dans des pays comme le Bangladesh et l'Inde nous ont souvent poussés hors de notre zone de confort. Le lancement de services éducatifs mobiles à grande échelle s'appuyait sur des partenariats complexes avec des acteurs du secteur public et du secteur privé, dont six opérateurs de réseaux mobiles.

La négociation des partenariats avec ces derniers a été difficile. Nous avons dû apprendre un langage totalement nouveau pour acquérir les bases du secteur du commerce mobile. Nous avons notamment appris à accepter que les opérateurs de réseaux mobiles voient les bénéficiaires de nos programmes numériques comme des « clients » et qu'ils ne s'associeraient pas avec nous tant que nous ne leur présenterions pas des analyses de rentabilité convaincantes.

Avec le recul, nous avons eu bien moins de mal à étendre nos programmes qu'à assurer leur viabilité financière. Nous avons testé la voie publique comme la voie privée.

Nous avons essayé de rendre nos services numériques viables en les facturant aux utilisateurs (à des tarifs réduits) et en partageant les recettes avec nos opérateurs partenaires et notre agrégateur, comme le veut la pratique commerciale standard. Notre objectif était de couvrir les coûts réseaux et les coûts d'exploitation du service afin de rendre nos services viables même sans les financements des donateurs.

Les recettes que les opérateurs ont retiré de la « vente » de notre contenu et de nos services numériques à leurs abonnés se sont avérées maigres et ont été directement réinvesties dans notre programme numérique pour atteindre nos objectifs de développement. Mais elles n'ont malheureusement pas suffi à couvrir les coûts de gestion, d'assistance, de maintenance et de marketing de nos services numériques.

Nous avons alors emprunté une autre voie vers la viabilité financière, celle du secteur public, en rendant nos services numériques gratuits afin d'y offrir un accès universel à tous les utilisateurs de téléphones portables et en transférant la responsabilité des coûts au gouvernement. La route a été longue et sinueuse, mais nous sommes parvenus à une viabilité satisfaisante, en transférant entre autres au gouvernement l'essentiel des coûts permanents de trois services mobiles d'éducation sanitaire. Cela a impliqué des changements importants au sein de l'organisation, notamment l'embauche de personnel expérimenté dans la collaboration avec le gouvernement.

Notre équilibre interne s'en est trouvé bouleversé ; alors que nous étions une organisation principalement axée sur la communication stratégique et créative pour le changement social et comportemental, nous sommes devenus une organisation expérimentée dans la navigation au sein des systèmes gouvernementaux et le soutien des processus gouvernementaux. Ces deux jeux de compétences sont certes complémentaires, mais néanmoins culturellement très différents, et ce changement a parfois été difficile à gérer. Nous avons perdu des talents, qui se sont sentis accablés par la ténacité implacable que peut requérir l'implication du secteur public, mais nous en avons également conservé d'autres et attiré de nouveaux grâce à notre engagement à la fois personnel et commun à assurer la longévité et l'impact continu de notre travail.

La génération de revenus privés implique la plupart du temps de facturer les services fournis dans le cadre de votre programme soit à vos utilisateurs, soit à vos partenaires commerciaux. Les ONG souhaitant obtenir des revenus privés peuvent ainsi être amenées à modifier le statut et la structure juridiques de leur programme numérique. Cela peut se traduire par la constitution d'une société commerciale, la transformation du programme numérique en entreprise sociale à but lucratif ou encore la conclusion d'un accord juridique avec un partenaire commercial. Toutes ces démarches prendront beaucoup de temps et nécessiteront de nombreuses réunions avec vos conseillers juridiques.

La voie publique implique quant à elle le financement gouvernemental de votre programme numérique et implique souvent le transfert de propriété de celui-ci à un ministère ou à une agence gouvernementale. Ce processus nécessite un important transfert de connaissances aux homologues gouvernementaux qui reprendront les rênes du programme. Il requiert également l'adhésion des hauts fonctionnaires gouvernementaux et la capacité du ministère ou de l'agence en question à gérer le programme sans votre concours une fois la transition achevée.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Réplication ou diversification**
- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 3. IDENTIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA PROCHAINE PHASE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**

Redéfinir la vision, les objectifs et les indicateurs propres à votre programme

Lors d'une transition stratégique, beaucoup d'organisations reformulent leur **vision** et leurs **énoncés de mission** afin qu'ils reflètent l'impact potentiel sur leur identité de cette transition ou expansion de leur programme numérique. Cette démarche est essentielle à tout tournant majeur et doit impliquer non seulement la direction de votre organisation, mais aussi son conseil d'administration.

Pour réaliser la **vision** sur laquelle repose votre programme numérique, vous devrez également définir les indicateurs de réussite de la phase suivante, généralement basés sur les résultats visés. Par exemple, au lieu de simplement fournir aux agriculteurs des informations agricoles dans le but d'améliorer leurs conditions d'existence, vous pouvez vous fixer pour nouvel objectif d'approfondir l'impact de votre programme en leur proposant également des services financiers rentables. Dans cette optique, votre but peut être d'effectuer des ventes mobiles tests d'un nouveau produit d'assurance dans une zone géographique donnée au cours des six prochains mois. Et vos **indicateurs clés de performance** (ICP) peuvent inclure le nombre d'agriculteurs contactés, le nombre d'agriculteurs ayant acheté le service et le montant des recettes générées chaque mois.

Si vous transférez votre programme numérique au gouvernement, vous pouvez chercher non plus à atteindre des objectifs directement, mais à donner au gouvernement les moyens de réaliser ces objectifs efficacement. Et votre but peut être totalement différent ; il peut par exemple consister à transférer un certain nombre de contrats au gouvernement d'ici une date précise. L'approche **SMART** (reposant sur des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels) peut vous aider à clarifier vos objectifs avec votre personnel. Convenez de la manière dont vous suivrez les progrès accomplis par rapport à vos objectifs et définissez des objectifs et indicateurs réalistes basés sur vos plans de déploiement.

Autres exemples

- ▶ La Grameen Foundation souhaitait assurer la viabilité de la plateforme **TaroWorks** en constituant une structure d'entreprise qui lui permettrait de rendre payante l'utilisation de son logiciel. Pour ce faire, il lui fallait faire de TaroWorks une personne morale distincte au lieu d'un projet piloté par ses soins. Bien que la Grameen Foundation soit toujours propriétaire de TaroWorks, ses participations sont amenées à diminuer avec le temps parallèlement à l'implication de nouveaux investisseurs. Cette transition est en adéquation avec la stratégie globale de l'organisation, qui consiste à financer l'innovation dans sa phase précoce plutôt qu'à devenir investisseur en capital-risque ou propriétaire à long terme de plateformes techniques.
- ▶ **Digital Green** a défini une série de **critères métrologiques** pour suivre l'incidence de ses interventions numériques sur la productivité des agriculteurs. Les données de suivi indiquent que ses interventions vidéo ont accru la productivité des agriculteurs de 21 %. En définissant sa stratégie pour les cinq prochaines années, Digital Green a élevé son objectif d'augmentation de la productivité de 40 % à 50 %.

Ressources utiles

- ▶ Passez en revue les critères d'une **vision** et d'un **énoncé de mission** bien formulés **ici**.
- ▶ Familiarisez-vous avec des techniques permettant d'évaluer différents scénarios stratégiques **ici**.
- ▶ Découvrez comment définir des objectifs et évaluer votre programme **ici**.

Réplication ou diversification

Implications des différentes voies d'expansion

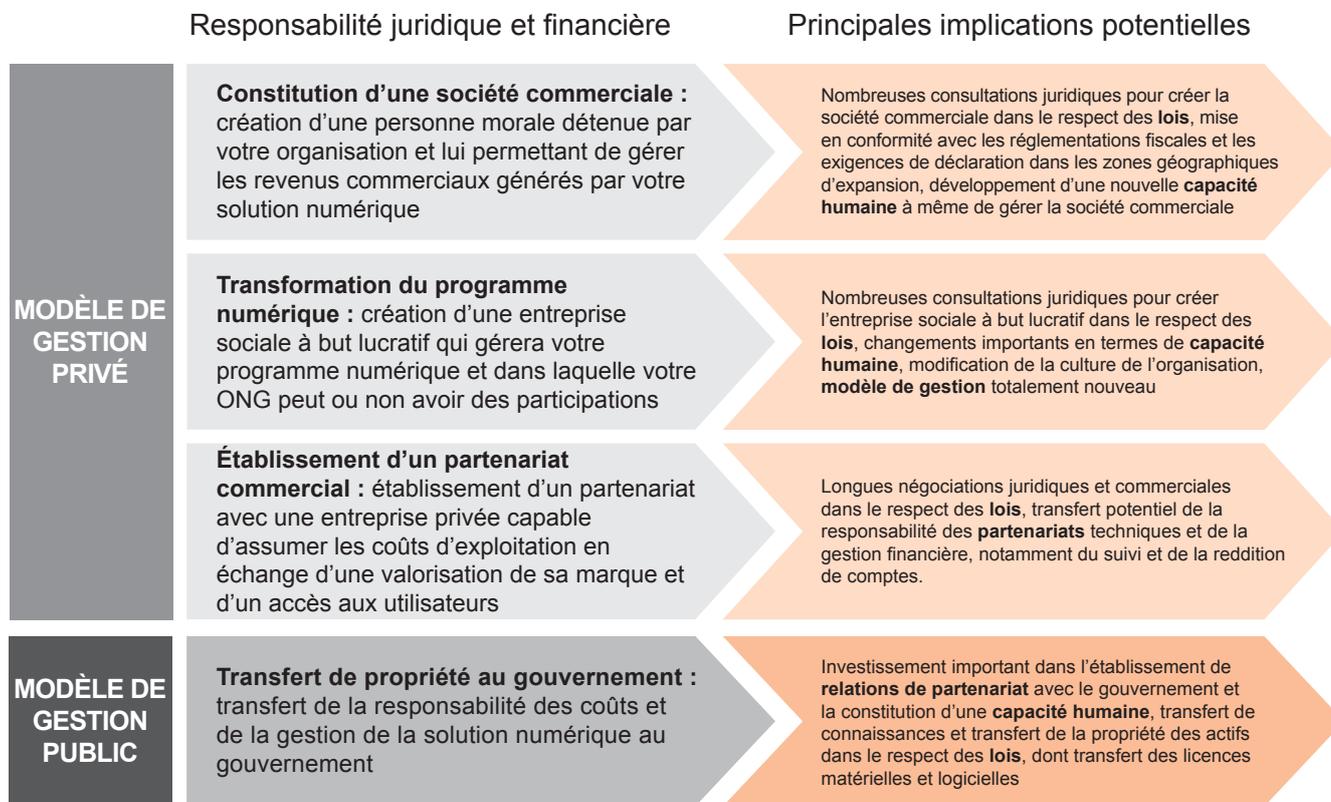


Implications des différentes voies d'expansion

Réplication : L'expansion de votre solution au sein de la même zone géographique ou à d'autres zones géographiques implique souvent d'adapter votre modèle de gestion à des environnements réglementaires différents, d'établir de nouvelles relations de partenariat, de modifier des contrats ou d'en signer de nouveaux, de repenser la conception technique de votre solution, de localiser votre solution numérique (en particulier son contenu), de consigner et de systématiser les processus de votre programme, d'accroître votre capacité d'assistance et de constituer une équipe à même de livrer votre programme numérique étendu. Ce guide relate l'expérience de la BBC Media Action, qui a adapté la plupart des aspects de son programme numérique pour étendre ses services mobiles d'éducation sanitaire en Inde.

Diversification : La mise à disposition de nouveaux produits et services numériques peut constituer un meilleur moyen de répondre aux besoins de vos utilisateurs, d'accroître votre portée et votre impact et de générer des flux de revenus supplémentaires. Ce guide relate l'expérience d'Esoko, qui a diversifié son modèle de gestion et son offre en proposant aux agriculteurs des services financiers en plus de son service original d'information agricole.

Implications des différents modèles de gestion



Implications des différents modèles de gestion

Le modèle de gestion que vous développez pour financer votre expansion aura probablement un impact majeur sur le statut juridique de votre programme numérique. Un modèle de gestion privé, dans le cadre duquel une ONG perçoit des revenus commerciaux à grande échelle, peut nécessiter la constitution d'une nouvelle personne morale, tandis qu'un modèle de gestion public peut impliquer le transfert de propriété du programme à un partenaire gouvernemental. Ce guide relate les expériences respectives de la BBC Media Action, d'Akros, de Dimagi, de SolarNow, de Digital Green et de TaroWorks lorsque ces organisations ont transféré la propriété de leurs programmes, pour certaines au gouvernement, pour les autres à des entités commerciales.

ÉTAPE 3

IDENTIFIER LES RISQUES ET VOUS PRÉPARER AU CHANGEMENT

Définir les risques internes et externes liés à l'expansion

Tout changement implique des risques. Lorsque vous envisagez d'étendre ou de transférer votre programme numérique, il est important de bien peser les risques ou menaces internes et externes associés à cette transition. Cela englobe aussi bien les risques maîtrisables par votre organisation que ceux inhérents à l'environnement. Les risques internes peuvent inclure un manque de capacités de gestion ou de capacités techniques, des déficits d'exploitation persistants et la résistance du personnel au changement.

Concernant les risques liés aux capacités techniques par exemple, il se peut que l'un de vos fournisseurs techniques ou de vos employés clés renonce à travailler pour votre organisation en raison de la transition et que vous ne parveniez pas à le remplacer assez vite. Pour ce qui est des risques financiers, il est possible que les dépenses associées à votre récente expansion géographique (logiciels, licences, immatriculation en tant que nouvelle personne morale, connectivité réseau, frais matériels et formation) induisent une augmentation insoutenable de vos coûts d'exploitation.

Lorsque vous envisagez d'étendre ou de transférer votre programme numérique, il est important de bien peser les risques ou menaces internes et externes associés à cette transition.

Les risques externes peuvent quant à eux inclure le changement des environnements réglementaires, l'apparition de nouvelles solutions concurrentes de la vôtre ou une diminution des financements disponibles. Il se peut par exemple que des changements réglementaires relatifs au mode d'obtention du consentement des utilisateurs aient des incidences sur la conception de l'interface utilisateur de votre solution. Il est également possible qu'ils rallongent les processus d'enregistrement des utilisateurs, les procédures de reddition de comptes ainsi que les délais globaux. La réalisation d'une évaluation des risques associés à l'expansion ou au transfert de votre programme numérique peut vous aider à identifier et à hiérarchiser, en fonction de leur probabilité et de leur impact, les risques auxquels s'expose votre organisation.

En pratique | mHealth Kenya

Regardez le Dr Cathy Mwangi, PDG de **mHealth Kenya**, parler des difficultés qu'elle-même et son personnel ont rencontré lorsqu'ils sont passés d'un modèle de financement par donations à un modèle commercial, dans le cadre duquel les clients et utilisateurs devaient payer pour bénéficier des services.



Autres exemples

- ▶ Lorsqu'**Akros** a éprouvé avec succès son concept dans un district de Zambie et commencé à le déployer dans neuf autres, l'organisation s'est trouvée confrontée à de nombreux risques, questions non résolues et théories non testées. Cela a nécessité une forte implication de la haute direction dans le processus de déploiement. Au fil du temps, les protocoles de gestion de projet ont été validés ou révisés. Akros a consigné ses résultats et révisé ses protocoles jusqu'à disposer d'un solide système de mise en œuvre. Quand de nouveaux employés rejoignaient l'organisation, Akros s'assurait qu'ils étaient briefés sur ces protocoles et suivis dans leur application, et qu'ils comprenaient bien les objectifs du projet. Ces protocoles et processus documentés ont considérablement réduit les risques au fil de la croissance de l'organisation.

Ressources utiles

- ▶ Consultez un modèle de matrice d'évaluation des risques [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur l'évaluation des risques [ici](#).
- ▶ Apprenez à préparer votre organisation au changement [ici](#).
- ▶ Découvrez des outils de renforcement de l'efficacité organisationnelle et de gestion du changement [ici](#) et [ici](#).



© BBC Media Action

Vous préparer à l'impact du changement sur votre organisation

L'expansion ou le transfert de votre programme numérique peut affecter votre personnel, la culture de votre organisation, ainsi que les processus, systèmes et outils métiers. Chacun au sein de votre organisation doit bien comprendre les changements, ce qui requiert une communication soignée à tous les niveaux. Cela nécessite également que vous élaboriez un argumentaire formel justifiant de la nouvelle orientation et que vous définissiez clairement les processus et les responsabilités du changement.

La gestion du changement implique la mise en place de structures officielles de gouvernance et de leadership, l'implication et la gestion des diverses parties prenantes tout au long de la transition, l'instauration d'une communication efficace relative au changement, la formation et le soutien des équipes internes, des partenaires externes et des utilisateurs, ainsi que le suivi et la consolidation attentives des nouvelles routines. Gardez bien à l'esprit qu'une gestion efficace du changement doit s'appuyer sur un processus continu et durable de communication relative au changement et de consolidation du changement, et que cette transition affecte aussi bien votre personnel que la population que vous servez.

Identifier et habiliter les champions du changement

La modification de votre structure organisationnelle, l'affectation de nouveaux rôles aux individus et équipes ainsi que la planification du moment et de la vitesse auxquels les choses doivent changer ont tous des répercussions sur les fonctions et les attitudes de vos employés. Afin de faciliter ce processus, pour vous-même comme pour votre personnel, définissez les rôles et implications respectifs qu'auront les différents membres de la direction et du personnel dans le processus de changement.

L'orientation organisationnelle peut par exemple être assurée par les acteurs dirigeants, l'orientation du projet par un comité de pilotage, la direction du projet par les individus ou équipes à l'origine du changement et l'exécution du projet par les autres responsables. L'identification et l'habilitation de champions internes du changement qui, à tous les niveaux de votre organisation, soutiennent la transition et apaisent la résistance, peut s'avérer d'une valeur inestimable. Identifiez ces champions le plus tôt possible, expliquez-leur pourquoi vous souhaitez qu'ils jouent un rôle de leaders et laissez-les définir leur rôle dans l'introduction du changement.

La modification de votre structure organisationnelle, l'affectation de nouveaux rôles aux individus et équipes ainsi que la planification du moment et de la vitesse auxquels les choses doivent changer ont tous des répercussions sur les fonctions et les attitudes de vos employés.

ÉTAPE 4

REVOIR LES PLANS STRATÉGIQUES PROPRES À CHAQUE ASPECT DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

Identifier les aspects de votre programme qui seront affectés

La réplication ou la diversification de votre programme numérique aura des répercussions sur ses fonctions essentielles. La voie que vous choisirez d'emprunter déterminera le degré de changement requis. Les différents modules de ce guide peuvent vous aider à élaborer avec vos équipes des plans stratégiques pour chacune des fonctions essentielles (finances, juridique, ressources humaines, conception de solution, déploiement, etc.) . L'implication précoce de vos équipes peut vous aider à renforcer l'appropriation et ainsi à éviter les sentiments de surprise et de doute.

Élaborer des plans stratégiques propres à chaque domaine de travail

Il est important que vos équipes alignent leurs propres stratégies sur les nouveaux objectifs de votre organisation. Leurs plans stratégiques doivent définir des stratégies, des **tactiques** et des **critères métrologiques** clairs, à même de soutenir les nouveaux objectifs de votre programme numérique, définis à l'étape précédente.

Vous pouvez par exemple vous être fixé pour objectif d'augmenter de 20 % le nombre d'utilisateurs de votre programme financier mobile. Afin de soutenir cet objectif, la stratégie de votre équipe commerciale peut consister à établir de nouveaux partenariats de distribution avec des compagnies d'assurance. La **tactique** de votre équipe commerciale doit alors englober toutes les démarches nécessaires pour convaincre ces nouveaux partenaires. Et la réussite de cette tactique doit être évaluée selon des **critères de mesure** tels que le nombre de nouvelles compagnies d'assurance ou de nouveaux points de vente partenaires acquis chaque année.

Intégrer les plans fonctionnels à une stratégie programmatique globale

Une fois les stratégies, **tactiques** et **critères métrologiques** définis pour chaque aspect de votre programme numérique, intégrez-les à votre stratégie programmatique globale et discutez-en avec vos équipes. Élaborez un document mettant en correspondance les stratégies, **tactiques** et **critères métrologiques** de chaque équipe avec chacun de vos objectifs afin de dresser un tableau clair de la manière dont chacun tend vers un même but. Décomposez ensuite les **tactiques** en livrables associés à des objectifs trimestriels pour opérationnaliser vos plans et les rendre à la fois transparents et exploitables par l'ensemble des équipes de votre organisation.

Ressources utiles

- ▶ Découvrez l'importance des objectifs, stratégies, **tactiques** et **critères métrologiques** dans l'élaboration d'une stratégie programmatique globale **ici**.

L'implication précoce de vos équipes peut vous aider à renforcer l'appropriation et ainsi à éviter les sentiments de surprise et de doute.

SYNTHÈSE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

De qui avez-vous besoin ?

L'élaboration d'une stratégie d'expansion ou de transfert de votre programme relève d'un effort hautement collaboratif. La haute direction de votre programme numérique joue un rôle essentiel dans le pilotage des processus clés tels que la redéfinition de la vision et de la mission associées à celui-ci.

Activité	Type de ressource
Évaluation de l'état actuel du programme	Direction du programme, partenaires, conseillers et analystes
Vision, mission et objectifs	Direction du programme et toutes les équipes fonctionnelles
Stratégies fonctionnelles et déploiement	Direction du programme et directeurs fonctionnels
Évaluation des risques et gestion du changement	Direction du programme et analystes

Conseils de pro

Impliquez tous les acteurs. La redéfinition de votre stratégie affectera l'équipe de votre programme tout entière, votre organisation et vos partenaires. Il est important d'impliquer tous les acteurs afin de recueillir leurs opinions et d'obtenir leur adhésion aux plans au fil de leur élaboration.

Définissez des objectifs clairs et réalistes. Des plans rationalisés, associés à des objectifs et **mesures** clairs, assureront l'adhésion à votre stratégie et l'alignement sur celle-ci au sein de votre organisation. Gardez à l'esprit que la vision sous-tend la mission, qui elle-même sous-tend les objectifs de votre programme, qui à leur tour sous-tendent les stratégies spécifiques aux différentes fonctions (stratégies d'équipe ou de service). Et que l'ensemble sous-tend votre stratégie programmatique.

Concentrez-vous sur la gestion du changement. Une stratégie n'est bonne que si elle est bien mise en œuvre. Une approche de la gestion du changement s'attachant à gérer l'impact du changement sur les individus et les processus constitue une première étape cruciale dans la mise en œuvre et met en corrélation votre stratégie et vos plans de déploiement.

Références utiles

1. ÉVALUER LA SANTÉ DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Guide : [How to Research a Nonprofit's Financial Strength](#)
- Guide : [Business Planning for Nonprofits](#)
- Article : [SWOT Analysis - Do it Properly!](#)
- Article : [How to Evaluate Corporate Strategy](#)
- Exemple : [A Deeper Dive into Methods for Stakeholder Listen: Sample Questions for Stakeholders](#)

2. RÉPONDRE AUX QUESTIONS STRATÉGIQUES RELATIVES À VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Article : [Mission and Vision Statements](#)
- Boîte à outils : [Exploring Assumptions & Context: Forecasting](#)
- Boîte à outils : [The Strategic Planning in Nonprofits \(SPiN\) Cycle](#)

3. IDENTIFIER LES RISQUES ET VOUS PRÉPARER AU CHANGEMENT

- Boîte à outils : [Smartsheet: All the Risk Assessment Matrix Templates You Need](#)
- Dossier : [Risk Assessment in Practice](#)
- Article : [Four Actions Nonprofit Leaders Can Take to Transform Organizational Culture](#)
- Article : [Key Elements of Effective Organizations: Bridgespan's Organization Wheel](#)
- Article : [10 Principles of Leading Change Management](#)

4. REVOIR LES PLANS STRATÉGIQUES PROPRES À CHAQUE ASPECT DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Outil : [The OGTM Method of Goal Setting: Linking Strategy and Performance](#)

Terme	Définition
Agrégateur Source	<p>Entreprise servant d'intermédiaire entre les fournisseurs d'applications et de contenus d'une part et les opérateurs mobiles d'autre part, en assurant la transmission des messages à plusieurs opérateurs mobiles ou autres agrégateurs, la supervision et l'administration des campagnes mobiles ainsi que les services de facturation.</p>
Critères métrologiques ou critères de mesure Source	<p>Critères de représentation numérique ou quantitative permettant d'enregistrer une valeur ou performance directement observable.</p>
Énoncé de mission Source	<p>Court énoncé de la raison d'être d'une organisation, qui définit la portée de ses activités, à savoir le type de produits ou de services qu'elle fournit, ses principaux clients ou marchés et la région géographique dans laquelle elle opère, et peut inclure un court exposé de ses valeurs ou philosophies fondamentales ainsi que de ses principaux avantages sur la concurrence.</p>
Indicateurs clés de performance (ICP)	<p>Valeurs mesurables utilisées par les cadres afin d'évaluer l'efficacité des processus et fonctions par rapport aux objectifs visés par l'organisation.</p>
Société commerciale Source	<p>Entreprise travaillant avec différents types de produits, qu'elle vend à des particuliers, entreprises ou gouvernements, en achetant une gamme de produits spécialisés, en tenant un stock ou une boutique et en livrant les produits à ses clients.</p>
Tactique Source	<p>Microstratégie cherchant à tirer parti des situations commerciales au fil de leur développement et consistant en un plan rapidement exploitable destiné à soutenir la stratégie globale d'une organisation.</p>
Vision Source	<p>Feuille de route d'une organisation, qui indique ce qu'elle souhaite devenir et guide sa transformation en définissant son orientation de croissance.</p>

MODÈLE DE GESTION

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE :
Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Module 2 sur 7





MODÈLE DE GESTION

RÉSUMÉ DU MODULE

L'identification d'une voie vers la viabilité financière est l'un des plus gros défis rencontrés par les programmes de développement numérique. La plupart des programmes, en particulier ceux des ONG, sont financés par des subventions. Mais afin d'assurer la viabilité de ces programmes à long terme, leurs responsables doivent trouver d'autres solutions pour en couvrir les coûts avant l'épuisement des financements initiaux.

Les responsables de la mise en œuvre des programmes de développement numérique ont exploré différentes approches de la viabilité financière, du transfert de propriété de leurs programmes respectifs au gouvernement à la facturation de leurs produits ou services aux utilisateurs pour constituer des flux alternatifs de revenus commerciaux. Et bien que le terme ne soit pas d'usage courant au sein des ONG, c'est exactement ce que décrit un modèle de gestion : la façon dont une organisation génère suffisamment de revenus, provenant de différentes sources, pour assumer ses coûts et continuer à fonctionner.

Jusqu'à présent, votre modèle de gestion a pu reposer sur une combinaison de subventions institutionnelles, de dons individuels et peut-être de systèmes d'affiliation, dans le cadre desquels des partenaires commerciaux, par exemple des sociétés émettrices de cartes de crédit, versent à votre cause un pourcentage du montant de chacune de leurs transactions. Mais pour assurer la viabilité de votre solution numérique, il vous faudra aller plus loin et forger des partenariats commerciaux avec des entreprises du secteur privé, ou transférer les coûts au gouvernement.

Que vous choisissiez la voie publique ou privée vers la viabilité financière, la création d'un modèle de gestion solide est essentielle pour acquérir des financements. Fondamentalement, cela implique de trouver un moyen d'équilibrer les recettes et les dépenses, et de formuler clairement la proposition de valeur associée à votre solution numérique. Pour y parvenir, vous devrez examiner à la loupe vos coûts actuels et anticiper les évolutions qu'ils pourront subir du fait de l'expansion

ou du transfert de votre programme. En termes de revenus, vous devrez identifier de nouveaux **acheteurs** pour votre solution numérique et déterminer combien ils sont prêts à payer et capables de payer. Ces informations vous aideront à prévoir les revenus que vous générerez ou à déterminer la possibilité de réaliser un profit si vous êtes une entreprise sociale. Vous pourrez alors redéfinir votre modèle de gestion en établissant un **plan d'activités** revu et corrigé à présenter à vos investisseurs ou donateurs.

TERMES ET TRADUCTIONS

Dans le **secteur privé**,
on parle de :

Revenu
Acheteur
Client
Dépenses d'investissement
Dépenses d'exploitation

Dans le **secteur public**,
on parle de :

Financement
Donateur
Bénéficiaire
Coûts initiaux
Coûts permanents

Ce module s'appuie sur les enseignements tirés d'entretiens avec divers représentants d'organisations telles que la BBC Media Action, Esoko, Kopo Kopo, Akros, Cell-Life, Dimagi, la Praekelt Foundation, le Fonds d'équipement des Nations unies (FENU) et TaroWorks pour vous aider à rendre votre solution de développement numérique viable durant la phase suivante de son histoire.

Les étapes et activités présentées dans ce module vous aideront à :

- ▶ **1** Comprendre les implications du contexte changeant pour votre solution numérique
- ▶ **2** Estimer le coût total de possession de votre solution numérique
- ▶ **3** Identifier les sources de financement de la prochaine phase de votre programme numérique
- ▶ **4** Prévoir les recettes attendues de votre programme numérique
- ▶ **5** Déterminer le temps nécessaire à l'achèvement de la viabilité financière
- ▶ **6** Mettre au point un plaidoyer pour acquérir des financements

Étapes clés

1

COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE

- Réévaluer votre concurrence
- Revoir vos hypothèses sur votre public cible
- Envisager le paysage des payeurs sous un nouveau jour
- Déterminer l'impact des changements sur votre marché potentiel total

2

ESTIMER LE COÛT TOTAL DE POSSESSION DE VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE

- Planifier les coûts de la solution et leurs possibles évolutions dans le temps
- Répartir les coûts entre dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation
- Déterminer le coût total de possession de votre solution

3

IDENTIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA PROCHAINE PHASE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Réévaluer votre chaîne de valeur
- Répertoire les avantages pour les payeurs potentiels
- Estimer la volonté et la capacité de paiement des payeurs
- Choisir le modèle de gestion le mieux adapté à votre solution

4

PRÉVOIR LES RECETTES ATTENDUES DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Exploiter vos données pour estimer vos revenus
- Modéliser différents scénarios de génération de revenus
- Mettre régulièrement à jour vos prévisions

5

DÉTERMINER LE TEMPS NÉCESSAIRE À L'ACHÈVEMENT DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

- Estimer le temps nécessaire à assurer la viabilité
- Prendre du recul, réévaluer et ajuster
- Budgétiser des ressources suffisantes pour parcourir le long chemin vers la viabilité

6

METTRE AU POINT UN PLAIDOYER POUR ACQUÉRIR DES FINANCEMENTS

- Formuler clairement vos réponses aux questions fondamentales
- Mettre à jour votre modèle de gestion dans l'optique de la viabilité financière
- Intégrer des analyses de rentabilité à présenter à vos partenaires à un plan d'activités revu et corrigé

ÉTAPE 1

COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE

Réévaluer votre concurrence

De nouveaux concurrents, de nouvelles technologies et de nouveaux modèles de gestion sont autant d'éléments qui influenceront sur la demande que connaîtra votre solution numérique parmi les publics cibles, les gouvernements et les partenaires commerciaux potentiels. Dans un secteur où différents donateurs, voire les mêmes donateurs, peuvent investir dans des projets numériques pilotes similaires dans le même pays, la concurrence fait rage entre les ONG en quête de ressources gouvernementales pour assurer l'expansion et la pérennité de leurs projets. Certaines organisations se sont aperçues que leurs solutions n'étaient tout bonnement pas des priorités pour le gouvernement et ne pouvaient pas rivaliser de façon compétitive pour l'obtention de ressources publiques déjà maigres au-delà de l'échéance de leurs subventions actuelles.

Même les solutions numériques offertes par les organisations à but non lucratif sont en concurrence avec les autres. Si vous en êtes à un stade de transition et devez prendre de grandes décisions, il peut s'avérer utile de commencer par réévaluer le paysage concurrentiel de votre solution. Comparez votre organisation aux autres en termes de produits et services numériques, d'envergure des opérations, de modèles de gestion, de coûts, de relations avec les investisseurs et les gouvernements, ainsi que de degré de viabilité atteint. L'une des méthodes couramment employées pour évaluer la concurrence consiste à effectuer une [analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces](#) (FFOM).

Revoir vos hypothèses sur votre public cible

Les besoins et les goûts de votre public cible peuvent avoir évolué pendant que vous élaboriez et pilotiez votre solution numérique. Il peut donc être profitable de se poser quelques questions clés. Vos utilisateurs ont-ils davantage accès aux mêmes technologies ou utilisent-ils des technologies totalement différentes ? Comment les tendances locales du secteur ont-elles transformé leurs habitudes d'utilisation ? Si vous vous étendez dans un nouveau pays, quelles sont les similarités et les différences entre vos publics cibles actuel et nouveau ?

Des rapports publics sur le comportement des consommateurs et les grandes tendances, rédigés par des sociétés comme le Boston Consulting Group (BCG) et Deloitte ou des organismes sectoriels comme la GSMA, peuvent vous fournir des données globales sur votre environnement ou marché numérique. Si vous ciblez des groupes spécifiques, vous aurez besoin d'informations plus granulaires sur leurs habitudes et préférences. En confiant à votre personnel ou à vos partenaires le soin de mener des enquêtes et d'organiser des groupes de discussion au sein de votre public cible,

En pratique | BBC Media Action

Ce que notre étude de marché n'avait pas révélé, et comment cela a transformé notre modèle de gestion

Nous avons d'abord lancé Kilkari, un service de réponse vocale interactive (RVI) qui envoie des messages audio sensibles au facteur temps sur la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile aux jeunes et futures mères, dans le Bihar, en Inde, en août 2013. À la fin de l'année, nous savions que notre modèle de gestion, dans le cadre duquel nous facturions aux utilisateurs un prix réduit pour accéder au service afin d'essayer de couvrir les coûts réseaux et les coûts d'exploitation du service, ne fonctionnerait pas. Le problème résidait dans notre étude de marché.

Lors de la conception de Kilkari, nous avons mené une enquête auprès de 1 500 personnes du Bihar pour déterminer les fonctionnalités qu'elles utilisaient et la somme d'argent qu'elles dépensaient pour leur téléphone portable, autrement dit le revenu moyen par utilisateur (RMPU). L'objectif était d'identifier la technologie la plus appropriée à utiliser et de s'assurer que ces personnes auraient les moyens de payer le service. Notre enquête a révélé qu'un système de RVI était la technologie la plus appropriée, car elle est basée sur l'audio et accessible depuis tout combiné, et qu'avec un RMPU de 60 roupies par mois, notre public cible pouvait se permettre de payer le service Kilkari si nous le facturions à un prix correct.

Nous avons complété cette enquête par un test de concept, qui nous a permis d'établir que la majorité des individus ciblés étaient non seulement capables mais encore désireux de payer un prix hebdomadaire modique pour bénéficier de Kilkari. Et en recoupant ces résultats avec les données du recensement indien concernant le taux de natalité brut, nous avons estimé notre marché potentiel total à 500 000 familles réparties dans huit districts du Bihar.

Suite au lancement du service, la réaction à nos campagnes de marketing numérique et rural a été positive ; des milliers de personnes appelaient chaque jour pour s'abonner. Mais 40 % de ces demandes d'abonnement ne pouvaient pas être satisfaites par nos opérateurs partenaires, car jusqu'à 50 % de notre public cible se trouvait à un moment donné à court de crédit de téléphone portable. Bien que les abonnés mobiles ruraux du Bihar avaient un RMPU mensuel de 60 roupies (un peu moins d'un dollar américain), la majorité d'entre eux achetaient de toutes petites quantités de crédit vocal au cours du mois et le dépensaient souvent quasi immédiatement en totalité.

Nos utilisateurs cibles avaient donc les moyens de payer Kilkari, mais ils ne pouvaient pas s'y abonner du fait de la structure de leurs dépenses. Cela signifiait que Kilkari avait peu de chances de réussir à moins d'être gratuit pour les utilisateurs, et à moins que les opérateurs de réseaux mobiles ne puissent activer les abonnements sur des téléphones sans crédit. Mais les financements de donateurs dont nous disposions n'étaient pas suffisants pour couvrir les coûts d'appel de centaines de milliers de familles.

Pour savoir comment nous avons surmonté ce défi, en rendant Kilkari gratuit pour des millions de femmes en Inde, lisez l'étude de cas « En pratique » consacrée à la BBC Media Action à la suite de l'étape 5.

vous pouvez acquérir une vision plus précise et plus nuancée sur les personnes que vous cherchez à servir, particulièrement s'il s'agit de personnes à faible revenu, analphabètes et de sexe féminin. Il est en effet peu probable que les opérateurs de réseaux mobiles et les autres acteurs disposent de données conséquentes sur les habitudes d'utilisation de ces groupes.

Envisager le paysage des payeurs sous un nouveau jour

Les niveaux des revenus et les structures des dépenses évoluent avec le temps. De nouvelles approches et de nouveaux modes de paiement viennent progressivement remplacer les anciens. Si votre voie vers la viabilité financière repose sur la facturation de vos produits ou services numériques à vos publics cibles, il peut être intéressant de réaliser une enquête auprès de vos utilisateurs afin de savoir combien ils dépensent pour leur téléphone chaque mois (ce qui permet de prévoir le **revenu moyen par utilisateur** ou RMPU), s'ils sont prêts à payer pour des solutions telles que la vôtre, quel niveau de prix leur paraît acceptable et quel mode de paiement ils sont le plus susceptibles d'adopter.

Des changements peuvent aussi survenir du côté des **payeurs** institutionnels, par exemple des organismes gouvernementaux ou des compagnies d'assurance, pour les solutions dont les coûts sont couverts par des sources autres que des frais d'utilisation. Dans le cas des programmes publics, discutez avec les représentants du gouvernement de la façon dont les cycles électoraux et budgétaires ainsi que les révisions de priorités peuvent affecter au fil du temps la volonté du gouvernement à financer une solution.

Déterminer l'impact des changements sur votre marché potentiel total

En plus des changements affectant le paysage de vos concurrents, publics et payeurs, d'autres facteurs peuvent influencer sur la demande pour votre solution (et votre capacité à la fournir), notamment des changements dans l'infrastructure énergétique et des télécommunications, les réseaux marketing et de distribution, ou encore la politique gouvernementale en matière par exemple d'imposition. Il est important de bien comprendre les changements survenant dans l'écosystème de votre solution numérique, car tous ces facteurs auront un impact sur son potentiel d'expansion durant la phase suivante de son histoire. Ce potentiel est souvent décrit comme étant le **marché potentiel total** de votre solution de développement numérique, qui représente le montant maximal de revenus qu'elle est susceptible de générer.

Le **marché potentiel total** est basé sur le nombre total de personnes ayant le désir et la capacité d'acheter un produit ou un service au niveau de prix visé, indépendamment du fait que les paiements soient entièrement assumés par les utilisateurs ou subventionnés par des gouvernements, des donateurs ou des entreprises privées. Le **marché potentiel total** est défini en se basant sur de nombreuses hypothèses relatives à la demande des utilisateurs eu égard à la solution ainsi qu'à leur inclinaison et leur capacité à l'adopter. Il est souvent surestimé, de sorte qu'il est important d'être transparent quant à vos hypothèses. Votre estimation du **marché potentiel total** de votre solution vous sera utile pour anticiper vos revenus. Même si votre produit ou service est gratuit pour les utilisateurs, il est néanmoins essentiel d'essayer d'estimer le **marché potentiel total** de votre solution, car cela vous fournira un tableau d'ensemble de la demande potentielle parmi les payeurs potentiels.

Autres exemples

- ▶ En s'interrogeant sur la manière de toucher la population sud-africaine à faible revenu avec des messages SMS sur la nutrition et en recherchant des données sur la question, **Cell-Life** s'est aperçue qu'il existait très peu d'informations sur les utilisateurs de téléphones portables à faible revenu. Même s'il existait des données conséquentes sur le nombre de téléphones portables vendus et le nombre de connexions actives, celles-ci étaient rarement ventilées par groupes de revenu, et il n'existait tout simplement pas de données sur l'utilisation des téléphones portables en fonction du sexe, du niveau d'alphabétisation et de la langue. L'organisation a donc décidé d'intégrer cette recherche à son travail, en comparant le recours au service résultant de sa promotion sur chacun des canaux publicitaires utilisés. Elle s'est aperçue que les journaux et affiches ne fonctionnaient pas. En revanche, la publicité mobile était très efficace. La promotion du service SMS par SMS a ainsi permis d'augmenter son utilisation, idée que les responsables du programme n'auraient jamais trouvée dans la littérature sur les solutions mobiles. Lisez la suite [ici](#).

Ressources utiles

- ▶ Découvrez un modèle d'analyse FFOM [ici](#).
- ▶ Consultez un exemple visuel de résultats d'analyse FFOM [ici](#).
- ▶ Apprenez à réaliser une étude de marché [ici](#).
- ▶ Voyez comment estimer votre marché potentiel total [ici](#).

Il est important de bien comprendre les changements survenant dans l'écosystème de votre solution numérique, car tous ces facteurs auront un impact sur son potentiel d'expansion durant la phase suivante de son histoire.

BBC Media Action : élaborer une analyse de rentabilité relative à un service de messages sur la santé maternelle

Estimation de la taille du public

Nous avons utilisé les données du recensement national indien pour estimer le nombre de jeunes et futures mères dans le Bihar.

Évaluation du pourcentage du public cible ayant accès à des téléphones mobiles et utilisant des SVA

Puis nous avons réalisé une enquête auprès de 3 000 utilisateurs de téléphones portables du Bihar pour évaluer le pourcentage de jeunes et futures mères qui avaient accès à des téléphones portables et en avaient déjà utilisé un pour accéder à des services à valeur ajoutée (SVA) dans l'État. Nous avons recoupé ces données avec celles du dernier rapport trimestriel de l'organisme de réglementation de la télédensité de l'État.

Détermination de la volonté de payer le service et du niveau de prix abordable

Nous avons alors réalisé un test de concept et de prix pour déterminer le pourcentage du public cible ayant accès à des téléphones portables qui était prêt à payer pour recevoir des informations sur la santé maternelle et infantile (SMI), ainsi que la somme que ces individus étaient prêts à payer.



**Identification des
taux moyens de
recours aux SVA
et application au
nombre estimé
d'abonnés**



**Calcul du
revenu
annuel
estimé**

Nous avons ensuite effectué notre recherche documentaire pour identifier les taux d'adoption types des SVA mobiles et notamment des services de santé dans le Bihar afin d'établir un taux d'adoption moyen. Nous avons appliqué ces taux au marché potentiel total des jeunes et futures mères et des familles de celles-ci qui avaient accès à des téléphones portables, utilisaient déjà des SVA et s'étaient déclarées prêtes à payer pour recevoir des informations sur la SMI, afin d'estimer le nombre d'abonnés que nous pouvions espérer voir adopter le service chaque mois et chaque année. Nous avons appliqué un taux d'adoption moins optimiste au pourcentage du public cible qui n'avait jamais utilisé de SVA.

Enfin, nous avons calculé le revenu projeté que les opérateurs de réseaux mobiles tireraient du service, en nous basant sur le niveau de prix que les publics cibles avaient déclaré être prêts à payer pour le service et en le multipliant par le nombre de familles que nous prévoyions de voir s'abonner.

ÉTAPE 2

ESTIMER LE COÛT TOTAL DE POSSESSION DE VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE

Planifier les coûts de la solution et leurs possibles évolutions dans le temps

Lorsque vous évaluez différents scénarios en vue d'assurer la viabilité financière de votre solution numérique, vous devez commencer par vous demander combien elle coûterait à grande échelle. La première étape consiste à passer en revue vos grandes catégories de coûts, notamment le développement matériel et logiciel, la formation du personnel et des utilisateurs, l'assistance technique, le service client, la connectivité, le marketing et le remplacement régulier des appareils. Planifiez tous les coûts que votre programme entraînera sur une durée de trois à cinq ans en utilisant les données des années passées comme point de départ. Tenez compte de la manière dont ces coûts pourraient évoluer d'une année à l'autre en raison de l'augmentation du nombre d'utilisateurs et de facteurs tels que l'inflation ou de nouveaux impôts.

Planifiez tous les coûts que votre programme entraînera sur une durée de trois à cinq ans en utilisant les données des années passées comme point de départ.

Répartir les coûts entre dépenses d'investissement et dépenses d'exploitation

Une fois que vous avez identifié les coûts associés à la viabilisation financière de votre solution, répartissez-les entre **dépenses d'investissement** et **dépenses d'exploitation**. Les **dépenses d'investissement** peuvent inclure les coûts engagés pour les conseils juridiques, le développement de contenu ou les licences, la recherche, les essais par les utilisateurs, le développement et le déploiement de logiciels, l'achat et le déploiement d'infrastructures, les audits de sécurité et la

En pratique | BBC Media Action

La complexité de l'estimation du « coût total de possession » lors du transfert de propriété au gouvernement

L'adoption par le gouvernement de nos services mobiles d'éducation sanitaire a nécessité l'estimation du coût total de « possession » de chaque service. Par exemple, dans le Bihar, nous avons dû estimer d'une part l'investissement en capital (dépenses d'investissement) nécessaire à l'expansion de *Mobile Kunji*, notre outil de travail RVI et imprimé destiné aux agents de santé communautaire (ASC), et d'autre part les frais associés à son exploitation (dépenses d'exploitation), avant que le gouvernement n'accepte de l'adopter.

Nous avons déjà déployé *Mobile Kunji* dans huit districts du Bihar, et démontré son efficacité et son impact sur divers comportements sanitaires, avec l'aide de la Bill & Melinda Gates Foundation. Nous avons ensuite étendu cet outil de travail à deux autres États, avec le soutien du gouvernement local et de donateurs locaux. Ainsi, quand le moment est venu d'estimer combien coûterait au gouvernement l'expansion de *Mobile Kunji* à tout le Bihar, nous avons pris comme référence les tarifs que nous avons payés ou bien que le gouvernement avait payés dans les autres États.

La plateforme technologique sur laquelle reposait *Mobile Kunji* avait déjà été étendue, de sorte que le capital à investir pour déployer le service se limitait au coût d'impression de paquets de cartes *Mobile Kunji* et au coût de formation en présentiel des ASC dans les districts restants. Le gouvernement a accepté d'assumer ces coûts, à condition que nous utilisions des financements de donateurs pour former les formateurs gouvernementaux.

Les coûts d'exploitation ont été plus difficiles à estimer, car ils dépendaient des négociations du gouvernement avec les opérateurs de réseaux mobiles. Le coût d'exploitation le plus important était celui des appels gratuits des ASC à *Mobile Kunji*, qui d'après nos estimations (basées sur le tarif par minute dont nous avons convenu avec nos opérateurs partenaires, multiplié par le nombre maximum de minutes de lecture de *Mobile Kunji* par les ASC aux familles chaque mois, multiplié par le nombre total d'ASC) pourrait s'élever jusqu'à 700 000 \$ par an une fois le service déployé à grande échelle. Mais nous savions également que le gouvernement avait déjà un accord avec un opérateur pour la fourniture de *cartes SIM de groupe fermé d'utilisateurs (GFU)* aux ASC, dont la valeur était très supérieure à ce montant, et que les *appels à l'intérieur du réseau* vers des numéros du GFU étaient gratuits pour les ASC, de sorte que l'opérateur n'avait pratiquement aucun coût à assumer.

Après des mois de négociations, l'opérateur a accepté d'intégrer nos numéros abrégés au GFU, rendant ainsi les appels vers *Mobile Kunji* gratuits pour tous les ASC utilisant les *cartes SIM de GFU* dans l'État, sans coût supplémentaire pour le gouvernement. Cela a permis de réduire considérablement les *dépenses d'exploitation* nécessaires au fonctionnement de *Mobile Kunji*, tout en déchargeant le programme de la responsabilité de ces coûts.

Parallèlement, nous avons aidé le gouvernement à négocier un tarif mensuel rentable avec le même opérateur pour l'hébergement, l'assistance et la maintenance de la plateforme de RVI de *Mobile Kunji*. L'opérateur, par le biais d'un contrat adossé avec un agrégateur, fournissait déjà ce service à la BBC Media Action depuis plusieurs années ; il s'agissait donc simplement de transférer la responsabilité contractuelle des coûts au gouvernement, et non de modifier du tout au tout la conception de la solution technologique.

Ainsi, dix-huit mois après le début du processus de transfert, le Gouvernement du Bihar a signé un avenant à son contrat existant avec l'opérateur, et le transfert contractuel des coûts d'exploitation de *Mobile Kunji* de la BBC Media Action au gouvernement de l'État a été entériné.

formation des utilisateurs. Les **dépenses d'exploitation** peuvent quant à elles inclure les coûts engagés pour la connectivité, l'hébergement des serveurs et des sites Internet, l'assistance technique, la réparation ou le remplacement d'appareils, le service client, le marketing, le suivi et la supervision du personnel et la rémunération du personnel.

Cette étape illustre encore une fois la façon dont vos coûts évolueront avec le temps. Au début, vos **dépenses d'investissement** seront élevées car vous devrez assumer tous vos frais de mise en place. Mais une fois que votre programme sera opérationnel à grande échelle, vos **dépenses d'exploitation** devraient devenir rentables du fait de l'augmentation du nombre d'utilisateurs et de la réduction du coût par utilisateur. Cependant, soyez attentifs aux coûts récurrents ou cachés souvent ignorés ou catégorisés à tort comme des coûts ponctuels par beaucoup de responsables de programmes de développement numérique, par exemple les combinés téléphoniques ou tablettes, qui doivent généralement être remplacés tous les trois ou quatre ans, et les forfaits de données mobiles, qui peuvent être très onéreux à grande échelle dans certains pays.

Les organisations de développement numérique affectent souvent trop peu de fonds au marketing de leurs programmes auprès des utilisateurs, en s'appuyant uniquement sur les communiqués de presse et les relations publiques pour intéresser les clients cibles.

Déterminer le coût total de possession de votre solution

Créez un modèle basé sur une feuille de calcul, couvrant trois à cinq ans et englobant tous vos coûts ventilés par postes, classés en catégories et répartis entre **dépenses d'investissement** et **dépenses d'exploitation**. Revoyez les hypothèses que vous avez formulées plus tôt sur ces coûts ainsi que leurs possibles évolutions dans le temps et testez-les avec les membres de votre équipe et des experts extérieurs. Veillez à bien inclure les coûts nécessaires au maintien d'un budget marketing adéquat dans votre modèle de **coût total de possession**. Les organisations de développement numérique affectent souvent trop peu de fonds au marketing de leurs programmes auprès des utilisateurs, en s'appuyant uniquement sur les communiqués de presse et les relations publiques pour intéresser les clients cibles. Or dans certains cas, les coûts de marketing et de distribution peuvent englober jusqu'à deux tiers des recettes tirées d'un service numérique.



© BBC Media Action

Autres exemples

► Pendant de nombreuses années, **Dimagi** a mis en œuvre des programmes numériques de santé dans divers États pour le compte du gouvernement indien. Un nouveau programme national de nutrition a par la suite été envisagé, dans le cadre duquel le personnel gouvernemental devait diriger la mise en œuvre avec seulement une assistance technique limitée de la part de Dimagi. Cela a eu un impact considérable sur le **coût total de possession** du programme. Les coûts les plus élevés observés par Dimagi étaient liés à deux aspects souvent sous-estimés par les responsables de la mise en œuvre :

- **Achat de matériel** : Les coûts engagés pour acquérir le matériel nécessaire au soutien du programme se sont avérés élevés, en raison de longueurs dans le processus d'achat de nouveaux serveurs de centres de données et de téléphones mobiles à l'usage du personnel gouvernemental.
- **Ressources humaines** : Les coûts consacrés à l'embauche et à la formation de personnel gouvernemental d'assistance technique se sont avérés considérablement élevés, du fait de restrictions gouvernementales relatives à l'utilisation de services de recrutement tiers.

Ressources utiles

- Téléchargez un outil de calcul du coût total d'exploitation [ici](#).
- Familiarisez-vous avec les coûts cachés dans les environnements à ressources limitées [ici](#).

ÉTAPE 3

IDENTIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA PROCHAINE PHASE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

Réévaluer votre chaîne de valeur

Lorsque vous devez impérativement assurer la viabilité ou la rentabilité de votre programme avant que vos financements de donateurs ou vos capitaux de lancement ne s'épuisent, il est crucial de déterminer quelles seront à l'avenir les sources de financement de votre solution numérique. Pour répondre à cette question, vous pouvez commencer par réévaluer la [chaîne de valeur](#) des parties prenantes actuelles, c'est-à-dire la valeur de votre solution numérique pour chaque organisation intéressée à celle-ci, notamment le gouvernement, les opérateurs de réseaux mobiles et les autres entreprises privées, ainsi que leur contribution à la fourniture de votre solution numérique. L'objectif est de déterminer si cette valeur motivera les organisations en question à payer tout ou partie des coûts associés à la fourniture de votre solution à l'avenir. Si votre analyse ne révèle pas une valeur suffisante pour les acteurs actuels, vous devrez songer à impliquer d'autres [payeurs](#) potentiels, susceptibles de voir davantage de valeur dans votre solution.

Il est également intéressant d'envisager la façon dont votre [chaîne de valeur](#) peut évoluer dans le temps. De nouvelles options de paiement mobile peuvent par exemple rendre redondant le recours à certains de vos fournisseurs de service actuels et réduire vos coûts, tandis que des budgets gouvernementaux plus serrés peuvent limiter la capacité des gouvernements à assumer certains coûts. Parallèlement, de nouveaux groupes d'acteurs peuvent émerger, par exemple des entreprises cherchant à monétiser les données d'utilisateurs.

Répertorier les avantages pour les payeurs potentiels

Une fois que vous avez réévalué votre [chaîne de valeur](#) et identifié les [payeurs](#) potentiels de votre solution numérique, l'étape suivante consiste à déterminer ce qu'ils pourraient en retirer afin de pouvoir leur formuler clairement votre proposition de valeur. Les [payeurs](#) potentiels comprennent souvent des acteurs de différents niveaux. Les représentants gouvernementaux aux niveaux national, étatique et local peuvent par exemple attendre différentes choses de votre solution numérique : réaliser des progrès par rapport à certains [Objectifs de développement durable](#), gagner des votes, justifier un investissement existant ou obtenir plus de financements. Les opérateurs de réseaux mobiles aux niveaux national et étatique peuvent eux aussi avoir des objectifs opposés, comme l'amélioration du positionnement de leur marque pour les uns et la réalisation d'un chiffre d'affaires bien défini pour les autres.

En pratique | Esoko

Rien n'est sacré, pas même votre modèle de gestion

Notre modèle de gestion existe aujourd'hui dans un état de constante itération. Rien que l'année dernière, nous l'avons démolé et reconstruit quatre ou cinq fois. Nous avons écarté tout sentiment de complaisance et approchons maintenant notre modèle de gestion avec pour mantra « rien n'est sacré ».

Cette approche a globalement renforcé notre organisation et a éclairé le développement de nouveaux services comme Insyt, un service de collecte de données sur tablette dédié aux programmes agricoles et de protection sociale, et Tulaa, une plateforme de commerce mobile mettant des informations financières à la disposition des agriculteurs, qui a récemment donné lieu à la constitution d'une entreprise indépendante. Pour financer la croissance de Tulaa, nous avons pour la première fois levé des capitaux auprès d'investisseurs commerciaux. L'intégration d'investissements commerciaux nous a forcés à nous concentrer sur des objectifs de rentabilité. Cela a affecté toutes les décisions de l'entreprise. Par exemple, quand nous avons voulu ajouter un centre d'appels à Tulaa, nous avons d'abord dû évaluer les coûts supplémentaires que cela engendrerait, déterminer la valeur que cela conférerait au service, puis trouver un moyen d'équilibrer ces deux aspects.

Les investisseurs de Tulaa ont défini pour nous une série de jalons et ont régulièrement demandé à voir notre [plan d'activités](#), nos prévisions de recettes et notre analyse de [seuil de rentabilité](#). Le prochain cycle de financement et l'expansion de Tulaa dépendront de sa performance par rapport à ces jalons. Cela n'a pas été facile, mais nous pensons que Tulaa devrait atteindre le [seuil de rentabilité](#) d'ici deux à trois ans. Le seul moyen d'y parvenir est de continuer à remettre en cause nos hypothèses et à ne traiter aucun coût comme sacré.

Autres exemples

- ▶ La direction de **Kopo Kopo**, une plateforme de traitement des paiements de commerçants, a essayé de répliquer son modèle en Tanzanie après le succès de celui-ci au Kenya. L'organisation a installé de nouveaux bureaux et embauché du personnel pour démarcher les commerçants sur le terrain. Mais les responsables se sont vite rendu compte que cette expansion prendrait beaucoup de temps et beaucoup plus d'argent que prévu, et qu'elle était impossible sans le soutien de donateurs. Ils se sont donc orientés vers une autre stratégie, qui consistait à vendre des licences aux banques et aux opérateurs de réseaux mobiles qui utilisaient le logiciel comme un outil pour développer leurs réseaux de commerçants.

Ressources utiles

- ▶ Voyez comment représenter la chaîne de valeur des parties prenantes [ici](#).
- ▶ Apprenez à profiler des investisseurs potentiels [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur les facteurs de réussite en matière de viabilité et d'expansion [ici](#).
- ▶ Explorez divers modèles de financement et de revenu pour les solutions de développement numérique [ici](#).
- ▶ Découvrez comment améliorer votre modèle de gestion [ici](#).

Estimer la volonté et la capacité de paiement des payeurs

Maintenant que vous avez calculé les coûts de fonctionnement de votre programme sur trois à cinq ans, vous pouvez évaluer le montant que les payeurs identifiés seront désireux et capables de payer pour votre solution de développement numérique. Vous pouvez par exemple utiliser vos dernières recherches sur le [RMPU](#) pour déterminer si vos utilisateurs ont ou non les moyens de payer un prix qui couvrirait vos coûts. Dans la négative, pouvez-vous trouver des partenaires privés désireux de subventionner les coûts de fonctionnement du service ? Ou bien serait-il plus sensé de transférer les coûts au gouvernement ?

Si votre solution numérique est amenée à être financée par des partenaires privés ou par le gouvernement, vous devez identifier des sources de financement potentielles spécifiques, par exemple des mécanismes d'octroi de subventions, des fonds de responsabilité sociale d'entreprise, des budgets de marketing rural ou des postes budgétaires gouvernementaux. Dans certains cas, vous trouverez des informations sur les limitations ou plafonds de ces budgets dans le domaine public. À défaut, vous pourrez peut-être trouver les montants investis par le passé dans des projets similaires par les [payeurs](#) potentiels. Utilisez ces informations pour estimer le montant que chacun des nouveaux ou actuels payeurs pourrait potentiellement apporter chaque année.

Choisir le modèle de gestion le mieux adapté à votre solution

L'analyse des [payeurs](#) potentiels pour la prochaine phase de votre programme vous aidera à identifier le modèle de gestion le mieux adapté à votre solution numérique. Certaines ONG se sont par exemple aperçues que les enseignants des écoles publiques ne souhaitent pas payer les outils numériques qu'ils ont besoin d'utiliser chaque jour dans le cadre de leur travail, comme les appareils et logiciels permettant de créer des plans de cours ou de faciliter l'apprentissage en groupe.

Dans cette situation, un modèle de gestion de type [entreprise à consommateur](#) (B2C pour *business-to-consumer*), reposant sur la facturation de frais d'utilisation de produits ou services numériques, a peu de chances de fonctionner, en particulier si le relativement petit nombre de travailleurs n'attire pas les publicitaires vers votre service. Vous devrez donc probablement envisager un modèle de gestion de type [entreprise à entreprise](#) (B2B pour *business-to-business*), impliquant le financement par une organisation publique ou privée des coûts de fourniture de votre solution aux utilisateurs. Beaucoup de programmes de développement numérique finissent par adopter un modèle hybride alliant des recettes provenant des utilisateurs à des paiements provenant du gouvernement et d'entreprises privées (voir le graphique ci-après).

Beaucoup de programmes de développement numérique finissent par adopter un modèle hybride alliant des recettes provenant des utilisateurs à des paiements provenant du gouvernement et d'entreprises privées.

Modèles de revenu courants des programmes de développement numérique

Modèle de revenu type



Subventions



Le donateur offre une subvention couvrant tout ou partie des coûts de conception et de livraison du service.



Cela permet une recherche et un développement fondés sur des processus de conception centrés sur l'humain, indépendants de tout intérêt commercial ou politique. Cela permet également de développer le service pour des publics cibles représentant peu ou pas de valeur pour le secteur privé.



Les subventions sont souvent octroyées à court terme et n'assurent donc pas la viabilité à long terme.



Revenus publicitaires ou monétisation des données

La valeur de l'acquisition de clients est monétisée via la vente d'espaces publicitaires ou de données utilisateurs.



On tire parti de la valeur représentée par l'accès à un marché d'utilisateurs.



Les publicitaires peuvent être réticents face à des publics cibles à faibles niveaux de revenu et d'alphabétisation. La vente de données utilisateurs à des tiers peut en outre être interdite par les lois locales sur la protection des données, les utilisateurs peuvent ne pas y consentir ou bien il peut être difficile d'obtenir et d'enregistrer leur consentement éclairé.



Propriété publique ou privée



Un ou plusieurs gouvernements ou organisations privées financent le service, le rendant potentiellement gratuit pour les utilisateurs.



Cela assure potentiellement la viabilité financière à long terme du service et son accessibilité aux publics cibles à faible revenu.



Cela implique néanmoins de démontrer de façon évidente le possible retour sur investissement pour le secteur privé, ou bien de s'aligner sur les objectifs existants ou les programmes politiques du gouvernement pour le secteur public.

Dans tout commerce ou service, il y a des utilisateurs ou bénéficiaires et il y a des **payeurs**, et ce ne sont pas toujours les mêmes personnes. La fourniture de nombreux services numériques à des personnes à faible revenu est subventionnée par des donateurs ou des gouvernements, qui attachent de la valeur au retour social ou économique sur cet investissement.

par source de financement

Facturation à l'utilisation

Le service est mesuré et facturé aux utilisateurs.

Cela crée des revenus viables à long terme, permettant de couvrir tout ou partie des coûts du service. C'est utile lorsque les utilisateurs ne peuvent pas s'abonner aux services en raison d'un crédit téléphonique bas ou nul. 

Si le prix du service est abordable pour les utilisateurs à faible revenu, les revenus générés peuvent être insuffisants pour couvrir les coûts de déploiement et de marketing. 

Service sur abonnement

Les utilisateurs paient des frais récurrents définis pour bénéficier d'un accès continu au service numérique.

Cela permet d'étaler les paiements importants dans le temps et assure une source régulière de revenus garantis. 

Les utilisateurs peuvent hésiter à s'engager à long terme, ou bien la facturation des abonnements peut échouer en raison d'un manque de crédit sur les téléphones des utilisateurs. 

Service « freemium » financé par un service « premium »

Les utilisateurs à revenu élevé financent l'utilisation du service par les utilisateurs à faible revenu.

Le service commercial permet la livraison viable d'un service gratuit aux publics cibles à faible revenu. 

Il peut être difficile de fournir le même service à des publics cibles très différents. 

Services B2C (entreprise à consommateur) 

Services B2B (entreprise à entreprise) 

De plus en plus de fournisseurs de services numériques expérimentent des modèles basés sur des frais d'utilisation et d'autres formes de revenu en vue d'atteindre la viabilité à long terme. Ce graphique met en comparaison quelques modèles de revenu courants impliquant un éventail varié de payeurs afin de souligner les avantages et les inconvénients propres à chacun. Vous trouverez d'autres modèles de revenu de programmes de développement numérique [ici](#).

ÉTAPE 4

PRÉVOIR LES RECETTES ATTENDUES DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

Exploiter vos données pour estimer vos revenus

La prévision des recettes est une tâche complexe qui requiert une expertise spécifique, mais la première étape consiste à revenir au **marché potentiel total** de votre solution. Ce chiffre, qui représente la demande potentielle pour votre solution, vous fournira un point de référence lors de l'estimation de vos revenus. Utilisez ensuite les données d'analyse de vos publics et de vos payeurs pour estimer les revenus associés à chaque source potentielle, puis additionnez-les. Enregistrez ces valeurs et hypothèses sur une feuille de calcul, en tenant compte de la croissance prévisionnelle dans le temps. Lors de l'estimation du nombre d'utilisateurs, segmentez-les par probabilité et délai probable d'adoption de votre solution numérique. Il est par exemple probable que les jeunes hommes vivant en milieu urbain adopteront votre solution plus rapidement que les femmes âgées vivant en milieu rural. La segmentation des utilisateurs vous aidera en outre à identifier de nouveaux canaux de marketing et de distribution potentiels.

Notez que même si votre organisation n'est pas amenée, ni peut-être légalement autorisée, à réaliser un profit sur les ventes de votre solution numérique, vous devez néanmoins estimer les revenus qu'en retireront vos partenaires commerciaux potentiels, par exemple les opérateurs de réseaux mobiles. Les équipes **d'assurance du revenu** des opérateurs de réseaux mobiles

Notez que même si votre organisation n'est pas amenée, ni peut-être légalement autorisée, à réaliser un profit sur les ventes de votre solution numérique, vous devez néanmoins estimer les revenus qu'en retireront vos partenaires commerciaux potentiels, par exemple les opérateurs de réseaux mobiles.

En pratique | Esoko

Si vous ne réussissez pas au début... revoyez votre modèle de gestion

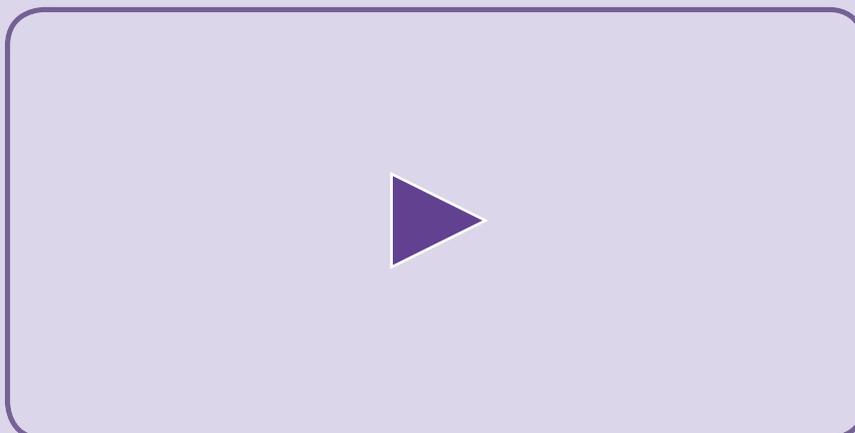
Lorsque nous nous sommes étendus à d'autres pays, nous avons regardé nos chiffres et constaté que nous perdions de l'argent. Notre ancien modèle de gestion était fondé sur une petite équipe d'enquêteurs de marché qui étaient chers à embaucher, à former et à gérer. Cela avait fonctionné au Ghana car nous disposions de financements de donateurs pour subventionner nos pertes, mais ce modèle ne pouvait pas soutenir notre expansion. À ce stade, nous aurions pu renoncer à nos plans d'expansion, intensifié notre programme au Ghana et recherché des financements de donateurs supplémentaires. C'était la voie de la sécurité. Au lieu de cela, nous avons choisi de bouleverser notre modèle d'exploitation, d'embrasser l'incertitude et d'envisager cette aventure comme une occasion d'innover.

*La première chose que nous avons dû faire a été d'oublier tout ce que nous pensions savoir sur notre activité. Nous avons abandonné notre ancien modèle financier et soigneusement réévalué nos coûts pour réaliser des économies. Nous avons écouté ce que nous disaient les études de marché, même lorsque cela remettait en cause nos hypothèses. Et nous avons réexaminé nos stratégies tarifaires, marketing et de marque. Nous devons mettre en œuvre un suivi financier plus détaillé, notamment en ce qui concerne le flux de trésorerie, le **taux d'épuisement** des fonds et la rentabilité.*

*Une croissance durable impliquait que les insuffisances de financement ne pouvaient plus être compensées par des prêts personnels de nos fondateurs, pratique courante dans les jeunes entreprises. Armés de données plus détaillées et plus fréquentes sur notre encaisse, nous avons réussi à réduire notre **taux d'épuisement** de 70 %. Nous y sommes parvenus en prenant des décisions éclairées, qui ont notamment consisté à arrêter les programmes déficitaires et à concentrer nos efforts sur les produits les plus rentables. À terme, cela a abouti à la constitution de Tulaa en entreprise indépendante.*

Autres exemples

- ▶ Regardez Brent Chism, PDG de **TaroWorks**, parler des **coûts marginaux** et de la mise à jour des prévisions de revenu.



Ressources utiles

- ▶ Découvrez un modèle d'analyse de seuil de rentabilité pour les prévisions financières **ici**.

n'approuveront pas d'accord commercial et ne signeront pas de contrat avec le gouvernement en l'absence de solides preuves garantissant la réalisation d'un profit par l'entreprise.

Modéliser différents scénarios de génération de revenus

Une fois que vous avez élaboré une estimation de revenu basique, mettez au point un modèle qui vous permette de jouer avec différentes hypothèses de croissance et de recettes issues des **payeurs** potentiels que vous avez identifiés, à savoir les donateurs, le gouvernement, les opérateurs de réseaux mobiles, les autres partenaires commerciaux et les utilisateurs. Identifiez les variables critiques de votre modèle de prévision de revenu (par ex. le prix et le nombre d'utilisateurs), puis analysez l'impact d'une modification de leurs valeurs. Vous devez aboutir à une série de chiffres de revenu total correspondant à divers scénarios, qu'il conviendra d'examiner avec les parties prenantes internes et externes, y compris vos partenaires commerciaux.

Lors de la modélisation des revenus, il est essentiel de bien garder tous les coûts à l'esprit, car ce sont eux qui détermineront la rapidité et l'ampleur de votre expansion. Les budgets consacrés au marketing ou à la formation détermineront par exemple le nombre de nouveaux utilisateurs que vous pourrez acquérir, tandis que les budgets consacrés au service client ou au suivi et à la supervision influenceront sur le nombre d'utilisateurs que vous pourrez conserver. Si possible, testez différents scénarios avec les **payeurs** identifiés avant d'investir trop de personnel et de ressources partenaires, même si vous devrez discuter avec vos partenaires de leur inclinaison et de leur capacité à investir ces ressources.

Mettre régulièrement à jour vos prévisions

La prévision des recettes, tout comme la prévision des dépenses, n'est pas un exercice ponctuel. En mettant régulièrement à jour vos prévisions, à partir de données de revenu récentes, vous serez mieux à même de réagir rapidement et d'éviter les mauvaises surprises. Au fil de l'expansion de votre programme, revoyez les hypothèses sur lesquelles vous avez basé vos prévisions et vérifiez-les par rapport aux recettes réelles. Les recherches menées sur le public fournissent des informations utiles aux prévisions, mais vous vous apercevrez que la volonté réelle de payer diffère de la volonté prévisionnelle de payer. Une fois que vous disposez des données de revenu, demandez-vous pourquoi vos hypothèses étaient peut-être erronées et testez d'autres possibilités en suivant de petits groupes d'utilisateurs pour observer leur réaction.

Une fois que vous avez élaboré une estimation de revenu basique, mettez au point un modèle qui vous permette de jouer avec différentes hypothèses de croissance et de recettes issues des payeurs potentiels que vous avez identifiés, à savoir les donateurs, le gouvernement, les opérateurs de réseaux mobiles, les autres partenaires commerciaux et les utilisateurs.

ÉTAPE 5

DÉTERMINER LE TEMPS NÉCESSAIRE À L'ACHÈVEMENT DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

Estimer le temps nécessaire à assurer la viabilité

Que vous choisissiez la voie publique ou privée vers la viabilité financière, vous devrez estimer le moment auquel votre programme numérique est susceptible d'atteindre le **seuil de rentabilité**. Vous pouvez effectuer cette estimation en associant vos prévisions de recettes et de dépenses. Si votre voie vers la viabilité repose sur l'adoption gouvernementale, vous devrez néanmoins déterminer le montant des financements de donateurs dont vous aurez besoin, ainsi que la durée pendant laquelle vous en aurez besoin, afin de pouvoir assumer le transfert progressif des coûts au gouvernement. Assurez-vous d'envisager des scénarios prudents à côté des scénarios optimistes, car il est fréquent d'être trop optimiste dans ses hypothèses et prévisions.

Prendre du recul, réévaluer et ajuster

Une fois que vous aurez comparé vos recettes et vos dépenses, vous vous apercevrez peut-être qu'il vous faudra trop longtemps pour atteindre le **seuil de rentabilité** et que vous serez trop tôt à court de financements. Dans ces circonstances, vous devrez vous pencher de plus près sur vos coûts. Pouvez-vous les réduire d'une manière quelconque ? Dans la négative, pouvez-vous étendre votre **marché potentiel total** en ajoutant de nouvelles fonctions à votre solution pour toucher davantage de personnes et générer plus de revenus ou d'investissements ?

Une fois que vous aurez comparé vos recettes et vos dépenses, vous vous apercevrez peut-être qu'il vous faudra trop longtemps pour atteindre le seuil de rentabilité et que vous serez trop tôt à court de financements.

En pratique | BBC Media Action

Changer de direction sur la route de la viabilité

En calculant les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation nécessaires à la mise en place, au fonctionnement et à la commercialisation de Kilkari, notre service d'éducation sur la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile, basé sur un système de RVI et destiné aux jeunes et futures mères, ainsi que de Mobile Academy, notre formation associée, elle aussi basée sur un système de RVI et destinée aux agents de santé communautaire (ASC), dans le Bihar, en Inde, nous avons réalisé que nous ne parviendrions pas à atteindre le seuil de rentabilité uniquement grâce aux recettes tirées du partage d'appels. Le montant que les abonnés à faible revenu pouvaient payer était trop bas. Les coûts réseau des opérateurs pouvaient être couverts par les frais d'abonnement hebdomadaires, mais ce n'était pas le cas des coûts d'hébergement, d'assistance et de marketing.

Nous avons néanmoins décidé de lancer Kilkari et Mobile Academy sous la forme de services payants, car nous pensions pouvoir compenser notre déficit budgétaire grâce à nos recettes publicitaires ou à nos parrainages une fois que nous aurions un nombre conséquent d'utilisateurs. Mais quand nous avons constaté que nous n'avions pas atteint nos objectifs en termes d'abonnements ([voir la section En pratique à l'étape 2](#)), nous avons compris que nous devons trouver d'autres sources de financement pour en faire des services gratuits.

C'est à ce moment que nous avons été approchés par le gouvernement indien, qui souhaitait adapter Kilkari pour fournir automatiquement ce service d'éducation sanitaire à toutes les femmes enregistrées dans son système d'information sanitaire (SIS), et fournir Mobile Academy à tous les ASC en Inde. Le gouvernement a demandé à la Bill & Melinda Gates Foundation de nous aider à réaliser la migration des deux services vers une plateforme nationale dans un centre de données gouvernemental, afin que les millions de femmes enceintes et de mères enregistrées dans sa base de données puissent bénéficier gratuitement de Kilkari, et que près d'un million d'ASC puissent suivre gratuitement la formation Mobile Academy.

Cette migration a pris plus d'un an, notamment car il fallait adapter le contenu en vue d'un déploiement national, ce que nous avons fait avec l'aide d'un consortium de donateurs : la Bill & Melinda Gates Foundation, USAID et la Barr Fondation. Le gouvernement a pris la responsabilité d'établir le contrat avec le centre de données, ainsi que de se rapprocher d'un opérateur de réseau mobile pour assurer la connectivité de la plateforme. Dans le cadre de ce contrat, le gouvernement assume aujourd'hui l'intégralité des coûts de Kilkari et de Mobile Academy. Grâce à cette adoption gouvernementale, Kilkari fournit aujourd'hui gratuitement des informations sanitaires essentielles à des millions de familles, ainsi qu'à des centaines de milliers d'ASC dans 12 États.

Si ni une réduction des coûts ni une augmentation conséquente du nombre d'utilisateurs n'est envisageable de façon réaliste avant l'épuisement des fonds, vous devrez ajuster la composition de vos revenus, voire même changer complètement de modèle de gestion. Ainsi, s'il n'est pas réaliste de penser que le gouvernement pourra assumer tous les coûts associés à votre solution numérique, vous devrez facturer aux utilisateurs des frais modiques pour couvrir les coûts de connectivité, souvent très importants à grande échelle.

Budgétiser des ressources suffisantes pour parcourir le long chemin vers la viabilité

Il faut aux organisations des années pour acquérir suffisamment de clients afin de réaliser un profit ou de transférer totalement un service gratuit au gouvernement. Cette démarche de longue haleine peut fonctionner si vous parvenez à planifier et à acquérir à l'avance des financements pour cette période de croissance ou de transition. Les ONG et les entreprises sociales doivent maintenir un **flux de trésorerie positif** et une **piste de décollage** assez longue pour continuer à fonctionner et trouver d'autres financements si les revenus ou subventions attendus s'avèrent insuffisants.

Pour ce qui est des solutions numériques purement commerciales, il est essentiel de définir une voie claire vers la viabilité financière pour recruter de nouveaux investisseurs et conserver ceux déjà impliqués. Les organisations qui réussissent sont celles qui se fixent pour objectif de lever deux fois plus de fonds que nécessaire d'après leurs calculs et qui prévoient qu'il leur faudra deux fois plus longtemps qu'escompté pour atteindre leurs objectifs de levée de fonds.

Les organisations qui réussissent sont celles qui se fixent pour objectif de lever deux fois plus de fonds que nécessaire d'après leurs calculs et qui prévoient qu'il leur faudra deux fois plus longtemps qu'escompté pour atteindre leurs objectifs de levée de fonds.

Autres exemples

- ▶ Dans de nombreux pays, le **FENU** soutient des programmes basés sur des modèles de facturation à l'utilisation (*pay-as-you-go* en anglais), qui offrent aux individus et aux communautés des moyens plus souples de payer leur énergie solaire ou leur cuisinière propre, de la même manière qu'ils utilisent du crédit mobile prépayé. En se basant sur leur expérience d'investissement dans des sociétés énergétiques facturant à l'utilisation, les responsables du FENU citent le manque de fonds de roulement, particulièrement dans la devise locale, comme l'un des plus gros obstacles à l'expansion. Le commerce basé sur la facturation à l'utilisation est un commerce capitalistique dans le cadre duquel les actifs, par exemple des sources d'énergie solaire, sont pré-financés par les entreprises, et les paiements des clients recouvrés progressivement par la suite.

Plusieurs entreprises utilisant ce modèle ont réussi leur levée de capitaux, essentiellement par le biais d'investisseurs. Dans un cas, par exemple, une subvention du FENU de 250 000 dollars a aidé une entreprise *pay-as-you-go* spécialisée dans l'énergie solaire à lever plus de 22,5 millions de dollars en capitaux mixtes auprès d'investisseurs, dont 2,5 millions en prêts auprès d'un prêteur privé, et 20 millions supplémentaires en capitaux propres auprès de divers investisseurs, notamment des investisseurs d'impact, afin de financer son activité *pay-as-you-go* en Asie et en Afrique.

Le FENU et d'autres facilitateurs du marché ont pris des mesures pour renforcer la confiance des banques locales afin qu'elles prêtent aux entreprises énergétiques *pay-as-you-go*, en développant un portefeuille harmonisé d'indicateurs de qualité et une plateforme de partage de données de portefeuille de prêts pour les financiers, en plus de la mise en place de garanties de paiement ou de facilités de refinancement.

Ressources utiles

- ▶ Familiarisez-vous avec les analyses de seuil de rentabilité [ici](#).
- ▶ Découvrez un modèle d'analyse de seuil de rentabilité avec représentation visuelle des données [ici](#).

ÉTAPE 6

METTRE AU POINT UN PLAIDOYER POUR ACQUÉRIR DES FINANCEMENTS

Formuler clairement vos réponses aux questions fondamentales

Utilisez l'étude de marché et les analyses financières que vous avez réalisées pour revoir vos réponses à quelques questions fondamentales. Quelle valeur unique votre programme numérique apporte-t-il à chacun des membres de votre [chaîne de valeur](#) ? Comment soutenez-vous la comparaison à d'autres jeunes projets recherchant les mêmes sources de financement et pourquoi votre solution représente-t-elle un meilleur investissement (par ex. en raison d'un plus fort impact, d'un plus grand potentiel d'expansion, d'une utilisation des fonds plus efficace ou d'une meilleure adéquation avec la stratégie des investisseurs) ? Souhaitez-vous approfondir votre impact auprès de vos publics cibles actuels ou étendre votre portée à de nouveaux publics ? Comment pouvez-vous structurer votre programme afin de réussir à générer de la valeur pour les parties prenantes, à couvrir vos coûts et à approfondir votre impact ? Il est essentiel que vous puissiez répondre à ces questions pour convaincre de nouveaux donateurs d'investir dans votre programme.

Mettre à jour votre modèle de gestion dans l'optique de la viabilité financière

Les réponses aux questions ci-dessus soit vous conforteront dans la voie que vous avez choisi d'emprunter vers la viabilité financière, soit révéleront qu'il est peu probable que votre programme parvienne un jour à s'émanciper des financements de donateurs. S'il est impossible que votre programme devienne financièrement viable quel que soit le scénario envisagé, vous aurez tout intérêt à planifier une stratégie de retraite.

Intégrer des analyses de rentabilité à présenter à vos partenaires à un plan d'activités revu et corrigé

Une fois que vous aurez finalisé votre modèle de gestion, vous devrez le traduire en un [plan d'activités](#) actualisé pour vos investisseurs potentiels. Les investisseurs publics comme privés auront besoin de voir votre modèle exposé d'une manière mettant en évidence la valeur sociale et commerciale de votre solution numérique et des investissements requis pour la fournir.

Il se peut également que vous deviez dresser des analyses de rentabilité distinctes pour les différents acteurs : une projetant les revenus pour les opérateurs de réseaux mobiles, une autre le coût total d'un impact à long terme pour le gouvernement, et encore une autre le coût d'acquisition de chaque client individuel pour les autres partenaires commerciaux. Gardez bien à l'esprit qu'un [plan d'activités](#) est un document vivant, et qu'entreprise commerciale ou non, vous devez en avoir un. Mettez-le constamment à jour de façon à refléter l'évolution du service et les nouvelles opportunités de marché.

En pratique | BBC Media Action

Appliquer les connaissances acquises sur le secteur privé pour assurer la viabilité via le secteur public

Lorsque nous avons conçu Kilhari et Mobile Academy, nous souhaitions les rendre financièrement viables à grande échelle en facturant des frais d'utilisation aux abonnés par le biais de leurs téléphones portables. Pour ce faire, nous avons préparé des études de rentabilité dans le but de persuader six opérateurs de réseaux mobiles indiens de conclure un partenariat avec nous.

*Nous avons réalisé une étude de marché pour déterminer un tarif abordable et estimer le **marché potentiel total** de chaque opérateur, en fonction de sa part de marché. En collaboration avec le GSMA Development Fund, nous avons utilisé ces données, en conjonction avec notre stratégie marketing, pour estimer le nombre d'abonnés Kilhari que nous pourrions acquérir, par opérateur, chaque semaine, et combien de minutes ils consommeraient. Nous avons ensuite calculé les revenus que gagnerait chaque opérateur, selon leur part de revenus proposée. Cela nous a permis de négocier avec succès un partenariat avec chacun des six opérateurs.*

Quand le gouvernement a décidé d'adopter Kilhari et Mobile Academy, en rendant ces services gratuits pour les jeunes et futures mères ainsi que pour les agents de santé communautaire (ASC), nous avons dû revoir la conception de notre solution. Puisque nous n'avions plus à intégrer les systèmes de facturation des opérateurs, le gouvernement pouvait se contenter de fournir un seul opérateur pour assurer la connectivité.

Le gouvernement a utilisé les données de son système d'information sanitaire (SIS) pour estimer le marché potentiel total de Kilhari, c'est-à-dire toutes les femmes qui avaient enregistré un numéro de téléphone portable unique, ainsi que leur grossesse ou la naissance de leur enfant, dans leur centre de soins de santé primaires local, ainsi que le marché potentiel total de Mobile Academy, en se basant sur le nombre d'ASC enregistrés dans sa base de données.

Le gouvernement a ensuite utilisé ces données pour estimer le nombre total d'abonnements Kilhari qui pourraient être activés, au départ dans six États, mais aussi à l'échelle nationale, ainsi que le nombre de minutes de lecture de contenu que ces abonnés consommeraient chaque mois, pour rédiger un appel d'offres (AO) afin de trouver un opérateur. Et il en a fait de même pour Mobile Academy.

Les opérateurs ont utilisé les estimations du gouvernement pour calculer les revenus qu'ils gagneraient chaque trimestre et le prix auquel ils devraient facturer les appels afin de couvrir leurs coûts et de réaliser un profit. Conformément à sa politique d'achat, le gouvernement a alors sélectionné l'opérateur ayant soumis la proposition la plus basse.

Autres exemples

► **Akros** a évalué le coût de mise en œuvre de son programme sanitaire en Zambie pour accroître son efficacité, puis pour vendre son modèle, ou des parties de son modèle, à d'autres pays ou donateurs. L'organisation a proposé à ses clients différentes offres, intégrant par exemple uniquement la Phase 1 ou bien regroupant les Phases 1, 2 et 3. Les responsables savaient que la Phase 1 coûtait environ 120 000 \$, la Phase 2 180 000 \$ à 190 000 \$ et la Phase 3 50 000 \$ par district par an, pour un coût total moyen de 1,64 \$ par individu. Cette formule d'offres, très attrayante pour les donateurs et le gouvernement, leur a permis de cibler autant de districts qu'ils le souhaitaient avec une idée claire des coûts impliqués.

Ressources utiles

- Découvrez comment créer et mettre à jour votre plan d'activités [ici](#).
- Consultez une liste de recommandations et d'exemples d'argumentaires pour convaincre les investisseurs [ici](#).

SYNTHÈSE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

De qui avez-vous besoin ?

La réévaluation de votre modèle de gestion nécessite du temps et des efforts, ainsi que des ressources humaines dont vous ne disposez peut-être pas actuellement. Le tableau ci-dessous indique le type de ressources humaines dont vous aurez besoin pour achever les étapes décrites dans ce module. Beaucoup des activités impliquées peuvent être à court terme, ce qui vous laisse la possibilité d'avoir recours à des ressources extérieures ou partenaires.

Activité	Type de ressource
Analyse de la chaîne de valeur	Analyste ou stratège commercial (extérieur)
Étude de marché et recherches sur les utilisateurs	Analyste quantitatif, chercheur intermédiaire
Création de modèle de coût total de possession	Modélisateur ou analyste financier, comptable
Prévision des revenus / Analyse des scénarios d'atteinte du seuil de rentabilité	Modélisateur ou analyste financier

Conseils de pro

- **Remettez en cause vos hypothèses.** Vous avez peut-être le sentiment que certains aspects de votre programme sont immuables, comme la gratuité de votre service pour ses utilisateurs, mais nombre de responsables de la mise en œuvre s'accordent à dire que lorsqu'on en est à un point d'inflexion, tout doit être remis en question.
- **Discutez très tôt avec vos partenaires.** Ne passez pas trop de temps à formuler une nouvelle stratégie de génération de revenus. Parlez de vos idées à vos principaux partenaires publics et privés, écoutez leurs retours et recommencez.
- **Engagez une aide flexible.** Les recrutements rapides en période d'expansion sont parfois éreintants, mais des consultants et conseillers à court terme peuvent pallier des manques. Pensez à toutes les activités isolées associées à votre modèle de gestion qui pourraient être réalisées plus efficacement par des ressources externes.

Références utiles

1. COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE

- Étude de cas : Kilkari: a maternal and child health service in India, lessons learned and best practices for deployment at scale
- Outil : SWOT Analysis Template
- Outil : SWOT Analysis Data Visualization
- Guide : The Ultimate Guide on How to Conduct Market Research
- Guide : What's Your Startup's TAM (Total Addressable Market)? A Practical Guide to Crunching the Numbers

2. ESTIMER LE COÛT TOTAL DE POSSESSION DE VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE

- Outil : Total Cost of Ownership Model
- Rapport : ICT Sustainability Primer: What to Consider When Designing ICT Projects for Low-resource Environments

3. IDENTIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA PROCHAINE PHASE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Rapport : Sustainable Financing for Mobile Health (Section 1: Financial Sustainability and Value Chain Analysis)
- Rapport : Emerging Market Entrepreneurs & Silicon Valley
- Rapport : Sustainable Financing for Mobile Health (Section 2: Success Factors for mHealth Financial Sustainability and Scale)
- Exemple : 27 Revenue Model Options for B2B, 27 Revenue Model Options for B2C and 29 Revenue Model Options for Industrial Enterprises
- Formation : Mastering Business Models

4. MODÈLES DE REVENU COURANTS DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT NUMÉRIQUE

- Article : Exploring Alternative Funding for Mobile Platforms

5. PRÉVOIR LES RECETTES ATTENDUES DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Modèle : Break-Even Analyses for Financial Projecting

6. DÉTERMINER LE TEMPS NÉCESSAIRE À L'ACHÈVEMENT DE LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

- Guide : A Quick Guide to Breakeven Analysis
- Outil : Harvard Business School Break-Even Analysis

7. METTRE AU POINT UN PLAIDOYER POUR ACQUÉRIR DES FINANCEMENTS

- Formation : Santa Clara University's My Own Business Institute: Free Online Business Courses
- Article : How to Create a Great Investor Pitch Deck for Startups Seeking Financing

Terme	Définition
Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse FFOM) Source	Méthode de planification structurée qui évalue les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation d'un objectif commercial.
Assurance du revenu Source	Fonction existant dans certaines sociétés de télécommunications, dont le but est de s'assurer que les activités de l'entreprise améliorent la génération de revenus et/ou la rentabilité.
Chaîne de valeur Source	Éventail complet des activités entreprises par une organisation pour fournir un produit ou un service à ses clients, incluant la production, le marketing et le service après-vente.
Coût total de possession Source	Estimation financière destinée à aider les acheteurs et les propriétaires à déterminer les coûts directs et indirects d'un produit ou système.
Coûts marginaux Source	Augmentation des coûts totaux résultant d'une augmentation de la production ou d'une autre activité ; aussi appelés coûts supplémentaires.
Dépenses d'exploitation Source	Fonds engagés par une organisation pour assumer les coûts permanents associés au fonctionnement d'un produit, d'une activité ou d'un système, tels que location, marketing ou paie.
Dépenses d'investissement Source	Fonds engagés par une organisation pour acquérir ou améliorer des actifs corporels, tels que des biens immobiliers, des bâtiments industriels ou des équipements.
Entreprise à consommateur (B2C, <i>business-to-consumer</i>) Source	Situation dans laquelle une entreprise ou un commerçant vend un produit ou service à un consommateur ou particulier.
Entreprise à entreprise (B2B, <i>business-to-business</i>) Source	Situation dans laquelle une entreprise effectue une transaction commerciale avec une autre entreprise.
Flux de trésorerie positif Source	Position dans laquelle le flux de trésorerie entrant dans une organisation est supérieur à celui qui en sort pendant une période donnée, ce qui ne signifie pas nécessairement que l'organisation a réalisé un profit, mais atteste du fait que sa situation financière s'améliore.
Marché potentiel total Source	Demande totale existant sur le marché pour un produit ou service donné.
Modèle de facturation à l'utilisation (modèle <i>pay-as-you-go</i>) Source	Système dans le cadre duquel le consommateur paie un service avant de l'utiliser et ne peut pas l'utiliser plus que ce pour quoi il a payé.

Terme	Définition
Modèle de gestion Source	Modèle de fonctionnement d'une organisation, qui identifie ses sources de revenus, sa clientèle cible, ses produits et le détail de ses financements.
Objectifs de développement durable	Ensemble de 17 objectifs mondiaux établis pour 2030 par les Nations Unies en matière de santé, d'éducation, de réduction de la pauvreté et de bien-être environnemental.
Part de marché Source	Partie du marché contrôlée par une entreprise particulière ou un produit particulier.
Part de revenus Source	Dans le cadre d'une alliance, part d'un intéressé, tel qu'un partenaire, un employé ou une entreprise, dans la répartition des profits et pertes.
Payeur (acheteur) Source	Personne ou organisation qui donne à une autre de l'argent en échange d'un travail effectué, de marchandises reçues ou d'une dette contractée.
Piste de décollage Source	Image utilisée pour désigner la durée pendant laquelle une organisation restera solvable si elle ne parvient pas à lever des fonds.
Plan d'activités Source	Exposé formel des objectifs d'une organisation, des raisons pour lesquelles ils sont réalisables et des programmes d'actions à mettre en œuvre pour les réaliser, qui peut également inclure des informations contextuelles sur la structure ou l'équipe de l'organisation.
Réponse vocale interactive (RVI) Source	Système automatisé de téléphonie qui interagit avec les appelants en collectant des informations et en acheminant les appels vers le destinataire approprié.
Revenu moyen par utilisateur (RMPU) Source	Revenu total divisé par le nombre d'abonnés.
Seuil de rentabilité Source	Point auquel le revenu gagné équivaut aux coûts engagés pour le gagner.
Taux d'épuisement (des fonds) Source	Rythme auquel une organisation consomme ou épuise ses financements ou ses réserves de capitaux pour soutenir ses activités en excédent des flux de trésorerie.

LOIS, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE :
Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Module 3 sur 7





LOIS, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES

RÉSUMÉ DU MODULE

Dans les premières phases de votre programme de développement numérique, en particulier s'il s'agissait d'un programme pilote au budget limité, vos principales préoccupations ont sans doute été de mener des activités de recherche et de développement, de mettre en place vos opérations et d'assurer le suivi de vos résultats, plutôt que de limiter votre responsabilité juridique ou de vous conformer aux lois et réglementations nationales. Si vous envisagez à présent d'étendre votre solution de développement numérique, de l'exporter à de nouvelles zones géographiques, de conclure de nouveaux partenariats commerciaux pour la soutenir ou d'en transférer la propriété au gouvernement, c'est le moment de faire le point sur votre situation juridique.

Pour préparer la phase suivante de votre programme, vous devez réexaminer et réviser vos contrats de service et de partenariat, ainsi que développer des politiques proactives en matière par exemple de protection de la vie privée, de consentement des utilisateurs et de [propriété intellectuelle](#). Comme pour les autres éléments de votre programme, vous devrez soigneusement réévaluer le contexte dans lequel s'inscrit votre solution. Dans des domaines tels que la protection des données, les lois et réglementations évoluent en effet constamment.

Dans les premières phases, vos connaissances internes quant aux implications juridiques ont pu s'avérer suffisantes, mais à ce stade d'expansion, la recherche de conseils juridiques professionnels s'impose. La consultation d'experts juridiques maîtrisant le domaine des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication (TIC) peut vous aider à évaluer vos contrats actuels et votre conformité aux réglementations pertinentes. Et bien que ces consultations juridiques soient souvent onéreuses, le fait d'en intégrer le coût à votre budget contribue à vous protéger d'éventuelles amendes ou responsabilités futures.

Ce module puise dans nos entretiens avec divers leaders du développement numérique, issus d'organisations telles que la BBC Media Action, Esoko, Kapil Sapra & Associates, TaroWorks, Kopo Kopo, Cell-Life, Signum Advocates et Vital Wave. Les exemples dont ils nous ont fait part mettent en évidence les défis et les écueils qu'ils ont rencontrés sur leur chemin vers l'expansion et la viabilité. Notez que la nature et l'ordre des étapes décrites dans ce module dépendent très largement des secteurs verticaux et régions géographiques dans lesquels s'inscrit votre solution, et que beaucoup de ces étapes peuvent se dérouler en parallèle.

Après avoir lu ce module, vous serez capables de planifier vos prochaines démarches juridiques, et notamment de :

- ▶ **1** Évaluer l'impact de l'évolution des lois, réglementations et politiques en termes de conformité
- ▶ **2** Adopter une approche contractuelle flexible pour faciliter l'adaptation au changement
- ▶ **3** Clarifier la titularité des droits de propriété intellectuelle
- ▶ **4** Réviser les conditions des licences logicielles, matérielles et de contenu
- ▶ **5** Préciser, limiter et gérer la responsabilité
- ▶ **6** Revoir et mettre à jour les contrats de niveau de service

Avis de non-responsabilité : Les modèles et recommandations contenus dans ce guide sont fournis uniquement à titre illustratif et ne sauraient être interprétés comme des conseils juridiques. Les lecteurs sont vivement encouragés à rechercher des conseils juridiques professionnels avant de signer tout contrat ou accord.

Étapes clés

1

ÉVALUER L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES LOIS, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES EN TERMES DE CONFORMITÉ

- Apprécier les changements législatifs, réglementaires et politiques affectant votre paysage numérique
- Suivre les évolutions législatives en matière de confidentialité et de protection des données
- Obtenir des utilisateurs un consentement éclairé propice à l'expansion ou au transfert de votre programme
- Se conformer aux lois et réglementations relatives à l'hébergement des données

2

ADOPTER UNE APPROCHE CONTRACTUELLE FLEXIBLE POUR FACILITER L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

- Créer ou renégocier des contrats-cadres avec vos partenaires privilégiés
- Utiliser des avenants pour modifier l'étendue des travaux, les conditions commerciales et les délais
- Élaborer des mécanismes de gestion des changements apportés à votre solution

3

CLARIFIER LA TITULARITÉ DES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

- S'assurer que les contrats de vos employés empêchent tout litige ou confusion futur en matière de propriété intellectuelle
- Préciser la titularité des droits de propriété intellectuelle avec vos partenaires ou fournisseurs techniques
- S'assurer que vous avez le droit d'utiliser le contenu de votre solution

4

RÉVISER LES CONDITIONS DES LICENCES LOGICIELLES, MATÉRIELLES ET DE CONTENU

- S'assurer que vos licences matérielles et logicielles vous permettent de transférer votre programme au gouvernement
- Négocier des coûts de licences logicielles réduits pour une utilisation accrue
- Évaluer les restrictions propres aux licences libres ou Creative Commons

5

PRÉCISER, LIMITER ET GÉRER LA RESPONSABILITÉ

- Déterminer qui est responsable dans quelles circonstances
- Plafonner la responsabilité à un niveau raisonnable
- S'assurer une indemnisation efficace
- Peser la responsabilité associée aux logiciels et contenus libres ou propriétaires

6

REVOIR ET METTRE À JOUR LES CONTRATS DE NIVEAU DE SERVICE

- Définir les exigences en matière d'assistance technique à grande échelle
- S'assurer de la capacité de vos partenaires techniques à satisfaire aux exigences des contrats de niveau de service
- Attacher une attention particulière aux clauses pénales

ÉTAPE 1

ÉVALUER L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES LOIS, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES EN TERMES DE CONFORMITÉ

Apprécier les changements législatifs, réglementaires et politiques affectant votre paysage numérique

Dans les premières années de votre programme, lorsque vous ne comptiez encore qu'un petit nombre d'utilisateurs, vous n'avez probablement pas eu à vous pencher longuement sur des considérations juridiques, réglementaires et politiques. En revanche, pour pouvoir fonctionner à grande échelle, votre solution numérique doit non seulement être conforme aux lois, réglementations et politiques conçues pour protéger les utilisateurs et leur données personnelles, mais aussi s'inscrire dans les cadres réglementaires et politiques nationaux ou infranationaux propres à différents secteurs, qui ont certainement évolué depuis le début de vos opérations.

De nombreux pays ont par exemple adopté des stratégies nationales en matière de services sanitaires, éducatifs et financiers numériques afin de s'assurer que les solutions sont alignées sur leurs priorités politiques et programmatiques, ainsi que de promouvoir l'interopérabilité et l'évolutivité des solutions. En outre, dans les secteurs hautement réglementés comme la santé et les services financiers, les ministères et les organismes gouvernementaux publient constamment des mises à jour réglementaires et de nouvelles recommandations politiques qui affectent la conformité de toute solution, numérique ou autre, aux exigences des opérateurs, comme le principe Know Your Customer (KYC) (« Connaître son client ») ou encore les conditions de règlement relatives aux solutions de paiement. S'il est important de passer en revue les documents stratégiques, la législation et les recommandations politiques pertinents pour votre solution, il est également judicieux de discuter régulièrement avec vos contacts au gouvernement des incidences de leurs exigences sur la capacité de conformité de votre solution. Ils pourront peut-être aussi vous conseiller quant à la marche à suivre pour vous impliquer dans les comités et groupes consultatifs qui façonnent ces politiques.

Suivre les évolutions législatives en matière de confidentialité et de protection des données

Les lois et réglementations conçues pour protéger et limiter l'utilisation des informations personnelles des individus varient considérablement d'un pays à l'autre. Elles évoluent de plus constamment à l'initiative des législateurs et des organismes de réglementation. Il est fondamental de rester au fait de ces lois, car elles peuvent avoir des incidences non négligeables sur la conception et la fourniture de votre solution numérique. Lorsque des pays pas ou peu réglementés adoptent

En pratique | BBC Media Action

Les difficultés liées à l'obtention du consentement éclairé d'utilisateurs à faible niveau de revenu et d'alphabétisation

L'une des raisons pour lesquelles nous avons établi un centre d'appels dans le Bihar, en Inde, était liée à notre volonté de tenir notre base de données de plus de 100 000 agents de santé communautaire (ASC) exacte et à jour. 90 % des ASC de l'État sont des clients mobiles pay-as-you-go et changent régulièrement de carte SIM au gré des offres spéciales des opérateurs de réseaux mobiles.

Par conséquent, leurs numéros de téléphone portable changent fréquemment, ce qui rend difficile tout suivi ou compte-rendu concernant leur adoption et utilisation de nos services d'éducation sur la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile ([Mobile Kunji](#), outil de travail RVI et imprimé, et [Mobile Academy](#), formation RVI associée).

Avant que les agents de notre centre d'appels ne puissent commencer à collecter les données personnelles des ASC, comme leur nom, leur numéro de téléphone portable et leur localisation, ils devaient obtenir leur consentement, conformément aux lois indiennes sur la protection des données. Nos conseillers juridiques ont donc rédigé un script de consentement destiné à être lu aux ASC par les agents du centre d'appels. Puisque la loi dispose que pour obtenir un consentement éclairé, il faut informer l'individu fournissant les données (dans ce cas, l'ASC) des fins auxquelles les données sont collectées, ainsi que de l'identité de la personne collectant les données, des personnes traitant les données et des personnes auxquelles les données sont destinées, ce script devait être rédigé méticuleusement.

De plus, afin d'atteindre les objectifs du projet, ce consentement devait permettre l'utilisation des données non seulement par la BBC Media Action, mais aussi par ses partenaires. Le script a été rédigé en conséquence, expliquant que les données étaient collectées au nom du gouvernement, et qu'elles seraient stockées, traitées et utilisées par la BBC Media Action et ses partenaires pour fournir des services mobiles d'éducation sanitaire spécifiques, jusqu'à une date spécifique, dans le cadre d'un programme spécifique.

Une fois le script rédigé et traduit en hindi, nous l'avons testé auprès des ASC. Sans surprise, nous avons constaté que des termes types de consentement comme « données », « base de données » et même « service » et « traitement » (dans le contexte de services mobiles) étaient étrangers à la plupart des femmes vivant en milieu rural dans le Bihar, et qu'il était donc impossible d'obtenir un « consentement éclairé » classique. Il nous fallait ainsi modifier les formules de consentement du script de façon à les rendre compréhensibles pour ces femmes à faible niveau de revenu et d'alphabétisation, afin qu'elles puissent nous donner un consentement véritablement « éclairé ».

Nos conseillers juridiques nous ont aidés à déterminer le mode d'obtention du consentement, ainsi que le mode de stockage de ce consentement, au cas où nous devrions prouver que nous l'avons bien obtenu. Afin de répondre aux exigences des différentes lois, chaque appel devait être enregistré et le consentement stocké sous forme de fichier audio pendant une durée de trois ans après la réalisation de l'objectif pour lequel les données étaient collectées.

des lois, vous devez suivre de près ces évolutions législatives avec vos conseillers juridiques et vos partenaires en TIC, notamment les opérateurs de réseaux mobiles, les fournisseurs de solutions technologiques et les sociétés d'hébergement de données. Les lois, normes et exigences réglementaires que vous devrez surveiller incluent notamment celles régissant la confidentialité des données, les systèmes de paiement et de règlement (lorsque les paiements numériques sont concernés), le marketing numérique (comme les appels de télémarketing), l'utilisation et la transmission des données personnelles (par exemple les dossiers médicaux) et le consentement des utilisateurs (voir la section suivante). La plupart des gouvernements nationaux exigent que ces lois et réglementations soient publiées sur un site Internet gouvernemental avec un point de contact au niveau aussi bien national qu'infranational.

Obtenir des utilisateurs un consentement éclairé propice à l'expansion ou au transfert de votre programme

Bien que les lois varient considérablement d'un pays à l'autre, vous devez généralement obtenir le consentement de chaque utilisateur pour collecter, stocker et utiliser ses informations personnelles. La plupart des lois sur le contenu disposent que vous devez expliquer à l'utilisateur pourquoi vous souhaitez collecter ses données et comment vous les utiliserez afin qu'il vous donne son consentement éclairé. Les dispositions qui varient tiennent aux personnes responsables d'obtenir le consentement des utilisateurs et à la façon dont le consentement est obtenu, enregistré et stocké. Le consentement est particulièrement important lorsque vous collectez des données à des fins de recherche.

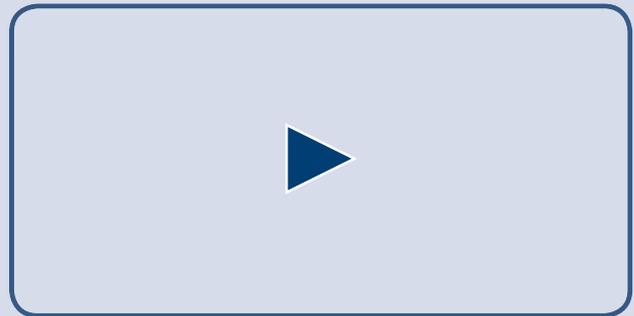
Si vous envisagez d'étendre votre solution à de nouvelles zones géographiques, de travailler avec de nouveaux partenaires pour la soutenir ou d'en transférer la propriété au gouvernement, vous devrez vous assurer que vous disposez déjà du consentement de vos utilisateurs pour donner à vos partenaires l'accès à leurs données ou que leur consentement actuel permet de modifier comme requis la façon dont leurs données sont traitées. Si tel n'est pas le cas, vous devrez obtenir un nouveau consentement. Sans ce consentement éclairé spécifique, il peut être illégal d'autoriser un tiers à accéder à leurs informations. Dans certains pays, la conformité dépend de l'attribution relative de la responsabilité par les lois et réglementations d'un côté aux personnes collectant les données et de l'autre à celles traitant ou stockant les données. Il est judicieux de consulter un juriste et un comité d'éthique pour vous assurer que les formules de consentement à communiquer à vos utilisateurs sont courtes, précises et claires, tout en restant assez vastes pour permettre l'expansion ou le transfert de votre programme à l'avenir.

Se conformer aux lois et réglementations relatives à l'hébergement des données

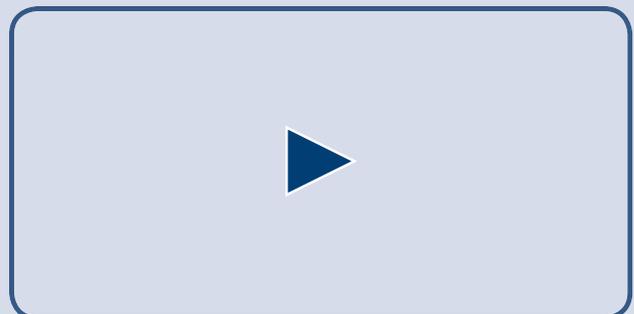
Chaque pays a des lois différentes concernant les lieux où les données des utilisateurs peuvent être stockées. La Chine, l'Inde, l'Indonésie et le Nigeria interdisent par exemple l'envoi ou le stockage de données d'utilisateurs à caractère personnel hors de leur territoire national. D'autres pays, comme par exemple l'Afrique du Sud, n'interdisent pas explicitement la transmission de données au-delà des frontières, mais insistent en revanche sur cette interdiction pour les solutions numériques relevant de domaines tels que la santé publique ou l'éducation. Le degré de sensibilité des données peut influencer sur leurs lieux et modes d'hébergement ou de transfert autorisés, et la définition même du terme « sensible » varie selon les pays. L'hébergement en cloud peut constituer une solution économique et pratique en termes de maintenance, mais si les serveurs sur lesquels les données résident se situent dans un autre pays et que la transmission des données vers ces pays contrevient aux réglementations nationales, vous devrez trouver une alternative. La nécessité de vous conformer à toutes ces lois et réglementations peut avoir des incidences importantes sur vos choix logiciels et matériels, vos solutions d'assistance technique et vos coûts à grande échelle. En plus de consulter vos juristes, discutez avec vos fournisseurs et partenaires en solutions techniques des options et des réglementations applicables, en particulier avec ceux qui travaillent dans différentes zones géographiques et sont régulièrement confrontés à ces questions.

Autres exemples

- ▶ Regardez Kenneth Muhangi, associé directeur chez **Signum Advocates**, parler de la conformité aux lois sur la confidentialité des données en Ouganda.



- ▶ Regardez Brent Chism, PDG de **TaroWorks**, raconter comment l'organisation a assuré la conformité de sa solution de traitement des paiements de commerçants sur les marchés locaux de Tanzanie.



- ▶ Afin de s'assurer que les données personnelles collectées auprès des femmes enceintes et stockées par le programme **MomConnect** du ministère national de la Santé d'Afrique du Sud étaient protégées, les partenaires ont collaboré avec le gouvernement pour élaborer un protocole de transfert des données à même de garantir leur confidentialité. Ce protocole, qui consiste en un format et un processus standardisés de transmission sécurisée de données entre appareils, a permis aux partenaires d'héberger les données en toute sécurité sur un serveur en Afrique du Sud. Découvrez l'expérience de MomConnect [ici](#).

Ressources utiles

- ▶ Comparez la rigueur des différentes lois nationales sur l'hébergement et le transfert des données [ici](#) et renseignez-vous sur les normes internationales de sécurité des données [ici](#).
- ▶ Consultez des exemples détaillés de la législation relative à la protection des données en Afrique du Sud [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les Mobile Privacy Principles de la GSMA, basés sur des principes internationalement acceptés de protection des données et de la vie privée, [ici](#).
- ▶ Découvrez un exemple de formules de consentement éclairé pour les solutions de santé mobiles [ici](#) et une compilation des normes nationales de protection des données et de la vie privée de plus de 100 pays [ici](#).

ÉTAPE 2

ADOPTER UNE APPROCHE CONTRACTUELLE FLEXIBLE POUR FACILITER L'ADAPTATION AU CHANGEMENT

Créer ou renégocier des contrats-cadres avec vos partenaires privilégiés

Vous pouvez vous épargner une grande perte de temps et beaucoup de frais juridiques en créant un structure juridique flexible pour chacun de vos principaux partenaires, sous la forme d'un contrat-cadre. Ce contrat doit définir les conditions juridiques de la relation entre les parties contractantes, en couvrant des points tels que la [propriété intellectuelle](#), la [responsabilité](#), l'[indemnisation](#), la reconduction, la résiliation et la protection des données, et ses termes peuvent rester relativement fixes pendant une longue durée.

Les détails spécifiques relatifs à la zone géographique, à l'étendue des travaux, au plan de projet et aux conditions commerciales, qui sont susceptibles de changer au fil de la croissance de votre programme, peuvent être précisés dans des [annexes](#) jointes au contrat-cadre. Cela peut prendre la forme d'[annexes](#) distinctes couvrant des points précis ou d'un unique [énoncé des travaux](#) (EDT).

Utiliser des avenants pour modifier l'étendue des travaux, les conditions commerciales et les délais

Si vous avez mis en place un contrat-cadre et que votre programme et vos accords avec vos partenaires et fournisseurs doivent changer, les modifications à apporter à l'étendue des travaux, au plan de projet, à la zone géographique, au calendrier ou aux conditions commerciales peuvent être précisées dans des [avenants](#) distincts joints au contrat-cadre. Le contenu de ces [avenants](#) peut être précisé par le personnel technique ou commercial interne travaillant sur le projet en collaboration avec les partenaires techniques ou commerciaux. Cependant, pour que ces [avenants](#) aient un effet juridique contraignant, ils doivent être ratifiés conformément à la procédure décrite dans le contrat-cadre et par les personnes autorisées à le faire.

Cette approche est plus flexible pour vos conseillers juridiques, car elle leur évite de renégocier les conditions du contrat-cadre à chaque fois que votre programme change. Elle peut permettre de réduire le temps nécessaire à l'examen juridique de quelques heures à une quinzaine de minutes seulement. Vos conseillers juridiques peuvent même rédiger un modèle standard d'[avenant](#) afin de faciliter et d'accélérer encore davantage la modification de conditions spécifiques.

En pratique | Kapil Sapra & Associates

Regardez Kapil Sapra, de **Kapil Sapra & Associates**, expliquer comment structurer les accords juridiques pour permettre et faciliter les changements d'échelle de votre programme ou le transfert de sa propriété au gouvernement.



Autres exemples

- ▶ Regardez Kenneth Muhangi, associé directeur chez **Signum Advocates**, expliquer pourquoi il est essentiel d'avoir un juriste spécialisé dans le domaine des TIC.



- ▶ Regardez Brent Chism, PDG de **TaroWorks**, raconter son expérience chez **Kopo Kopo** et expliquer pourquoi l'organisation a eu besoin d'un juriste lorsqu'elle s'est établie sur de nouveaux marchés.



Ressources utiles

- ▶ Découvrez un exemple de contrat-cadre de services informatiques [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les étapes à suivre pour concevoir une procédure efficace de contrôle des changements [ici](#).



Élaborer des mécanismes de gestion des changements apportés à votre solution

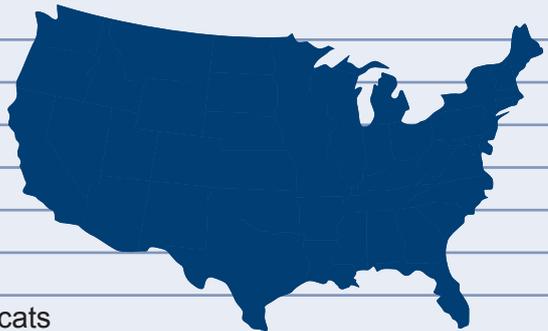
Lorsque vous planifiez l'expansion de votre programme numérique, la mise en place de mécanismes de contrôle clairement définis peut vous aider à assurer l'application et le suivi des modifications apportées à l'étendue des travaux à réaliser par vos partenaires. Le contrôle des changements est la procédure dans le cadre de laquelle les modifications demandées concernant un projet ou une solution sont évaluées et mises en œuvre. Les changements peuvent inclure une amélioration de l'infrastructure de connectivité ou des modifications du contenu fourni aux utilisateurs de votre solution. Pour ce type de changements, il n'est pas toujours nécessaire de rédiger des avenants au contrat formels. Comme pour les [avenants](#) et les [EDT](#), le fait de disposer de modèles rédigés et convenus avec vos partenaires à l'avance contribuera à limiter les confusions ou les perturbations, de même que la mise en place de procédures de communication des changements bien définies. Vous devez cependant identifier clairement les clauses qui pourront être modifiées dans le cadre de la procédure de contrôle des changements. Les accords de contrôle des changements doivent être faciles à respecter aussi bien pour votre équipe que pour celle de vos partenaires, et aussi exempts de jargon juridique que possible.

Lorsque vous planifiez l'expansion de votre programme numérique, la mise en place de mécanismes de contrôle clairement définis peut vous aider à assurer l'application et le suivi des modifications apportées à l'étendue des travaux à réaliser par vos partenaires.

La protection des données varie d'un bout à l'autre du globe

Les informations de santé protégées (ISP) aux États-Unis

Aux États-Unis, les informations personnelles sont régies par de nombreuses lois nationales et étatiques sur la protection de la vie privée, mais dans le secteur de la santé, ces données sont régies par le Health Insurance Portability and Accountability Act (HIPAA). Cette loi dispose que toute personne créant, recevant, conservant ou transmettant des ISP a la responsabilité juridique d'empêcher qu'elles ne tombent entre les mains de tout tiers n'ayant pas légalement le droit d'y accéder. Dans le cadre de cette loi, les données ci-dessous sont classifiées comme des ISP.

1. Noms
 2. Tous les identifiants de zones géographiques plus petites qu'un État, à l'exception des trois premiers chiffres d'un code postal
 3. Dates (autres que les années) directement liées à un individu
 4. Numéros de téléphone
 5. Numéros de fax
 6. Adresses e-mail
 7. Numéros de sécurité sociale
 8. Numéros de dossiers médicaux
 9. Numéros d'assurance maladie
 10. Numéros de comptes
 11. Numéros de permis, de licences et de certificats
 12. Identifiants et numéros de série de véhicules, notamment les numéros de plaque d'immatriculation
 13. Identifiants et numéros de série d'appareils
 14. Adresses URL
 15. Adresses IP
 16. Identifiants biométriques, notamment les empreintes digitales, rétinienne et vocales
 17. Photos du visage entier et toutes images similaires
 18. Tout autre numéro, code ou caractéristique unique permettant d'identifier personnellement un individu, à l'exception des codes uniques attribués par des fournisseurs de services spécifiques
- 



Sanction civile minimale en cas de violation :

100 \$ par violation, jusqu'à un montant annuel maximum de 25 000 \$ pour les violations répétées

Sanction civile maximale en cas de violation :

50 000 \$ par violation, jusqu'à un montant annuel maximum de 1,5 million \$ pour les violations répétées

Sanction pénale maximale en cas de violation :

amende d'un montant de 250 000 \$ au maximum ou peine de prison d'une durée de 10 ans au maximum

Les exigences en matière de protection des données varient considérablement dans les différentes régions du monde. Tout manquement à votre obligation de protéger les données personnelles de vos clients, utilisateurs ou bénéficiaires peut avoir de graves conséquences. Les exemples présentés ici illustrent à quel point les règles peuvent être différentes d'un pays à l'autre et à quel point il est important de les respecter avec la plus grande rigueur.

Les données ou informations personnelles sensibles (DIPS) en Inde

En Inde, les informations personnelles désignent toutes les informations liées à un individu qui peuvent être utilisées pour l'identifier directement ou indirectement. En septembre 2017, la Cour suprême d'Inde a énuméré les risques représentés par la collecte numérique des données et statué que le respect de la vie privée est un droit constitutionnel, ouvrant ainsi la porte à une application plus stricte des lois et réglementations relatives à la protection et à l'utilisation des données.

Les **données ou informations personnelles sensibles (DIPS)** sont un sous-ensemble d'informations personnelles regroupant les données ci-dessous. Les informations sur les individus disponibles ou accessibles dans le domaine public (sous réserve du respect des lois nationales) ne sont pas classifiées comme des DIPS.

1. Mots de passe
2. Informations financières telles que les données de comptes bancaires, cartes de crédit ou de débit et autres instruments de paiement
3. État de santé physique, physiologique et mentale
4. Orientation sexuelle
5. Dossiers et antécédents médicaux
6. Informations biométriques
7. Toute information liée aux précédentes collectées, stockée ou traitée par une entreprise ou organisation en vue de fournir un service



Sanction civile maximale en cas de violation :
amende d'un montant maximal de 500 000 INR
(environ 7 500-8 000 \$)

Sanction pénale maximale en cas de violation :
peine de prison d'une durée de 3 ans au maximum

ÉTAPE 3



CLARIFIER LA TITULARITÉ DES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

S'assurer que les contrats de vos employés empêchent tout litige ou confusion futur en matière de propriété intellectuelle

Presque tous les programmes de développement numérique impliquent la création d'éléments de [propriété intellectuelle](#) liés au contenu, au matériel, aux logiciels ou autres technologies utilisés pour fournir une solution, et la clarification de la titularité de ces éléments de [propriété intellectuelle](#) eu égard à vos employés s'impose comme une condition préalable à l'expansion. De façon générale, toute forme de propriété intellectuelle créée par une personne au cours de sa période d'emploi appartient à l'organisation employeuse. Les responsables de la mise en œuvre qui se sont heurtés à cette question suggèrent de définir clairement dans les contrats de vos employés le sens de « travailler pour l'organisation ». Cette expression fait-elle uniquement référence au travail accompli pendant les heures de bureau, en utilisant l'équipement de bureau, ou bien englobe-t-elle toute activité professionnelle ? Couvre-t-elle uniquement les éléments de [propriété intellectuelle](#) produits par un employé individuellement, ou également ceux créés collectivement avec d'autres employés ?

Les contrats de vos employés doivent comprendre des clauses définissant vos attentes en matière de [cession](#), de confidentialité, d'emplois ou d'engagements conflictuels et de protection des informations de tiers (notamment des données personnelles des clients ou utilisateurs). Mais l'inclusion de ces éléments dans les contrats ne suffit pas toujours à éviter les problèmes. Vous devez former vos employés actuels et potentiels afin de vous assurer qu'ils comprennent bien la signification de ces termes et les conditions d'emploi dans lesquelles ils s'inscrivent.

Préciser la titularité des droits de propriété intellectuelle avec vos partenaires ou fournisseurs techniques

Vos contrats doivent définir les droits de [propriété intellectuelle](#) sur les œuvres créées par vos consultants, sous-traitants ou fournisseurs. Les conditions peuvent varier d'un contrat à l'autre. Si vous souhaitez que votre organisation détienne la [propriété intellectuelle](#) de votre solution numérique, définissez clairement dans le contrat les œuvres produites par les sous-traitants ou fournisseurs comme des [œuvres à louer](#) ou [œuvres sur commande](#), en attribuant explicitement la [propriété intellectuelle](#) de ces œuvres à votre organisation. Assurez-vous de limiter le droit des sous-traitants et fournisseurs à utiliser les éléments de [propriété intellectuelle](#) exclusivement à leur travail dans le cadre du contrat et à une durée bien définie. Il est particulièrement important de résoudre les questions de [propriété intellectuelle](#) à l'avance lors de la création collective de logiciels libres, car le fait qu'une seule des organisations partenaires détienne la titularité exclusive des droits de [propriété intellectuelle](#) permet de réduire la confusion et de simplifier l'expansion

En pratique | BBC Media Action

Pourquoi nous conservons nos droits de propriété intellectuelle et le contrôle de notre contenu par le biais de licences

La BBC Media Action conserve toujours les droits de propriété intellectuelle sur son contenu. Ce n'est pas parce que nous voulons gagner de l'argent en le vendant. Ni parce que nous voulons limiter son utilisation. Nous délivrons d'ailleurs régulièrement des licences d'utilisation gratuites.

Nous conservons ces droits parce que nous devons garder le contrôle sur notre contenu en raison de la responsabilité qui y est liée, et nous fournissons notre contenu sous licence à autrui en bonne et due forme pour ne pas nous exposer à une responsabilité indue. La reconnaissance mondiale de la marque BBC représente un immense avantage, mais elle peut aussi faire de nous la cible d'actions juridiques et d'atteintes à la réputation.

Nous étions prêts à fournir notre contenu sous licence à des agrégateurs et opérateurs de réseaux mobiles tiers pour nos services mobiles d'éducation sanitaire en Inde, malgré le fait que nous devions accepter une responsabilité à hauteur de centaines de milliers de dollars, parce que nous l'avions créé, que nous en étions propriétaires et que nous pouvions en toute confiance nous porter garants de son exactitude. La situation aurait été bien plus compliquée si nous n'avions pas détenu les droits de propriété intellectuelle sur le contenu, ou si nous les avions détenus conjointement à d'autres organisations. Nos conditions de licence nous ont de plus permis de contrôler le prix auquel les opérateurs factureraient le contenu (prix que nous savions que même les familles les plus pauvres pouvaient payer) ainsi que les zones géographiques dans lesquelles il serait accessible.

Il peut être important d'avoir le contrôle sur les lieux de distribution, en particulier dans le cas d'informations de santé, car les réglementations sanitaires, la prévalence des maladies et la disponibilité des fournitures médicales et des services médicaux varient d'une région à l'autre. Nous ne voulions pas que notre contenu soit distribué dans des zones géographiques dans lesquelles les informations étaient inexactes ou contraires aux réglementations gouvernementales.

Notre licence de contenu ne permet par ailleurs aucune modification par autrui, encore une fois parce que nous devons limiter notre responsabilité et garantir la qualité de notre contenu. Si nous autorisons des tiers à modifier notre contenu après le leur avoir concédé sous licence, ils pourraient y introduire des inexactitudes factuelles. Or si ces inexactitudes causaient un préjudice ou une offense, cela nous exposerait, en tant que créateurs connus du contenu, à des actions juridiques et à une perte de réputation. Aucune de ces précautions ne limite notre engagement à offrir un accès universel à notre contenu, par le biais de licences.

Ressources utiles

- ▶ Effectuez des recherches dans WIPO Lex, la source de données la plus complète au monde sur les traités internationaux et lois nationales en matière de propriété intellectuelle, [ici](#).
- ▶ Consultez un modèle de contrat concernant une œuvre à louer [ici](#).
- ▶ Découvrez un modèle d'attribution d'éléments de propriété intellectuelle créés par des employés à l'organisation employeuse [ici](#) et un modèle de vente d'éléments de propriété intellectuelle à une autre organisation [ici](#).



de la distribution. En discutant proactivement des questions de [propriété intellectuelle](#) avec vos partenaires lorsque vous négociez ou renégociez des contrats, vous pouvez éviter des litiges ultérieurs à la fois onéreux et perturbateurs, en particulier lors de la création de nouveaux éléments de propriété intellectuelle.

S'assurer que vous avez le droit d'utiliser le contenu de votre solution

Les technologies sur lesquelles repose votre solution sont importantes, mais son contenu l'est tout autant. Vous pouvez créer votre propre contenu, l'acheter à un tiers, utiliser du contenu libre, faire appel à la production participative ou fournir une plateforme pour du contenu généré par les utilisateurs. Indépendamment du modèle choisi, vous devez vous assurer que vous disposez des droits nécessaires pour distribuer ou publier le contenu, le modifier, le vendre ou le transférer au gouvernement sans enfreindre les droits d'auteur ou de licence d'un tiers. Si vous codéveloppez du contenu avec d'autres organisations, résolvez les questions de [propriété intellectuelle](#) évoquées dans le paragraphe précédent. Si vous transférez la propriété de votre programme numérique au gouvernement ou à une autre organisation, il se peut que vous ayez la possibilité de céder les droits de [propriété intellectuelle](#) à l'autre partie tout en conservant le droit d'utiliser les éléments de [propriété intellectuelle](#) à l'avenir. Veillez bien à inclure ces clauses dans vos contrats et accords écrits.

En discutant proactivement des questions de propriété intellectuelle avec vos partenaires lorsque vous négociez ou renégociez des contrats, vous pouvez éviter des litiges ultérieurs à la fois onéreux et perturbateurs, en particulier lors de la création de nouveaux éléments de propriété intellectuelle.

ÉTAPE 4

RÉVISER LES CONDITIONS DES LICENCES LOGICIELLES, MATÉRIELLES ET DE CONTENU

S'assurer que vos licences matérielles et logicielles vous permettent de transférer votre programme au gouvernement

Si vous envisagez de transférer la propriété de votre programme à un gouvernement, il est fondamental de vérifier que vos licences logicielles et matérielles peuvent être étendues et cédées à un tiers. Beaucoup de licences de logiciels propriétaires sont limitées à un projet et à une durée spécifiques et ne peuvent pas être cédées sans un nouveau contrat. Cependant, il est parfois possible de négocier des licences irrévocables qui sont cessibles à un tiers donné sans coût supplémentaire et à perpétuité. Les possibles expansions et transferts futurs doivent dans l'idéal être prévus dans votre contrat-cadre, même si les clauses y afférant ne sont pas contraignantes. Il convient également d'inclure des clauses autorisant le remplacement d'un ancien contrat par un nouveau sans autorisation de la part du fournisseur ou prestataire concerné. La cession de matériel ou de logiciels à un tiers peut en outre s'accompagner de lourdes charges fiscales, qui doivent être évaluées par un expert.

Négocier des coûts de licences logicielles réduits pour une utilisation accrue

Beaucoup de licences de logiciels propriétaires sont limitées en termes de capacité (nombre d'utilisateurs, volume de messages ou nombre de minutes, nombre de machines, etc.), ce qui peut rendre votre expansion impossible à défaut d'acheter de nouvelles licences et d'engager des coûts supplémentaires. Estimez la capacité dont vous aurez besoin à différents niveaux d'expansion et négociez des coûts de licences réduits au fur et à mesure que l'utilisation augmente. Bien qu'il serait idéal de pouvoir négocier des licences illimitées, cela n'est généralement possible qu'avec les fournisseurs de logiciels qui ont réellement besoin de conclure l'affaire avec vous ou voient d'autres avantages à accorder ce type de licences. Si vous avez plusieurs options de fournisseurs, essayez d'utiliser cela à votre avantage en négociant ces conditions.

Évaluer les restrictions propres aux licences libres ou Creative Commons

Les logiciels et le contenu libres sont eux aussi couverts par des licences, qui sont parfois très restrictives. Ces licences peuvent par exemple limiter l'utilisation du logiciel ou du contenu exclusivement à des fins non lucratives. Elles peuvent aussi indiquer que le contenu ou le logiciel ne sera disponible gratuitement que pour les utilisateurs à faible revenu, dans le cas où le propriétaire de la licence retire des profits de ses ventes aux utilisateurs à revenu intermédiaire et ne souhaite pas compromettre cette activité principale. Il est également possible que la licence ne vous autorise pas à transporter le contenu ou le logiciel dans un autre pays ou à le concéder en sous-licence à un tiers, tel qu'un gouvernement.

En pratique | Esoko**Comment nous octroyons des licences à nos revendeurs pour notre plateforme et notre contenu**

*Pour étendre notre plateforme d'information sur les prix du marché agricole à de nouveaux pays, nous avons adopté un modèle de revendeurs, dans le cadre duquel nous octroyons à des organisations extérieures des licences d'utilisation de notre plateforme et de notre contenu. Nos accords avec nos revendeurs établissent clairement que lorsque nous octroyons une licence d'utilisation de notre plateforme, nous conservons l'intégralité des droits de **propriété intellectuelle** aussi bien sur la plateforme logicielle que sur le contenu créé pour celle-ci. Cela reste le cas même si nous développons des fonctions ou du contenu spécifiques pour un revendeur.*

Dans certains cas, nous intégrons à nos contrats des clauses qui nous interdisent de partager du contenu développé spécifiquement pour un revendeur donné avec d'autres revendeurs. Cela garantit au revendeur l'utilisation exclusive de ce contenu spécifique sous licence, même si nous conservons les droits de propriété intellectuelle. Nous interdisons de la même manière à nos revendeurs de partager du contenu que nous leur avons concédé sous licence sans notre consentement écrit.

Ressources utiles

- ▶ Découvrez un modèle de contrat de licence de contenu [ici](#).
- ▶ Consultez une FAQ sur les licences [Creative Commons](#) dans un contexte sanitaire mondial [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les questions de propriété et de durabilité à long terme des logiciels dans le cadre des programmes de développement numérique [ici](#).

Beaucoup de licences de contenu, y compris certaines licences [Creative Commons](#), interdisent toute modification du contenu pour des raisons de responsabilité. En d'autres termes, si vous modifiez le contenu et y introduisez des erreurs ou des biais, le créateur et le concédant de licence du contenu peuvent néanmoins être jugés par un tribunal responsables de tous les dommages subis par un utilisateur. Ainsi, si vous-mêmes ou votre partenaire gouvernemental souhaitez modifier le contenu, vous devez vous assurer que votre licence de contenu vous le permet.

ÉTAPE 5

PRÉCISER, LIMITER ET GÉRER LA RESPONSABILITÉ

Déterminer qui est responsable dans quelles circonstances

La responsabilité, définie comme la responsabilité financière ou pénale assumée par une organisation pour les préjudices ou dommages causés par ses activités, est une préoccupation fréquente des partenaires impliqués dans les solutions de développement numérique. Les partenaires de distribution qui publient du contenu ou fournissent des services, tels que les opérateurs de réseaux mobiles, incluent fréquemment dans leurs contrats des clauses stipulant qu'ils ne sont pas responsables des dommages causés par la livraison du contenu ou des services. Dans les faits, la plupart des contrats des opérateurs stipulent que c'est votre organisation, en tant que fournisseur de contenu ou des services, qui sera responsable si les informations fournies sont incorrectes ou si le service est défectueux et que cela entraîne une perte financière ou un préjudice physique pour l'utilisateur. Dans ces circonstances, il se peut que vous deviez indemniser les utilisateurs pour les pertes ou préjudices subis.

Les partenaires de distribution qui publient du contenu ou fournissent des services, tels que les opérateurs de réseaux mobiles, incluent fréquemment dans leurs contrats des clauses stipulant qu'ils ne sont pas responsables des dommages causés par la livraison du contenu ou des services.

Si vous utilisez du contenu ou des logiciels sous licence, vous pouvez généralement transférer la responsabilité au propriétaire du contenu ou des logiciels en question. Cependant, la plupart des licences de contenu ou de logiciels libres dégagent leurs créateurs de toute responsabilité, de sorte qu'il peut vous incomber d'indemniser les victimes. Néanmoins, s'il existe des vices techniques dans les services fournis par les opérateurs de réseaux mobiles, tels que de longues périodes d'indisponibilité du système de réponse vocale interactive ou des messages de données, ce sont eux qui devront en assumer la responsabilité.

En pratique | BBC Media Action

Les difficultés à limiter la responsabilité relative au contenu et à la qualité de service

L'une des plus grandes difficultés que la BBC Media Action a rencontrées lors de ses négociations contractuelles avec six opérateurs de réseaux mobiles en Inde a été la limitation de responsabilité. La plupart des opérateurs insistaient pour utiliser leurs modèles juridiques standard, qui nous exposaient à une responsabilité illimitée concernant notre contenu et la qualité de nos services mobiles d'éducation sanitaire. C'est quelque chose que nous ne pouvions bien entendu pas accepter, et il nous a fallu des mois de négociations juridiques pour parvenir à limiter cette responsabilité.

La responsabilité relative au contenu nous inquiétait tout particulièrement, car les clauses génériques des opérateurs nous rendaient juridiquement responsables de tous les dommages résultant d'une offense causée aux utilisateurs du service. Dans la mesure où notre contenu aborde des questions sensibles comme la planification familiale, il était tout à fait possible que quelqu'un le trouve offensant en raison de normes sociales.

Heureusement, nos juristes ont réussi à plafonner et définir notre responsabilité. Nous sommes parvenus à nuancer les clauses liées aux offenses en indiquant que le contenu devait être conforme aux lois indiennes, et que tout dommage prétendument causé devrait être prouvé devant un tribunal.

La responsabilité relative à la qualité du service nous inquiétait également, car les opérateurs nous demandaient de signer des contrats de niveau de service extrêmement stricts. Certains de ces contrats insistaient sur un temps de disponibilité de 99,999 %, la résolution des pannes critiques dans l'heure et des sanctions financière en cas de manquement à nos obligations contractuelles.

*Notre agrégateur partenaire était prêt à assumer une responsabilité juridique au titre de son rôle dans le respect de ces **contrats de niveau de service**, mais notre partenaire technique, une ONG, qui était responsable de notre système back end libre, ne voulait pas s'engager, car il n'avait qu'une petite équipe d'ingénieurs basés aux États-Unis qui faisaient des journées de huit heures. Notre donateur a finalement accepté de couvrir la responsabilité de l'ONG partenaire, et nous avons alors pu lancer nos services.*

Autres exemples

- ▶ Regardez Kapil Sapra, de **Kapil Sapra & Associates**, briser un mythe concernant la responsabilité et la conformité dans le cadre d'une collaboration avec le gouvernement.



Plafonner la responsabilité à un niveau raisonnable

À grande échelle, s'ils ne sont pas clairement limités et plafonnés dans vos contrats, les dommages financiers résultant de votre responsabilité peuvent réellement paralyser votre programme. L'étendue de la responsabilité dépendra de la nature du service et du degré d'association des fournisseurs du service avec celui-ci. Par exemple, si le service porte les couleurs et le logo de la marque d'un opérateur de réseau mobile, ce dernier s'exposera à des risques juridiques plus importants. Toutefois, la position par défaut de nombreux opérateurs sera que les partenaires en solutions de contenu ou de technologies mobiles acceptent une responsabilité illimitée.

La responsabilité des fournisseurs tiers avec lesquels vous vous engagez contractuellement pour la livraison du contenu ou des services doit être aussi large que possible, car les problèmes liés à ces éléments peuvent avoir des effets nuisibles pour votre programme tout entier. Protégez-vous en plafonnant clairement votre propre responsabilité, eu égard par exemple à du contenu inexact ou à des services défectueux, à un niveau raisonnable bien défini dans le contrat, sans exception aucune au plafond de responsabilité. L'assurance responsabilité civile de votre organisation la protège également en cas de problème.

S'assurer une indemnisation efficace

Il peut être difficile de parvenir à une définition mutuellement convenue des clauses contractuelles d'[indemnisation](#), qui stipulent les conditions dans lesquelles une partie devra indemniser l'autre pour des pertes ou préjudices, et l'aide d'un juriste est ici particulièrement précieuse. Lorsque vous négociez avec vos partenaires, vous devez impérativement leur demander si vous pouvez être tenus pour responsables de leurs actions et si un procès peut être intenté à votre encontre en raison de votre relation avec eux.

Votre conseiller juridique peut vous aider à élaborer des formules qui vous protégeront de toute responsabilité eu égard aux actes ou fautes des autres parties. Vous devez également réfléchir au contrôle que vous aurez sur la manière dont vos partenaires réagiront à une action juridique. S'ils mettent des années à résoudre un problème, votre solution numérique sera-t-elle suspendue ou sa réputation sera-t-elle affectée pendant cette période de résolution ? Les juristes des deux parties essaient généralement de s'assurer que les clauses d'[indemnisation](#) s'appliquent aux deux organisations et que le contrat contient des formules les dissuadant toutes deux de s'engager dans un litige.

Peser la responsabilité associée aux logiciels et contenus libres ou propriétaires

L'utilisation d'un logiciel libre implique généralement que l'utilisateur accepte des conditions dégageant le créateur du logiciel en question de toute responsabilité. À leurs débuts, la plupart des programmes de développement numérique utilisent des logiciels libres, car le code est disponible gratuitement, mais les risques de responsabilité augmentent rapidement si ces logiciels sont modifiés pendant le projet ou rencontrent des dysfonctionnements au fil de l'expansion du programme. Néanmoins, les éditeurs de logiciels propriétaires offrent souvent des garanties ou des [indemnisations](#) de responsabilité pour leurs logiciels, ce qui signifie qu'ils assument la responsabilité des potentiels dommages causés par les dysfonctionnements de leurs logiciels. Les mêmes conditions s'appliquent au contenu. Interrogez-vous sur les avantages et les inconvénients des options libres et propriétaires en vous assurant de bien comprendre la responsabilité que les fournisseurs ou éditeurs de logiciels vous imposent d'assumer.

Ressources utiles

- ▶ Découvrez un exemple de liste de vérification pour l'auto-évaluation des contrats et des exemples de clauses contractuelles [ici](#).
- ▶ Consultez d'autres exemples de clauses d'indemnisation et d'assurance [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur l'importance d'inclure une clause d'indemnisation [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec la responsabilité assumée par les distributeurs, développeurs et utilisateurs d'applications mobiles [ici](#).

Lorsque vous négociez avec vos partenaires, vous devez impérativement leur demander si vous pouvez être tenus pour responsables de leurs actions et si un procès peut être intenté à votre encontre en raison de votre relation avec eux.

ÉTAPE 6

REVOIR ET METTRE À JOUR LES CONTRATS DE NIVEAU DE SERVICE

Définir les exigences en matière d'assistance technique à grande échelle

Vous n'avez peut-être pas encore défini juridiquement l'assistance technique de votre solution numérique. Il se peut par exemple que cette assistance soit assurée à distance depuis un autre pays par les mêmes ingénieurs logiciels qui ont initialement développé votre solution. Mais si vous envisagez maintenant d'étendre votre solution numérique à un plus grand nombre d'utilisateurs ou à de nouvelles zones géographiques, ou bien de la fournir à grande échelle au nom du gouvernement, vous devez mettre en place des [contrats de niveau de service](#) professionnels indiquant clairement la nature, la quantité et la qualité de l'assistance requise.

La définition de vos exigences en matière d'assistance technique dépend du type de partenaire. Par exemple, si votre partenaire est un opérateur de réseau mobile, vous devrez vous engager contractuellement à fournir le niveau d'assistance défini dans ses [contrats de niveau de service](#) types. De nombreux gouvernements ont également des exigences très strictes auxquelles votre solution devra satisfaire si vous envisagez de fournir des services en leur nom à grande échelle.

S'assurer de la capacité de vos partenaires techniques à satisfaire aux exigences des contrats de niveau de service

Avant de vous engager à respecter les [contrats de niveau de service](#) d'un opérateur de réseau mobile ou d'un gouvernement à grande échelle, vous devez vous assurer que vos partenaires techniques sont capables de fournir ce niveau d'assistance. Beaucoup de sociétés de développement de logiciels libres ne disposent pas d'une capacité en personnel suffisante ou d'un personnel suffisamment expérimenté pour remplir les exigences des [contrats de niveau de service](#) types des opérateurs, ce qui peut faire d'un logiciel libre une proposition risquée à grande échelle.

Nombreux sont les [contrats de niveau de service](#) d'opérateurs qui exigent par exemple un temps de disponibilité du service de 100 % et une restauration du service dans l'heure en cas de panne, à toute heure du jour ou de la nuit. Discutez avec vos partenaires techniques de la façon dont ils envisagent de satisfaire à ces exigences.

Attacher une attention particulière aux clauses pénales

L'une des raisons pour lesquelles vous devez être particulièrement vigilants lorsque vous signez des [contrats de niveau de service](#) avec des opérateurs de réseaux mobiles ou des gouvernements, c'est que si vous ne parvenez pas à respecter les conditions fixées, vous vous exposez à des

En pratique | Esoko

Numériser uniquement des sources fiables

Au Ghana, nous avons mis en place un réseau externe d'experts, que nous payons mais qui ne font pas partie de notre personnel. Nous avons signé un [contrat de niveau de service](#) avec chacun de ces experts ou avec leur organisation pour nous assurer que leur temps était dédié et leurs responsabilités claires. Si un expert venait à quitter une organisation ou ne parvenait pas à fournir le niveau d'expertise requis, le [contrat de niveau de service](#) stipulait que l'organisation partenaire concernée avait la responsabilité de remplacer cet expert. Nous avons engagé des experts de l'Agence météorologique et du ministère de l'Alimentation et de l'Agriculture du Ghana pour approuver le contenu d'un programme dont le but était de fournir des conseils agricoles aux agriculteurs par SMS et de répondre aux questions posées par les agriculteurs. Ce contrat réduisait notre risque de responsabilité en cas de dommages causés par des informations incorrectes ou une mauvaise utilisation des informations par les agriculteurs, puisque ces informations émanaient directement du gouvernement.

Autres exemples

▶ Les anciens dirigeants de **Cell-Life**, ONG qui offrait des solutions technologiques de gestion sanitaire dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, soulignent l'importance des [contrats de niveau de service](#). Ils sont convaincus que ces contrats doivent être établis très tôt dans la vie d'un programme et qu'aucune activité liée à ces contrats ne doit être planifiée tant qu'ils ne sont pas signés. Cell-Life a dû cesser ses activités en partie parce qu'il lui a fallu 14 mois pour parvenir à la conclusion d'un [contrat de niveau de service](#) dont elle avait besoin afin de continuer à fournir et gérer un programme de collecte de données par téléphone portable destiné aux agents de santé communautaire (ASC). Or lorsque le [contrat de niveau de service](#) a enfin été conclu, les financements des donateurs du programme étaient épuisés. Le [contrat de niveau de service](#) était donc devenu inutile puisque Cell-Life ne disposait plus des ressources financières nécessaires pour mener le projet à bien.

▶ **Vital Wave** a travaillé avec une ONG internationale qui fournissait des services de santé à la communauté et aux agents de santé au Nigeria pour étendre la portée géographique d'un centre d'appels dédié à la santé maternelle et néonatale. Lorsque l'équipement du centre d'appels avait initialement été installé en 2010, aucun [contrat de niveau de service](#) n'avait été mis en place pour la maintenance à long terme, et beaucoup d'appareils fonctionnaient mal, étaient arrivés en [fin de vie](#) ou n'étaient plus pris en charge par leurs fabricants.

Vital Wave a acheté des appareils neufs et négocié un [contrat de niveau de service](#) avec un partenaire de mise en œuvre technique. Puisque Vital Wave avait signé ce nouveau [contrat de niveau de service](#) au nom de l'ONG, le contrat d'assistance a été rendu cessible à l'ONG à la fin de l'implication de Vital Wave. La propriété du centre d'appels et du contrat de niveau de service a depuis été transférée au gouvernement. Cette expérience souligne à la fois l'importance d'établir des contrats de niveau de service dès le début d'un projet et la flexibilité qu'apporte la cessibilité de ces contrats de niveau de service. Lisez la suite [ici](#).

Ressources utiles

- ▶ Consultez un exemple de [contrat de niveau de service](#) destiné aux membres du réseau externe d'experts d'Esoko [ici](#).
- ▶ Découvrez les étapes de la rédaction d'une clause de retrait [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur le transfert des risques [ici](#).



© BBC Media Action

sanctions financières, définies dans les clauses pénales du contrat. Ces sanctions peuvent considérablement accroître vos coûts d'exploitation, ou réduire vos profits si vous êtes une entreprise sociale. Si vous manquez de façon répétée à vos obligations au titre des **contrats de niveau de service**, votre opérateur partenaire peut mettre un terme à votre relation selon les clauses de résiliation de votre contrat.

De votre côté, vous devez vous assurer que les termes des **contrats de niveau de service** de vos partenaires techniques sont bien définis et prévoient des sanctions adéquates en cas de manquement aux **contrats de niveau de service** des opérateurs ou gouvernements causé par ces partenaires. Vous devez intégrer des **clauses de résiliation** simples à ces contrats tiers.

Avant de vous engager à respecter les contrats de niveau de service d'un opérateur de réseau mobile ou d'un gouvernement à grande échelle, vous devez vous assurer que vos partenaires techniques sont capables de fournir ce niveau d'assistance.

Les contrats de niveau de service

Cet exemple de **contrats de niveau de service** fourni par Box, une plateforme de partage de fichiers basée sur le cloud qui prenait en charge plus de 41 millions d'utilisateurs en mai 2017, illustre les différents types d'intervention initiale que peut proposer un fournisseur en fonction de la

Problème urgent	Problème de gravité élevée
<p>Définition : problème rendant le Box Service totalement inutilisable pour tous les utilisateurs, sans aucune solution de contournement disponible</p>	<p>Définition : problème détériorant sensiblement des fonctions essentielles du Box Service pour de nombreux utilisateurs, sans solution de contournement raisonnable disponible</p>
<p>Contrat de niveau de service d'intervention initiale</p>	<p>Contrat de niveau de service d'intervention initiale</p>
<ul style="list-style-type: none"> Intervention en 1 heure (24/7/365)* Objectif de 2 heures (9:00 - 18:00)** Pas d'objectif (9:00 - 18:00)**	<ul style="list-style-type: none"> Intervention en 2 heures (24/7/365)* Objectif de 4 heures (9:00 - 18:00)** Pas d'objectif (9:00 - 18:00)**

 Assistance premium (Platine)

 Assistance standard (Entreprise)

 Assistance gratuite (Particulier)

licence ou du contrat du client. Pour soutenir l'expansion de votre programme numérique, il se peut que vous deviez envisager de négocier des niveaux de service supérieurs avec vos fournisseurs.

Problème de gravité normale	Problème de gravité faible
<p>Définition : problème détériorant une fonction du Box Service pour quelques utilisateurs, avec une solution de contournement disponible</p> <p>Contrat de niveau de service d'intervention initiale</p> <ul style="list-style-type: none"> Intervention en 2 heures (24/7/365)* Objectif de 8 heures (9:00 - 18:00)** Pas d'objectif (9:00 - 18:00)**	<p>Définition : problème mineur ou question générale, n'affectant pas la capacité des utilisateurs à utiliser le Box Service</p> <p>Contrat de niveau de service d'intervention initiale</p> <ul style="list-style-type: none"> Pas d'intervention (24/7/365)* Pas d'objectif (9:00 - 18:00)** Pas d'objectif (9:00 - 18:00)**

*Assistance en anglais. Assistance en langue locale, si disponible dans la région spécifique, pendant les heures ouvrées Box Weekdays.

**Disponible en anglais uniquement, pendant les heures ouvrées Box Weekdays.

SYNTHÈSE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

De qui avez-vous besoin ?

La révision et la mise à jour des fondements juridiques, réglementaires et politiques de votre programme en vue de sa prochaine phase consiste à vous assurer que vos employés comprennent bien les points auxquels ils doivent faire particulièrement attention lors des négociations contractuelles et des mises à jour de la solution. Mais il est tout aussi important d'avoir des conseillers juridiques de confiance qui sont familiarisés avec votre programme et possèdent une grande expérience dans le domaine des programmes numériques. Que vous fassiez appel à un cabinet d'avocats ou à des conseillers internes, veillez à budgétiser adéquatement toutes ces activités.

Activité	Type de ressource
Négociation de contrat-cadre	Conseiller juridique, directeur numérique, directeur de projet
Élaboration des politiques en matière de consentement des utilisateurs et de protection des données	Conseiller juridique, directeur numérique, directeur de projet
Négociation des contrats de propriété intellectuelle	Conseiller juridique, directeur numérique, directeur de projet
Élaboration/Révision	Conseiller juridique, directeur

Conseils de pro

- **Ne lésinez pas sur les conseils juridiques précoces.** Les coûts à engager pour bénéficier de conseils juridiques dès le début de votre expansion ou de votre transfert peuvent être rebutants, mais une protection contractuelle inadéquate peut vous coûter bien plus cher par la suite.
- **Planifiez à l'avance les changements nécessaires en matière de consentement des utilisateurs et de protection des données.** Des politiques inadéquates dans ces domaines peuvent vous exposer à des risques juridiques et à la clôture de votre programme par le gouvernement. Revoyez donc vos politiques en la matière lorsque vous optimisez la conception de votre solution et discutez très tôt avec vos partenaires gouvernementaux. Il est souvent plus sûr d'adopter de bonnes pratiques dès le début, indépendamment de l'état actuel de la législation dans les zones géographiques dans lesquelles vous opérez.
- **Ne négligez pas les questions de propriété intellectuelle et de responsabilité concernant le contenu.** Certains leaders du développement numérique racontent s'être focalisés sur la [propriété intellectuelle](#) et la responsabilité relatives aux logiciels au fil de la croissance de leur programme et ne pas avoir accordé suffisamment d'attention à la [propriété intellectuelle](#) et à la responsabilité relatives au contenu, aspects qui peuvent être longs à négocier. Si vous envisagez de développer ou d'acquérir beaucoup de nouveau contenu durant la phase suivante de votre programme, discutez très tôt avec vos avocats de ce que cela implique.

Étape clé	Références utiles
<p>1. ÉVALUER L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES LOIS, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES EN TERMES DE CONFORMITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de cas : mHealth Compendium Volume Four (Anaya: Shaping Life-Saving Reproductive, Maternal, Newborn and Child Health Practices and Behaviors in India) • Étude de cas : MomConnect: Launching a National Digital Health Program in South Africa • Dossier : Data Localization: A Challenge to Global Commerce and the Free Flow of Information (Global Spread of Data Localization) • Étude de cas : Kilkari: A maternal and child health service in India – Lessons learned and best practices for deployment at scale • Outil : ISO/IEC 27000 Family: Information Security Management Systems • Exemple : Information Regulator (South Africa) Documents • Dossier : Mobile Privacy Principles • Exemple : Informed Consent Resource Library • Dossier : International Compilation of Human Research Standards
<p>2. ADOPTER UNE APPROCHE CONTRACTUELLE FLEXIBLE POUR FACILITER L'ADAPTATION AU CHANGEMENT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dossier : Change Control Process
<p>3. CLARIFIER LA TITULARITÉ DES DROITS DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de cas : mHealth Compendium Volume Four (Anaya: Shaping Life-Saving Reproductive, Maternal, Newborn and Child Health Practices and Behaviors in India) • Outil : WIPOLex • Exemple : Work for Hire Agreement • Exemple : Intellectual Property Assignment Agreement Template • Exemple : Intellectual Property Sale Agreement Template

Étape clé	Références utiles
<p>4. RÉVISER LES CONDITIONS DES LICENCES LOGICIELLES, MATÉRIELLES ET DE CONTENU</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple : Content License Agreement • FAQ : Creative Commons Licenses for Global Health Content • Article : 3 Tensions with Software Sustainability in ICT4D
<p>5. PRÉCISER, LIMITER ET GÉRER LA RESPONSABILITÉ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil : Contract Self-assessment Checklist • Exemple : Sample Indemnity/Insurance Clause • Article : Why Your Contract Should Contain an Indemnification Clause • Dossier : Legal Liability Issues of Mobile Application Relationships in Europe
<p>6. REVOIR ET METTRE À JOUR LES CONTRATS DE NIVEAU DE SERVICE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de cas : Expansion and Implementation Support for a Health-Focused Call Center in Nigeria • Exemple : Esoko Expert Network Service Level Agreement • Article : Seven Key Questions for Drafting Effective Exit Provisions • Article : Risk Transfer: A Strategy to Help Protect Your Business

Terme	Définition
Agrégateur Source	Entreprise servant d'intermédiaire entre les fournisseurs d'applications et de contenus d'une part et les opérateurs mobiles d'autre part, en assurant la transmission des messages à plusieurs opérateurs mobiles ou autres agrégateurs, la supervision et l'administration des campagnes mobiles ainsi que les services de facturation.
Annexe	Document joint à un autre pour en éclaircir certains points ou y apporter des informations complémentaires.
Avenant Source	Ajout à un document écrit signé. Il s'agit généralement d'une modification ou d'une explication (par exemple une liste de marchandises à inclure) apportée à un contrat ou d'un point négocié après que le contrat ait initialement été proposé par une partie. Bien qu'ils ne le soient souvent pas, les avenants doivent être signés séparément et joints au contrat original afin d'éviter toute confusion quant à ce qui est inclus ou entendu. Des avenants non signés pourraient être inclus de façon frauduleuse ou confondus avec des projets de contrat ou des propositions rejetées.
Cession Source	Un contrat de cession encadre le transfert des droits et obligations d'une partie au titre d'un contrat à une autre partie. La partie cédant les droits et obligations est le cédant ; la partie les recevant est le cessionnaire. Parfois, le cédant n'est pas complètement dégagé de toute responsabilité après la cession du contrat. Les parties doivent prêter attention aux formules spécifiques du contrat pour déterminer les conditions et restrictions applicables à la cession.
Clause de résiliation Source	Clause d'un contrat autorisant sa résiliation dans certaines circonstances.
Contrat de niveau de service Source	Contrat entre un prestataire de service (interne ou externe) et un utilisateur, qui définit le niveau de service attendu du premier. Les contrats de niveau de service sont basés sur le résultat et définissent à ce titre spécifiquement les prestations que recevra le client. Ils ne définissent pas la façon dont le service est fourni ou livré. Les critères métrologiques qui définissent les niveaux de service doivent viser à garantir une description du service fourni, une certaine fiabilité, une certaine réactivité, une procédure de signalement des problèmes, un niveau de service de suivi et de signalement, des conséquences en cas de non-respect des obligations de service ainsi que des clauses de sauvegarde ou des contraintes.

Terme	Définition
Creative Commons (CC) Source	Les licences Creative Commons (CC) sont l'un des types de licences de droits d'auteur publiques permettant la distribution gratuite d'une œuvre qui serait autrement protégée par des droits d'auteur. Une licence CC est utilisée lorsqu'un auteur souhaite donner à autrui le droit de partager, d'utiliser et de développer l'œuvre qu'il a créée. Ce type de licence offre une grande flexibilité au créateur et protège les individus utilisant ou redistribuant l'œuvre d'un tiers de tout problème de violation de droits d'auteur, tant qu'ils respectent les conditions spécifiées dans la licence en vertu de laquelle le créateur distribue l'œuvre.
Énoncé des travaux (EDT) Source	Document communément employé dans le domaine de la gestion de projet, qui définit les activités, les livrables et les délais spécifiques à un projet pour un prestataire fournissant des services à un client. L'EDT inclut aussi généralement des exigences détaillées, des tarifs ainsi que des conditions générales réglementaires et de gouvernance standard.
Fin de vie Source	Terme utilisé par rapport à un produit fourni à des clients, indiquant que ce produit est arrivé à la fin de sa vie utile (du point de vue du fournisseur) et que le fournisseur cesse toute activité de marketing, de vente ou de remaniement le concernant.
Indemnisation Source	Fait de dédommager un tiers de toute perte qu'il pourrait subir. Exemple : deux parties règlent un différend relatif à un contrat, et l'une d'entre elles accepte de payer tous les dommages qui pourraient être réclamés au titre du contrat, tenant ainsi l'autre partie à couvert.
Œuvre à louer Source	Œuvre protégée par des droits d'auteur qui a été créée par un employé dans le cadre de son emploi, ou certains types limités d'œuvres pour lesquelles les parties conviennent par écrit de cette appellation. Aussi appelée œuvre sur commande.
Œuvre sur commande Source	Voir « œuvre à louer ».
Propriété intellectuelle Source	Tout résultat d'un travail de création de l'esprit possédant une valeur commerciale qui fait l'objet d'un droit, notamment les œuvres protégées par droits d'auteur telles que les œuvres littéraires ou artistiques, et les œuvres conceptuelles telles que les brevets, méthodes commerciales et processus industriels.

CONCEPTION DE SOLUTION

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE :
Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Module 4 sur 7





CONCEPTION DE SOLUTION

RÉSUMÉ DU MODULE

Une solution technique n'implique pas uniquement des logiciels ; elle repose également sur des exigences, une infrastructure et des partenariats, ainsi que sur des processus de développement, de mise à jour et de maintenance. Ces composantes ont probablement évolué durant la phase pilote de votre solution numérique, puis lors de son expansion à un nombre modéré d'utilisateurs, potentiellement à différents endroits. Mais si vous envisagez maintenant soit de la déployer à grande échelle, soit d'y ajouter de nouveaux produits et services, il se peut que vous deviez apporter des changements radicaux à sa conception.

L'une des évolutions courantes passe par la simplification et la stabilisation du code de base en vue de faciliter d'une part la réplication et d'autre part la gestion d'un volume plus important d'utilisateurs. Une autre consiste à créer de nouvelles fonctions, de nouveaux produits ou de nouveaux services en vue de diversifier votre offre et de toucher de nouveaux segments d'utilisateurs ou de proposer des nouveautés à vos utilisateurs actuels. Dans votre cheminement vers l'expansion et la viabilité, vous pouvez être amenés à conjuguer ces deux approches.

Ce module puise dans nos entretiens avec divers leaders du développement numérique, issus d'organisations telles que la BBC Media Action, Esoko, Akros, Dimagi, HealthEnabled, Vital Wave, BeeHyv, IMImobile, Echo Mobile et D-tree, qui nous ont fait part de leurs expériences respectives de conception de solution à grande échelle.

Ce module aidera les ONG et les organisations non techniques qui développent des logiciels à peser les défis uniques auxquels sont confrontés les acteurs des programmes numériques lorsqu'ils étendent leurs solutions, en mettant en lumière d'importantes considérations techniques susceptibles d'affecter la viabilité de ces solutions. Il présente une série d'étapes clés articulées autour des questions que se posent fréquemment les équipes techniques lorsqu'elles planifient

une expansion. Toutefois, chaque programme étant unique, il se peut que ces étapes ne soient pas toutes pertinentes dans votre situation.

Ce module vous aidera à :

- ▶ **1** Adopter une approche de la conception centrée sur l'humain pour réévaluer les exigences de vos utilisateurs
- ▶ **2** Analyser les facteurs externes susceptibles d'affecter la conception actuelle de votre solution
- ▶ **3** Déterminer les différents niveaux de priorité des nouvelles fonctionnalités et définir les objectifs
- ▶ **4** Planifier votre développement technique pour garantir la viabilité de votre solution à grande échelle
- ▶ **5** Optimiser vos processus de développement si vous décidez de construire votre solution
- ▶ **6** Assurer le déploiement, la migration et la maintenance de votre solution étendue

Étapes clés

1

ADOPTER UNE APPROCHE DE LA CONCEPTION CENTRÉE SUR L'HUMAIN POUR RÉÉVALUER LES EXIGENCES DE VOS UTILISATEURS

- Mettre à jour vos personas utilisateurs
- Mettre à jour vos parcours utilisateurs
- Envisager l'accessibilité et la localisation

2

ANALYSER LES FACTEURS EXTERNES SUSCEPTIBLES D'AFPECTER LA CONCEPTION ACTUELLE DE VOTRE SOLUTION

- Envisager les intégrations avec de nouveaux systèmes
- Envisager la mise à jour de votre modèle de données pour soutenir l'expansion
- Envisager l'impact potentiel de nouvelles lois, réglementations ou politiques sur la conception de votre solution
- Envisager la rationalisation de vos exigences de production de rapports

3

DÉTERMINER LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRIORITÉ DES NOUVELLES FONCTIONNALITÉS ET DÉFINIR LES OBJECTIFS

- Convenir de fonctions cibles pour un produit minimum viable
- Travailler avec les différentes parties prenantes pour assurer leur adhésion
- Lors de l'expansion à une nouvelle zone géographique, budgétiser le temps et les efforts nécessaires pour hiérarchiser les fonctions selon leur priorité

4

PLANIFIER VOTRE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DE VOTRE SOLUTION À GRANDE ÉCHELLE

- Évaluer les systèmes standard offrant une assistance professionnelle
- Utiliser les demandes d'informations et les appels d'offres pour établir une comparaison structurée et détaillée des options logicielles
- Réévaluer votre stratégie d'hébergement
- Déterminer si vous ou votre partenaire technologique avez le personnel nécessaire pour fournir la solution

5

OPTIMISER VOS PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT SI VOUS DÉCIDEZ DE CONSTRUIRE VOTRE SOLUTION

- Renforcer votre équipe de développement
- Procéder à un examen du code et des correctifs en attente
- Revoir votre feuille de route de développement ou votre plan de mise en production
- Développer, tester, modifier et répéter

6

ASSURER LE DÉPLOIEMENT, LA MIGRATION ET LA MAINTENANCE DE VOTRE SOLUTION ÉTENDUE

- Procéder au déploiement et à la migration (si nécessaire)
- Trouver le bon moment et la bonne fréquence pour publier les mises à jour
- Prévoir les coûts d'exploitation permanents

ÉTAPE 1

ADOPTER UNE APPROCHE DE LA CONCEPTION CENTRÉE SUR L'HUMAIN POUR RÉÉVALUER LES EXIGENCES DE VOS UTILISATEURS

Mettre à jour vos personas utilisateurs

L'ampleur et la complexité des changements à apporter à votre solution numérique dépendent en partie des différences entre vos utilisateurs actuels et vos nouveaux utilisateurs. Pour mettre à jour vos personas ou profils d'utilisateurs, vous pouvez organiser des groupes de discussion avec vos nouveaux utilisateurs à différents endroits. Cela vous aidera à déterminer si votre solution est pertinente pour eux et comment elle doit évoluer pour répondre à leurs besoins. Si votre solution est viable, exploitez les personas que vous avez déjà créés et documentés. En mettant à jour vos personas avant de modifier votre solution, vous pouvez vous épargner d'importants remaniements ultérieurs.

REPORTEZ-VOUS À :

► **Modèle de gestion : ÉTAPE 1. COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE**

Mettre à jour vos parcours utilisateurs

La cartographie de nouveaux parcours utilisateurs est une étape analytique essentielle dans le cadre d'une expansion. L'une des techniques consiste à effectuer des exercices en petits groupes lors desquels des utilisateurs représentant un même persona travaillent ensemble pour décrire visuellement la façon dont ils utiliseraient la solution pour accomplir un objectif. Cela a plusieurs intérêts, qui sont notamment de travailler avec les nouveaux utilisateurs pour valider leurs besoins, de mieux comprendre les comportements potentiels de ces utilisateurs et de se faire très tôt une idée des nouvelles fonctions qui pourraient être nécessaires. Les parcours utilisateurs peuvent être tracés du point de vue de nouveaux utilisateurs potentiels, décrivant la façon dont ils utiliseraient la solution et de quelles fonctions ils pourraient se servir, ou du point de vue d'utilisateurs actuels, décrivant la façon dont ils utilisent actuellement la solution, ce qui peut aider à identifier des problèmes existants.

Si vous envisagez d'étendre une solution existante sans y apporter de modifications importantes, le fait de tester la capacité des nouveaux utilisateurs à l'utiliser peut vous fournir à l'avance de précieuses informations sur l'acceptabilité de la solution dans le nouvel environnement ciblé. Si vous prévoyez de développer de nouvelles fonctions ou de nouveaux services, des prototypes papier de la solution peuvent s'avérer tout aussi utiles.

En pratique | Esoko

Encourager ses partenaires à créer la meilleure solution pour les utilisateurs

La première chose que nous avons faite lorsque nous avons décidé de lancer Tulaa au Kenya a été de nous rendre sur le terrain. Nous avons réuni tout le monde, y compris nos dirigeants, et couché par écrit les questions essentielles que nous devons poser à nos nouveaux utilisateurs potentiels. Lors de notre première visite sur le terrain, nous avons discuté avec des agriculteurs, des directeurs de coopératives agricoles et des agents gouvernementaux responsables de l'agronomie. Nos interactions avec ces derniers se sont avérées particulièrement intéressantes car ils supervisent beaucoup d'activités agricoles et peuvent donc en dresser un tableau d'ensemble. À la fin de chaque journée, notre équipe faisait le point au bureau et mettait à jour nos hypothèses, nos personas et nos récits utilisateurs.

Nous avons fait part de ces mises à jour à nos partenaires, notamment la compagnie d'assurance UAP et l'institution de microcrédit Musoni. Nous avons appris que les agriculteurs souhaitaient pouvoir rembourser leurs emprunts sur une plus longue durée, et Musoni a accepté de mettre en place des délais qui fonctionneraient pour nos nouveaux utilisateurs. Nous avons également appris que beaucoup d'agriculteurs ne possédaient pas de numéro d'identification personnel (NIP) auprès de la Kenya Revenue Authority, l'administration fiscale kenyane, or ce numéro est exigé par les compagnies d'assurance lors de la souscription de polices. UAP a travaillé avec nous pour créer une police d'assurance collective que nos utilisateurs pourraient se procurer à un prix raisonnable.

Nous sommes alors retournés vers les agriculteurs pour savoir ce qu'ils pensaient de ces nouveautés. Il nous a fallu plus d'une heure pour expliquer les avantages de notre solution ! La souscription d'une police d'assurance nécessite généralement que le futur assuré comprenne parfaitement ce qu'il paie et ce qui lui sera payé dans différentes situations. Nous avons donc collaboré avec nos deux partenaires pour mettre au point une explication à la fois simplifiée et juridiquement acceptable que nous pourrions fournir aux agriculteurs en quelques minutes, et nous l'avons testée et peaufinée lors de notre visite suivante sur le terrain. Nous avons ensuite soumis ce texte revu et corrigé à nos partenaires, et nous nous sommes efforcés de créer des supports marketing dont nous étions certains qu'ils seraient bien compris par nos nouveaux utilisateurs potentiels.

La première chose que nous avons faite lorsque nous avons décidé de lancer Tulaa au Kenya a été de nous rendre sur le terrain.

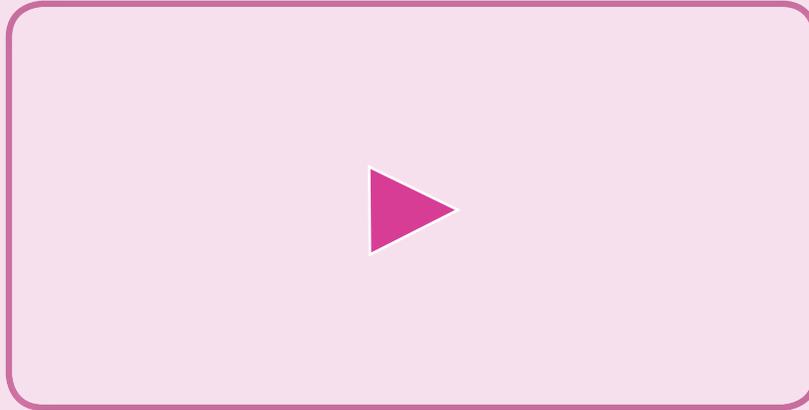
Envisager l'accessibilité et la localisation

Les exigences de localisation liées à l'expansion d'une solution varient considérablement selon la taille et la diversité du pays. Dans de nombreux pays, il est probable que vous deviez tenir compte d'importantes différences de langue ou de dialecte, de niveau d'éducation, d'alphabétisation numérique et de revenu, en particulier entre les zones urbaines et les zones rurales. La réplique de votre service dans de nouvelles régions du même pays peut ainsi se révéler tout aussi complexe que le développement de nouveaux produits ou services, et impliquer une modification en profondeur de votre solution sous-jacente. Si vous envisagez par exemple de répliquer dans des zones rurales une solution que vous avez développée pour des publics urbains avec des smartphones et un accès 3G, vous devrez sans doute passer à une technologie 2G basée sur l'audio, telle qu'un système de **réponse vocale interactive (RVI)**, accessible depuis des modèles plus anciens de téléphones portables.

En plus de prendre en charge différents types de formats multimédias (audio, vidéo, texte), de technologies (**RVI**, SMS, **USSD**, données mobiles), de langues et de polices, il se peut que vous deviez également fournir aux utilisateurs ou administrateurs un moyen de sélectionner une version spécifique de la solution, par exemple en vous assurant que les utilisateurs sélectionnent ou confirment activement leur langue préférée avant de recevoir des informations par **RVI** ou SMS. Il peut s'avérer très chronophage et onéreux de mettre en œuvre tous ces changements simultanément, d'où l'importance d'identifier et de prioriser ceux qui sont essentiels au lancement et ceux qui peuvent être ajoutés plus tard.

Autres exemples

- ▶ Écoutez Benjamin Winters, directeur régional d'**Akros**, parler de l'impact de l'identification et de la reconception de leur solution pour une nouvelle catégorie d'utilisateurs.



- ▶ **Dimagi** a créé un processus de localisation rapide du contenu multimédia mobile afin de permettre la traduction rapide de messages sanitaires standardisés par les agents de santé locaux dans les dialectes locaux des communautés rurales. L'utilisation de l'audio a permis un enregistrement rapide et économique des nouvelles traductions pour chaque zone de déploiement, et ainsi la réplication du programme dans des régions culturellement et linguistiquement très diverses.

Ressources utiles

- ▶ Familiarisez-vous avec la cartographie des parcours utilisateurs [ici](#) et [ici](#).
- ▶ Apprenez à créer des personas utilisateurs [ici](#) et consultez quelques exemples [ici](#).
- ▶ Découvrez un moyen rapide et visuel de cartographier de nouvelles fonctions [ici](#).

ÉTAPE 2

ANALYSER LES FACTEURS EXTERNES SUSCEPTIBLES D'AFPECTER LA CONCEPTION ACTUELLE DE VOTRE SOLUTION

Envisager les intégrations avec de nouveaux systèmes

En contexte d'expansion, la pression d'intégration d'une solution numérique avec des systèmes électroniques nouveaux ou différents augmente, en particulier lors du transfert de la propriété d'un programme à un gouvernement, qui dispose probablement de systèmes nationaux propres (systèmes d'identification unique, systèmes de gestion de la chaîne logistique, systèmes d'information sanitaire, etc.), dont les données peuvent être liées d'une manière quelconque à celles de votre solution. En outre, il se peut que vous deviez travailler avec différents partenaires à différents endroits, notamment des opérateurs de réseaux mobiles, des **agrégateurs** ou d'autres fournisseurs de services, et donc intégrer votre solution avec leurs systèmes. Les gouvernements comme vos autres partenaires utilisent peut-être des normes spécifiques d'échange de données, et vous devrez peut-être mettre à jour votre **interface de programmation d'applications** (API pour *application programming interface*) et sa documentation. Le recueil de la documentation **API** des fournisseurs de systèmes ainsi que la création d'un **diagramme de flux de données** visuel illustrant les dépendances entre les systèmes d'information constituent une étape initiale que beaucoup d'organisations réalisent durant la phase de conception.

Envisager la mise à jour votre modèle de données pour soutenir l'expansion

Un programme à grande échelle doit renfermer tous les éléments de données qui peuvent être nécessaires dans les différentes situations dans lesquelles la solution peut être utilisée. Il est donc important de prendre le temps, durant la phase initiale, de vous assurer que votre modèle de données actuel comporte tous les éléments de données et toutes les **métadonnées** nécessaires. Si vous étendez une solution pour un gouvernement national, il se peut que vous deviez prendre en charge différentes structures, hiérarchies et exigences de production de rapports propres aux gouvernements locaux de différents États.

Par exemple, deux programmes déployés dans le même pays peuvent utiliser différentes orthographes pour le nom d'un même lieu, ou même avoir un nombre différent de districts, et il vous faudra peut-être effectuer une intégration avec ces deux programmes. De la même manière, il est possible que votre solution nécessite plus de champs de liste déroulante et de règles de validation pour garantir la validité des données saisies.

En pratique | BBC Media Action

Envisager les facteurs externes susceptibles d'affecter la conception de la solution

Lorsque nous avons lancé Kilkari, notre service mobile d'éducation sanitaire, basé sur un système de RVI et destiné aux jeunes et futures mères dans le Bihar, en Inde, en 2013, la solution était conçue comme un service inter-opérateurs. Toute personne résidant dans l'État pouvait souscrire un abonnement en composant un numéro abrégé et en payant le service avec son crédit de téléphone portable, grâce à nos partenariats avec les six plus grands opérateurs de réseaux mobiles d'Inde et un agrégateur indien.

Pour minimiser les coûts réseaux et ainsi les **tarifs** facturés aux utilisateurs, nous avons opté pour une solution décentralisée. Les appels locaux sortants aux abonnés étaient passés en utilisant l'infrastructure de RVI de chacun des opérateurs de réseaux mobiles de l'État. Cette infrastructure locale communiquait avec la plateforme de RVI centralisée de notre agrégateur, basée dans un autre État, pour accéder aux dossiers des abonnés et enregistrer les habitudes d'utilisation.

Nous avons activé le même numéro abrégé d'abonnement sur les six réseaux de l'État, en configurant les systèmes de facturation des opérateurs de façon à prélever chaque semaine des frais d'abonnement minimes à chaque utilisateur. Cette approche inter-opérateurs décentralisée de facturation des utilisateurs basée sur un numéro abrégé a été très difficile à mettre en œuvre. La configuration et le test des numéros abrégés, des tarifs et de la facturation des abonnements dans les centres de commutation réseau des six opérateurs du Bihar a pris un temps considérable, et la maintenance du système s'est avérée complexe.

Lorsque le gouvernement indien a décidé d'adopter Kilkari et de l'étendre à l'échelle nationale, nous avons collaboré avec lui pour revoir la conception de notre solution. Nous l'avons en fait simplifiée à bien des égards.

- ▶ Premièrement, le gouvernement a décidé d'assumer les coûts des appels et de rendre le service gratuit, ce qui a éliminé le besoin d'intégration avec les systèmes de facturation des six opérateurs.
- ▶ Deuxièmement, le gouvernement nous a demandé d'abonner automatiquement les millions de femmes qui avaient déjà enregistré un numéro de téléphone portable unique dans son système d'information sanitaire (SIS).
- ▶ Troisièmement, la configuration complexe de numéros abrégés d'abonnement inter-opérateurs a été écartée au profit d'une approche beaucoup plus simple basée sur un numéro long gratuit (un numéro de téléphone portable classique à 10 chiffres).

Les opérateurs avaient déjà conclu des **contrats d'interconnexion** pour acheminer les appels vers les numéros longs les uns des autres en Inde (tout utilisateur peut depuis tout réseau appeler un numéro long sur un autre réseau), de sorte que le gouvernement pouvait se contenter de fournir un seul opérateur pour assurer un accès universel. Enfin, le gouvernement pouvait négocier des tarifs bien plus bas pour les appels longue distance, puisque l'on prévoyait des millions d'appels.

À grande échelle, plus vous aurez de champs de texte libre, plus il vous sera difficile de préserver la qualité des données. Il est aussi probable que vous deviez stocker davantage de **métadonnées** relatives à la manière dont les entrées ont été créées, au moment où elles ont été créées et à la personne qui les a créées, afin de pouvoir suivre l'activité des utilisateurs ou résoudre les problèmes.

Envisager l'impact potentiel de nouvelles lois, réglementations ou politiques sur la conception de votre solution

Avant de finaliser la conception de votre solution, vérifiez si les directives réglementaires ou la législation ont changé ou si vous devez vous conformer à des règles différentes dans une nouvelle zone géographique. La législation relative aux télécommunications, aux technologies de l'information et à la protection de la vie privée peuvent avoir un impact considérable sur la conception d'une solution.

De nouvelles lois de protection de la vie privée peuvent par exemple imposer des modes différents d'obtention du consentement des utilisateurs, comme l'intégration avec des systèmes tiers indépendants, ce qui peut s'avérer coûteux et chronophage. Il est aussi possible que vous travailliez actuellement dans un pays qui autorise l'hébergement des données personnelles sur un cloud étranger, comme les serveurs de données Amazon aux États-Unis ou à Singapour, mais envisagiez d'étendre votre solution à un pays dans lequel la loi exige que les données personnelles soient hébergées sur des machines locales. Cela peut vous amener à revoir complètement votre stratégie d'infrastructure.

REPORTEZ-VOUS À :

► **Lois, réglementations et politiques : toutes les étapes**

Avant de finaliser la conception de votre solution, vérifiez si les directives réglementaires ou la législation ont changé ou si vous devez vous conformer à des règles différentes dans une nouvelle zone géographique.

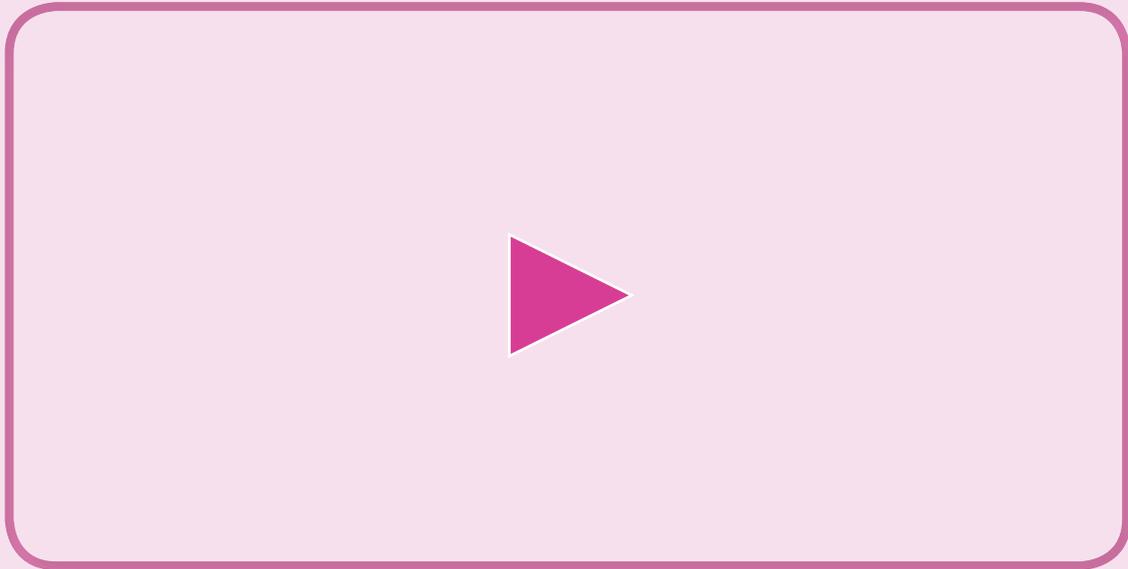
Envisager la rationalisation de vos exigences de production de rapports

Les responsables d'organisations interrogés lors de la rédaction de ce guide ont insisté sur le fait que les exigences de production de rapports, souvent négligées sous la pression de délais d'expansion serrés, sont pourtant un élément essentiel à prendre en compte. L'expansion à de nouvelles zones géographiques implique généralement de nouvelles exigences en la matière, ainsi que la nécessité d'agréger des données issues de multiples bases de données. Les rapports peuvent être générés à partir de plusieurs bases de données, potentiellement détenues et gérées par différents acteurs. De nouveaux partenaires peuvent aussi introduire de nouvelles exigences de production de rapports pour soutenir leurs processus métiers. Pour les opérateurs de réseaux mobiles, il peut s'agir de valider chaque mois à des fins de facturation la consommation de minutes d'appel, de SMS et de données. De leur côté, les gouvernements peuvent exiger des rapports de suivi des performances de leur personnel local sous différents formats.

Les modifications à apporter au système de production de rapports peuvent être minimales lors de l'expansion d'une solution au sein d'une même zone géographique, mais lorsque l'on cible de

Autres exemples

- ▶ Regardez Peter Benjamin, de **HealthEnabled**, expliquer qu'une solution doit presque être ennuyeuse pour pouvoir être étendue à grande échelle sans qu'il soit nécessaire ni de renforcer l'assistance technique ni d'obliger les développeurs à travailler jour et nuit.



Ressources utiles

- ▶ Comparez les différentes lois nationales relatives à la protection des données [ici](#).
- ▶ Découvrez des moyens simples d'optimiser la sécurité des données [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les techniques de sélection d'indicateurs de rapports appropriés [ici](#).

nouvelles zones, il est crucial de revoir et de rationaliser ses rapports et indicateurs existants. Lorsqu'un programme numérique a déjà quelques années, il est normal qu'il existe des dizaines de **requêtes** « artisanales », créées sur mesure au fil du temps pour répondre de façon personnalisée aux besoins spécifiques de production de rapports des différentes parties prenantes. Un audit des rapports existants, visant à déterminer ceux qui sont toujours utiles aux différents acteurs, peut vous aider à mettre de l'ordre dans votre système de production de rapports afin d'en optimiser la performance.

Quel que soit le type d'expansion que vous envisagez, votre infrastructure de production de rapports devra probablement supporter une charge plus importante d'utilisateurs et offrir une plus grande flexibilité de personnalisation des rapports. Les stratégies possibles consistent à héberger les serveurs de rapports à un emplacement distinct des serveurs d'applications ou de bases de données, afin que les performances de la solution elle-même ne soient pas affectées par une génération de rapports accrue, ou à utiliser des logiciels de rapports de **veille stratégique** tiers plutôt que de coder les rapports en dur.

ÉTAPE 3

DÉTERMINER LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRIORITÉ DES NOUVELLES FONCTIONNALITÉS ET DÉFINIR LES OBJECTIFS

Convenir de fonctions cibles pour un produit minimum viable

À présent que vous avez achevé les étapes précédentes, vous devriez être en mesure de déterminer si votre solution actuelle doit être simplement améliorée ou totalement reconstruite. Les organisations de mise en œuvre ont trouvé utile de convenir d'un ensemble minimum de fonctions cibles avec les développeurs et les différentes parties prenantes. Ces fonctions cibles doivent être livrées avant qu'un produit minimum viable (PMV) ne puisse être lancé. Selon l'expérience de votre équipe en matière de gestion et de triage des demandes de fonctions, et selon le volume de nouvelles demandes requis, cette activité peut être très rapide comme très longue.

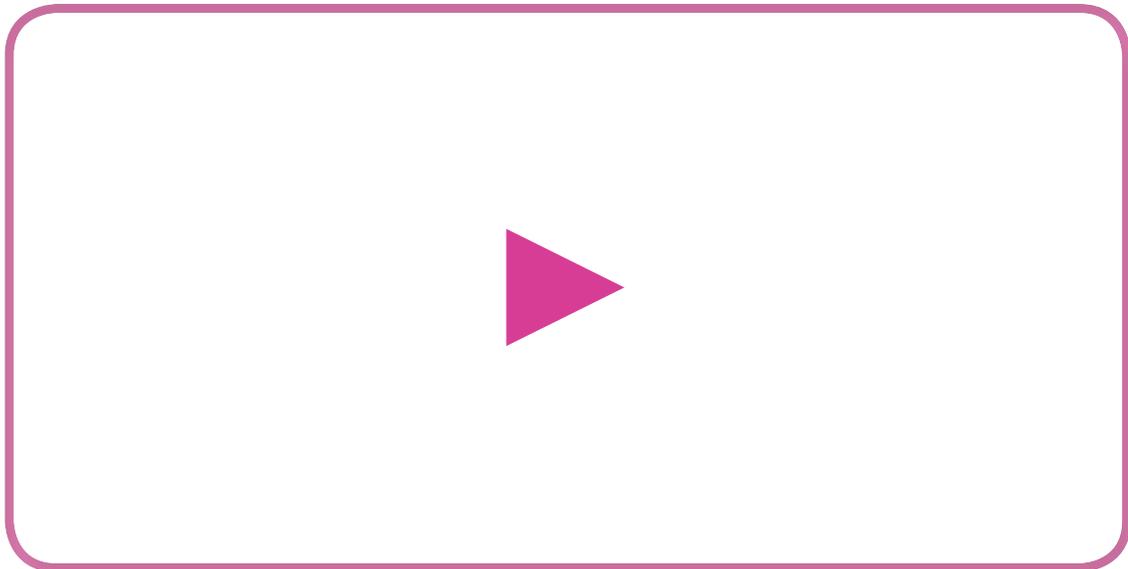
Travailler avec les différentes parties prenantes pour assurer leur adhésion

Invitez toutes les parties prenantes, anciennes et nouvelles, à participer aux discussions afin de vous assurer que la refonte de votre solution répond à leurs besoins. Organisez des ateliers avec tous les acteurs pour valider les fonctions nécessaires ou voter sur les fonctions prioritaires afin de vous assurer de l'adhésion de chacun. Ce processus requiert des efforts importants de documentation et de présentation de la nouvelle solution. Votre équipe doit être capable de démontrer clairement comment la solution répond aux récits utilisateurs à travers une documentation sur les exigences non techniques, des **maquettes visuelles** ou des prototypes. Les **directeurs de produit** et les chefs de produit ont la responsabilité de comprendre les besoins de tous les personas, de les traduire en exigences fonctionnelles et de hiérarchiser ces exigences par niveau de priorité avec les équipes de développement. Incluez vos **directeurs de produits** et vos développeurs dans le processus de documentation pour accélérer la présentation et l'adoption de la solution.

Les directeurs de produit et les chefs de produit ont la responsabilité de comprendre les besoins de tous les personas, de les traduire en exigences fonctionnelles et de hiérarchiser ces exigences par niveau de priorité avec les équipes de développement.

En pratique | BeeHyv

Regardez Sai Rahul, de **BeeHyv**, parler des défis rencontrés lors de l'expansion d'une solution à partir d'un **produit minimum viable**.



Ressources utiles

- ▶ Découvrez des techniques interactives pour prioriser les fonctions avec les différentes parties prenantes **ici**, **ici** et **ici**.
- ▶ Familiarisez-vous avec les stratégies de priorisation des fonctions **ici**.

Lors de l'expansion à une nouvelle zone géographique, budgétiser le temps et les efforts nécessaires pour hiérarchiser les fonctions selon leur priorité

Lorsque vous étendez votre solution à de nouvelles zones géographiques, le processus de priorisation des fonctions ne change pas, mais il se peut que les fonctions prioritaires elles-mêmes changent. Le développement de fonctions en vue d'une expansion dans une nouvelle région peut prendre beaucoup plus longtemps que pour une expansion au sein de la même région et nécessite généralement plus d'ajustements et une vérification plus poussée des choix de conception. Et il vous faudra également beaucoup plus de temps pour expliquer le contexte de la solution aux acteurs qui ne seraient pas encore familiarisés avec votre programme. À la fin de ce processus, vous devez avoir une liste de demandes de fonctions hiérarchisées que vos programmeurs pourront exploiter durant la phase de développement.

ÉTAPE 4

PLANIFIER VOTRE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DE VOTRE SOLUTION À GRANDE ÉCHELLE

Évaluer les systèmes standard offrant une assistance professionnelle

Durant la phase pilote de votre programme, vous avez pu développer votre propre solution numérique ou bien vous associer avec un petit fournisseur de solutions technologiques pour la développer ou pour utiliser sa plateforme existante. Si vous envisagez maintenant une expansion, potentiellement en partenariat avec un gouvernement national ou un partenaire privé, il est temps de décider si vous allez améliorer votre solution actuelle, la reconstruire de bout en bout ou utiliser des logiciels tiers déjà utilisés à grande échelle. Votre décision sera éclairée par la conception de votre solution, le nombre d'utilisateurs prévu, la fréquence et le volume des utilisations, les financements ou investissements dont vous disposez et le temps que vous avez pour procéder au lancement.

Si vous êtes une ONG et que vous vous engagez auprès d'un donateur ou d'un gouvernement à produire des résultats durables à grande échelle, il est judicieux d'étudier les marchés des logiciels libres et propriétaires pour déterminer si les solutions logicielles dont vous avez besoin existent déjà. Il existe par exemple de nombreux systèmes de gestion de contenu, systèmes de gestion de profils, systèmes de gestion de la relation client, systèmes de gestion de campagnes, systèmes d'information de gestion, outils d'analyse de valeur et de rentabilité, tableaux de bord, systèmes de SMS et systèmes de **RVI** prêts à l'emploi, déjà déployés à grande échelle et configurables selon vos besoins.

Utiliser les demandes d'informations et les appels d'offres pour établir une comparaison structurée et détaillée des options logicielles

Une fois que vous avez dressé une longue liste de produits logiciels qui pourraient se prêter à votre solution, envisagez d'envoyer une **demande d'informations** (DI) aux sociétés qui les développent, les distribuent ou les proposent sous forme de services entièrement gérés. Vous disposerez alors d'informations structurées pour comparer et classer les solutions logicielles de différentes organisations, y compris la vôtre, en fonction de vos exigences. Il est généralement moins risqué d'utiliser un logiciel qui a déjà été testé à grande échelle, qu'il soit libre ou propriétaire, que d'essayer d'étendre un logiciel développé sur mesure, qui ne l'a de fait pas encore été.

Ensuite, une fois que vous avez raccourci votre liste initiale aux organisations et aux produits logiciels correspondant à vos exigences, envisagez d'adresser un **appel d'offres** (AO) aux

En pratique | BBC Media Action

Comment nous avons utilisé les demandes d'informations et les appels d'offres pour créer un système de pointe

Lorsque nous avons lancé nos services mobiles d'éducation sanitaire dans le Bihar, en Inde, en 2012 et 2013, ils fonctionnaient sur une ancienne version d'un logiciel libre développé par une ONG aux États-Unis. Ce système back end était intégré avec un système de réponse vocale interactive (RVI) propriétaire détenu par un agrégateur indien et avec un système d'information de gestion (SIG) configuré par notre ONG partenaire.

Le système de RVI nous était fourni sous la forme d'un service entièrement géré, c'est-à-dire qu'il était pris en charge et hébergé par l'agrégateur dans son centre de données.

En 2014, lorsque le gouvernement indien a décidé d'étendre deux de nos services à l'échelle nationale, nous avons commencé à travailler avec le ministère de la Santé et des Affaires familiales et notre ONG partenaire pour livrer une solution de bout en bout capable de prendre en charge les appels à travers toute l'Inde.

*Nous avons décidé d'émettre une **demande d'informations (DI)** pour le système de RVI, qui détaillait nos exigences, à savoir la mise à jour de nos applications de RVI, la fourniture d'un système de gestion de contenu audio, une capacité de traitement des appels logiques, une connectivité multidirectionnelle, des API à intégrer avec notre solution back end libre, la fourniture d'une infrastructure d'hébergement, ainsi que la fourniture de **contrats de maintenance annuelle** et d'une **assistance de niveaux 1 et 2** pour le centre de données du gouvernement.*

Nous avons émis une DI car nos exigences en matière de licences logicielles et notre approche de l'hébergement avaient changé. Nous souhaitions donc obtenir des informations sur les nouvelles solutions logicielles qui pouvaient répondre à nos exigences et nous aider à améliorer la conception de notre solution. Et nous voulions savoir si des concurrents sérieux à notre agrégateur de l'époque avaient émergé sur le marché.

*Notre ONG partenaire a elle aussi décidé d'émettre une DI, non pas pour évaluer d'éventuelles alternatives solides à son logiciel, mais pour identifier un **intégrateur système** indien capable de configurer, de déployer, d'intégrer et de tester la dernière version du logiciel, ainsi que d'assurer sa prise en charge dans le centre de données du gouvernement après le lancement. Le consortium des parties intéressées était inquiet à l'idée d'utiliser la dernière version du système back end, car le logiciel était encore en cours de développement et n'avait pas encore été bêta-testé, mais il a néanmoins été décidé de poursuivre les opérations.*

Après avoir analysé les résultats de notre DI, nous avons finalisé la conception de notre solution et nos exigences, puis lancé un appel d'offres (AO) pour le système de RVI, invitant quelques fournisseurs commerciaux sélectionnés à nous soumettre leurs propositions. Cet AO contenait nos exigences techniques et fonctionnelles, une déclaration de conformité, nos exigences en matière de licences, la nomenclature des éléments d'infrastructure dont nous avons besoin, nos exigences en matière d'assistance, les contrats de niveau de service que le fournisseur devait accepter et le projet de contrat renfermant nos conditions juridiques.

En réponse à notre AO, plusieurs fournisseurs ont démontré avoir des systèmes de RVI de classe transporteur qui avaient été déployés à grande échelle par plusieurs opérateurs de réseaux mobiles dans le monde, mais au final, un seul était prêt à satisfaire à nos exigences en matière de licences, et a donc été sélectionné.

Suite à la page 139

organisations sélectionnées pour obtenir des estimations, des devis et des délais. Il se peut que vous deviez lancer des **appels d'offres** distincts pour les différents aspects de votre solution. Vous pouvez par exemple être intéressés par le système de **RVI** d'un fournisseur et par le système de gestion de profils d'un autre. Et selon votre approche de l'hébergement et de l'infrastructure, vous devrez peut-être également avoir recours à un processus d'**appel d'offres** pour vous procurer une infrastructure.

Réévaluer votre stratégie d'hébergement

Le recours à des fournisseurs cloud peut considérablement réduire vos coûts d'investissement et accroître l'évolutivité de votre infrastructure. L'hébergement en cloud minimise également vos besoins en ressources locales pour la maintenance des serveurs locaux. Le secteur des services cloud connaît une croissance exponentielle ; aussi, si votre système est actuellement hébergé localement sur votre propre matériel, c'est le moment idéal pour étudier les services cloud disponibles et envisager de changer de modèle d'hébergement. Assurez-vous néanmoins que les lois relatives à la protection de la vie privée et à la protection des données du pays dans lequel vous opérez l'autorisent, car de nombreux pays interdisent l'hébergement de données personnelles sur un serveur cloud situé hors de leur territoire national.

Si vous devez héberger votre solution localement, vous devrez définir vos nouveaux besoins en produits logiciels et matériels tiers, puis vous procurer ces produits, soit par vous-même, soit par le biais du gouvernement si vous transférez la propriété de votre programme à celui-ci. Veillez à bien étudier les offres des fournisseurs de logiciels et de matériel tiers basés sur les marchés sur lesquels vous déployez votre solution. Des distributeurs locaux peuvent avoir déjà importé des équipements, accompli les formalités douanières et payé les droits de douane. Toutes les licences logicielles et matérielles tierces doivent être accompagnées de **contrats de maintenance annuelle**, dont vous devez vous assurer qu'ils sont conformes aux exigences de vos **contrats de niveau de service**.

REPORTEZ-VOUS À :

- **Lois, réglementations et politiques : ÉTAPE 1. ÉVALUER L'IMPACT DE L'ÉVOLUTION DES LOIS, RÉGLEMENTATIONS ET POLITIQUES EN TERMES DE CONFORMITÉ**

Déterminer si vous ou votre partenaire technologique avez le personnel nécessaire pour fournir la solution

Lors de la comparaison de votre solution actuelle aux autres produits logiciels, demandez-vous si vous-même ou votre partenaire technique disposez du personnel et des processus nécessaires pour fournir votre solution à grande échelle. Les petites organisations ou équipes concevant des solutions logicielles peuvent en externaliser le développement, en le confiant à d'autres organisations qui n'interagissent peut-être pas avec le produit quotidiennement. Il arrive aussi qu'elles engagent quelques as du développement qui géreront l'intégralité du **cycle de développement logiciel**, des demandes de nouvelles fonctions à la rédaction des manuels de déploiement en passant par les tests du système.

Ces approches peinent souvent à soutenir l'expansion, et débouchent sur un code mal écrit, pour l'essentiel figé ou ne reflétant plus les besoins de la solution, ainsi que sur un personnel surchargé, qui finit généralement par démissionner. Si ces questions ne sont pas réglées au cours de votre processus de planification, l'expansion peut résulter en une solution bourrée de bugs, qui vous aliénera les utilisateurs et prendra des mois à stabiliser.

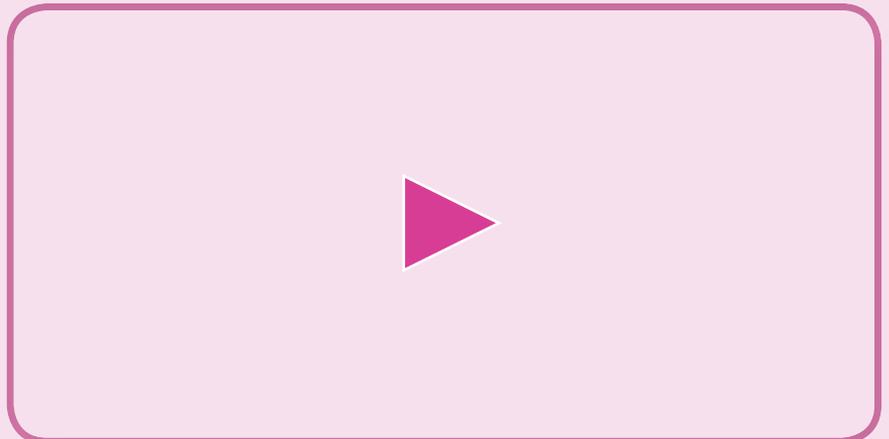
En pratique | BBC Media Action

Comment nous avons utilisé les demandes d'informations et les appels d'offres pour créer un système de pointe *(suite de la page 137)*

La livraison du système de RVI, y compris l'intégration avec le système de connectivité réseau du gouvernement ainsi que la fourniture et le déploiement de l'infrastructure, s'est déroulée comme prévu. Malheureusement, l'expansion de la solution back-end, elle, s'est avérée complexe et a pris beaucoup plus de temps que prévu, en partie parce que l'intégrateur système engagé par notre ONG ne maîtrisait pas le code base complexe. Les services ont finalement été lancés avec succès, et la solution back end s'est révélée être un outil puissant et robuste, bien que difficile à configurer et à prendre en charge sans une équipe dédiée d'ingénieurs expérimentés.

Autres exemples

- ▶ Regardez Ravi Kiran, d'**IMImobile**, expliquer comment un partenaire technologique peut évaluer les exigences technologiques d'une solution. Vous trouverez un exemple de la fiche de dimensionnement qu'il évoque [ici](#).



RESSOURCES UTILES

- ▶ Consultez un exemple de formulaire pour évaluer les soumissionnaires pour les demandes de propositions techniques [ici](#).

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Capacité humaine : ÉTAPE 1. RÉÉVALUER LA STRATÉGIE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

Composantes types d'un appel d'offres

Module	Contenu à inclure dans un AO
Modèle de gestion et conditions commerciales	<p>Incluez une demande de budget détaillé ou des conditions commerciales pour les travaux, selon les efforts estimés. Décrivez également le modèle de gestion que vous souhaitez. Par exemple, si vous recherchez un agrégateur, vous pouvez souhaiter travailler avec lui sur une base de partage de revenus.</p>
Lois, réglementations et politiques	<p>Énoncez vos conditions de licences. Vous aurez par exemple besoin d'une licence compatible avec le nombre d'utilisateurs que vous pensez acquérir et conserver. Vous pouvez également avoir besoin qu'elle soit cessible au gouvernement.</p> <p>Incluez le contrat de niveau de service que vous souhaitez que le fournisseur signe. Il doit garantir un certain niveau de disponibilité du système, des temps d'intervention basés sur le niveau de gravité pour résoudre les bugs ou autres problèmes techniques, ainsi qu'une matrice d'escalade.</p> <p>Incluez le projet de contrat que vous souhaitez que le fournisseur signe. En joignant ce document à l'AO et en demandant aux fournisseurs de l'annoter s'ils ne peuvent pas accepter certaines de vos conditions juridiques, vous pouvez gagner beaucoup de temps par la suite. Vous pouvez en effet trouver le logiciel idéal sans pour autant que les conditions juridiques du fournisseur soient acceptables pour votre organisation.</p>
Conception de la solution	<p>Incluez une déclaration de conformité, répertoriant toutes vos exigences en matière de fonctions, en demandant aux fournisseurs d'indiquer pour chacune si elle existe déjà et est facile à configurer, si elle est partiellement développée ou si elle doit être créée de bout en bout (et quels efforts cela requiert).</p>

REPORTEZ-VOUS AUX MODULES SUIVANTS :

- ▶ **Modèle de gestion**
- ▶ **Lois, réglementations et politiques**
- ▶ **Relations de partenariat**
- ▶ **Capacité humaine**
- ▶ **Déploiement**

Module	Contenu à inclure dans un AO
<p>Déploiement</p>	<p>Demandez un plan de projet pour le test, l'intégration, la configuration et le déploiement de votre solution ainsi que pour la résolution des problèmes découverts après le déploiement, une fois le système régulièrement utilisé.</p> <p>Décrivez l'assistance dont vous aurez besoin après le lancement. Vous pouvez exiger un contrat de maintenance annuelle pour le logiciel. Celui-ci coûte généralement 9 à 11 % de la valeur de la licence logicielle.</p> <p>Demandez au fournisseur l'assistance qu'il vous fournira pour les opérations courantes, la maintenance et le suivi une fois la solution déployée.</p> <p>Demandez également au fournisseur à quelle fréquence il vous fournira des mises à jour régulières pour la solution. Les mises à jour seront-elles « poussées » par le fournisseur ou devrez-vous les « tirer » ? Le fournisseur mettra-il la solution à jour lorsque des mises à jour seront publiées pour les dépendances logicielles externes ?</p>
<p>Capacité humaine</p>	<p>Demandez une matrice des effectifs, de courtes biographies des principaux employés qui fourniront le travail, ainsi qu'une matrice d'escalade.</p> <p>Les fournisseurs doivent généralement vous attribuer un chargé de clientèle (en général non dédié), qui sera votre point de contact unique. Il doit également prévoir dans son budget les services d'un chef de projet technique expérimenté ou « chef de mêlée » pour gérer le travail de l'équipe d'ingénieurs. Les autres employés clés peuvent inclure un analyste commercial, un architecte de solutions techniques ainsi que des équipes de test et d'assurance qualité. Il est de bonne pratique que l'équipe d'assurance qualité soit distincte de l'équipe de développement.</p>
<p>Relations de partenariat</p>	<p>Demandez des références de clients avec lesquels l'organisation a travaillé par le passé et des exemples de travaux similaires livrés avec succès.</p>

ÉTAPE 5

OPTIMISER VOS PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT SI VOUS DÉCIDEZ DE CONSTRUIRE VOTRE SOLUTION

Renforcer votre équipe de développement

Comme expliqué précédemment, au départ, beaucoup d'organisations externalisent le développement en le confiant à une autre ou se contentent d'engager quelques as du développement. Or ces approches peinent souvent à soutenir l'expansion. Lorsque la politique de dotation en personnel n'est pas réglée au cours du processus de planification, l'expansion aboutit souvent à des taux d'attrition élevés, les clients cessant d'utiliser la solution, existante ou nouvelle, parce que les bugs ne sont pas corrigés assez vite ou que les fonctions ne répondent plus à leurs besoins.

Certaines organisations suggèrent d'engager de nouveaux développeurs, spécialisés dans une technologie donnée. Ceux-ci dirigent alors le développement de certaines fonctions spécifiques, ou bien gèrent des domaines fonctionnels précis, comme l'optimisation des performances des applications. Cette approche s'est révélée plus efficace que celle consistant à confier aux développeurs déjà en place des tâches impliquant des technologies qu'ils ne maîtrisent pas nécessairement.

REPORTEZ-VOUS À :

► **Capacité humaine : ÉTAPE 1. RÉÉVALUER LA STRATÉGIE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES**

Procéder à un examen du code et des correctifs en attente

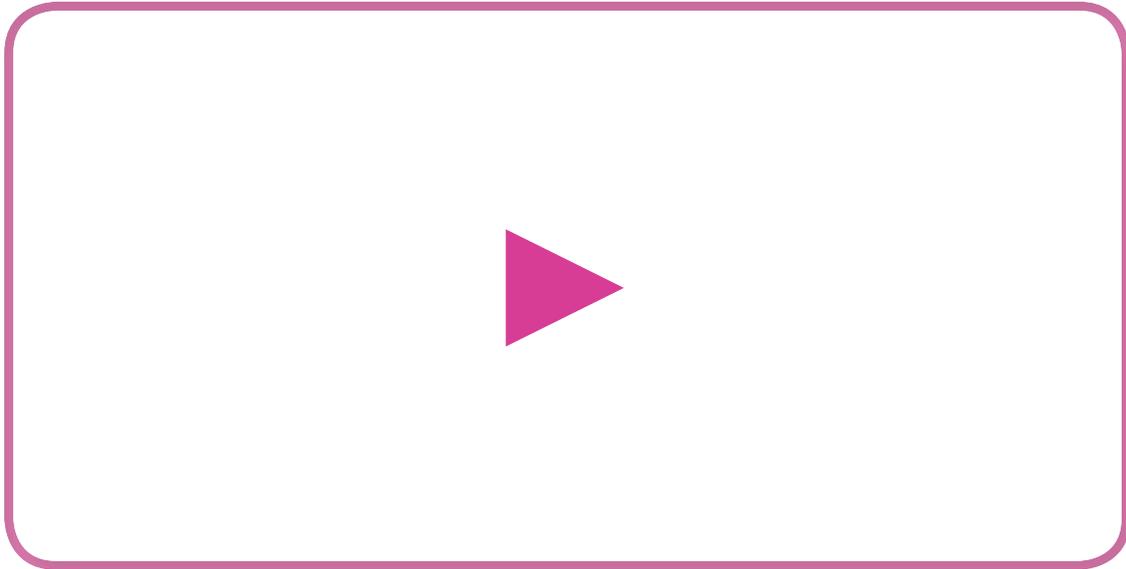
La réplication nécessite généralement d'améliorer le code pour éliminer les goulets d'étranglement. La diversification requiert quant à elle de modifier le code pour mettre en œuvre de nouvelles fonctions et optimiser la flexibilité et la configurabilité des systèmes. L'équipe de développement logiciel doit revoir le code base existant pour identifier et recommander des correctifs et améliorations techniques en vue de le rendre plus fiable, plus performant et plus facile à gérer. La plupart du temps, les équipes de développement connaissent déjà beaucoup des problèmes existants et en assurent le suivi via un journal de correctifs en attente. Ces correctifs doivent être ajoutés à, et priorisés avec, les changements et améliorations de fonctions précédemment identifiés.

Revoir votre feuille de route de développement ou votre plan de mise en production

L'équipe de développement logiciel doit ensuite revoir l'ensemble des changements identifiés, y compris les nouvelles fonctions, les modifications à apporter aux fonctions existantes et les

En pratique | BeeHyv

Regardez Ajai Adusumilli, de **BeeHyv**, expliquer à quel point il est important de tester votre solution sous charge et de décentraliser les composants architecturaux de votre système pour éviter les goulets d'étranglement.



Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous sur les méthodologies agiles [ici](#).
- ▶ Découvrez comment dresser des estimations de niveau d'effort de développement logiciel [ici](#).
- ▶ Trouvez des outils populaires pour créer, prioriser et suivre des tâches de développement [ici](#), [ici](#), [ici](#) et [ici](#).

La réplication nécessite généralement d'améliorer le code pour éliminer les goulets d'étranglement. La diversification requiert quant à elle de modifier le code pour mettre en œuvre de nouvelles fonctions et optimiser la flexibilité et la configurabilité des systèmes.

correctifs à appliquer pour éliminer les goulets d'étranglement identifiés. Pour chaque changement, l'équipe doit estimer le temps et les efforts nécessaires à la mise en œuvre. Ces estimations de **niveau d'effort** peuvent être utilisées pour prioriser et organiser les fonctions dans le cadre d'une feuille de route de développement ou d'un plan de mise en production.

Il n'est pas inhabituel d'être confronté à une charge de travail plus importante que celle réalisable dans les délais et le budget du projet. Il est fondamental que les modifications du code, qui sont des tâches techniques, soient priorisées en tenant compte des estimations de **niveau d'effort**. Parfois, des fonctions de plus bas niveau de priorité mais plus faciles ou rapides à mettre en œuvre seront priorisées. Et certaines fonctions seront presque systématiquement rayées de la liste pour réaligner l'effort global estimé avec les délais et le budget du projet.

Armée d'une liste d'éléments de code à modifier, dont le niveau d'effort a été estimé et la priorité redéfinie, l'équipe de développement peut élaborer un plan de mise en production, c'est-à-dire un calendrier indiquant quand les modifications devront être terminées et quand ces modifications pourront, sous forme de version, être déployées à des fins de test, d'activation et de production. Une fois achevé, le plan de mise en production, ou la feuille de route de développement, constitue un instrument précieux pour exposer les capacités du système et les délais du projet aux différentes parties intéressées.

Développer, tester, modifier et répéter

Une fois la planification achevée, l'équipe technique peut commencer à mettre en œuvre les changements. Il est fondamental que l'équipe non technique du programme reste impliquée dans cette phase. Il est par ailleurs de bonne pratique d'utiliser l'une des **méthodologies agiles** de gestion de projet. Il existe plusieurs **méthodologies agiles** codifiées, mais toutes partagent la même philosophie centrale : développer, tester et modifier en cycles courts.

Quel que soit le type d'expansion envisagé, l'une des stratégies clés consiste à intégrer un prototypage et des tests d'utilisation rapides au **cycle de développement logiciel**. Dans un contexte de répliation, il est particulièrement important d'appliquer des changements incrémentiels et de les tester minutieusement avant de les mettre en production. Et dans un contexte de diversification, il est essentiel de pouvoir tester rapidement plusieurs versions très différentes de la solution pour déterminer laquelle aura le plus haut taux d'adoption.

L'infrastructure technique doit être configurée pour prendre en charge ce processus, en testant et en activant spécifiquement des environnements dans lesquels les systèmes en cours de conception peuvent fonctionner sans affecter l'environnement de production. Le personnel doit prévoir de consacrer un temps important à l'examen des systèmes de test et à la communication de retours aux développeurs, dont ces derniers devront tenir compte dans le cadre de l'effort de développement suivant.

Il n'est pas inhabituel d'être confronté à une charge de travail plus importante que celle réalisable dans les délais et le budget du projet. Il est fondamental que les modifications du code, qui sont des tâches techniques, soient priorisées en tenant compte des estimations de niveau d'effort.

ÉTAPE 6

ASSURER LE DÉPLOIEMENT, LA MIGRATION ET LA MAINTENANCE DE VOTRE SOLUTION ÉTENDUE

Procéder au déploiement et à la migration (si nécessaire)

La migration des données d'une ancienne à une nouvelle version d'un système relève d'un défi complexe, qui est pourtant souvent sous-estimé. Les changements à apporter à une solution incluent généralement la modification de ses données sous-jacentes, ce qui peut impliquer la mise à jour de milliards d'entrées stockées antérieurement en vue de leur intégration à la nouvelle structure de base de données. Cela peut nécessiter un effort d'épuration des données d'envergure. Le basculement d'une infrastructure hébergée à une autre peut également donner lieu à des temps d'arrêt du système.

La décision de procéder à une migration ne peut être prise qu'en comparant le coût total respectif de l'ancienne et de la nouvelle infrastructure. Il est essentiel d'élaborer un plan de migration identifiant le moment où chaque emplacement spécifique sera transféré vers le nouveau système. Dans l'idéal, ce transfert doit être planifié pendant des périodes de faible utilisation. Le plan de migration doit également intégrer un plan de communication pour notifier les temps d'arrêt aux parties intéressées, un plan de test pour valider que le nouveau système est pleinement fonctionnel avant de le mettre en service, ainsi qu'un plan de secours en cas de défaillance. Il est également essentiel d'élaborer un plan de migration des données indiquant les données à transférer de l'ancien système au nouveau et lesquelles ignorer lors de la migration des entrées.

REPORTEZ-VOUS À :

► **Modèle de gestion : ÉTAPE 2. ESTIMER LE COÛT TOTAL DE POSSESSION DE VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE**

Trouver le bon moment et la bonne fréquence pour publier les mises à jour

Il est crucial de constamment appliquer à votre solution les dernières mises à jour et correctifs de sécurité disponibles. Les fréquents incidents de piratage et d'attaque par logiciel malveillant ou rançonneur ont sensibilisé le public aux conséquences des négligences en matière de sécurité. Pourtant, bien des organisations ne planifient pas cet aspect et omettent d'appliquer les correctifs requis aux plateformes logicielles sur lesquelles reposent leur solution jusqu'à rencontrer un problème. En encourageant vos développeurs à appliquer régulièrement les mises à jour de sécurité requises et à réserver du temps aux correctifs et maintenances de routine, vous anticipez les problèmes potentiels. Si votre solution est hébergée par un fournisseur externe, il se peut qu'il lui incombe d'appliquer les correctifs aux serveurs et dépendances logicielles. Assurez-vous que ces conditions sont décrites en détail dans votre **contrat de niveau de service**.

Autres exemples

- ▶ L'un des plus gros défis rencontrés par **Echo Mobile** lors de la mise en œuvre de son programme utilisant des capteurs pour suivre les comportements de conduite des chauffeurs de *matatus* (taxis partagés) au Kenya, dans le but de renforcer la productivité et la sécurité, a été d'assumer les coûts d'exploitation liés à une augmentation des besoins en assistance aux utilisateurs. Bien que les utilisateurs soumettaient des retours réguliers par le biais de SMS gratuits, l'équipe d'Echo Mobile devait souvent passer des appels de suivi ou effectuer des visites en personne lorsque les retours soumis manquaient de clarté ou de précision. Le budget initialement alloué à l'assistance ne suffisait pas à couvrir le temps et les coûts engagés par l'équipe pour assurer ces appels ou visites importants. Echo Mobile a donc dû réaffecter une part du budget prévu pour une autre partie du programme afin de couvrir le dépassement de ses coûts d'assistance. Pour en savoir plus sur ce programme, rendez-vous [ici](#).
-
- ▶ **D-tree** soutient de nombreux programmes de distribution de téléphones et de forfaits mensuels de communication ou de données aux agents de santé communautaire (ASC). L'équipe de D-tree était fréquemment confrontée à des cas de perte ou de casse de leurs téléphones par les ASC, sans disposer des fonds nécessaires pour les remplacer. Puis l'équipe a appris que les ASC, qui recevaient un salaire forfaitaire mensuel indépendamment de la manière dont ils utilisaient leur outil numérique, n'étaient pas incités à faire attention à leur téléphone, ni à utiliser leurs données mobiles uniquement dans le cadre de leur travail. Pour y remédier, l'équipe a décidé de retenir un petit pourcentage du salaire des ASC (environ 1,50 \$ par ASC dans chaque groupe) et de le verser à un fonds commun qui serait utilisé pour remplacer les téléphones perdus ou cassés. À la fin de chaque année, la somme restante est équitablement partagée entre les membres du groupe, et cette mesure d'incitation positive motive les ASC à faire attention à leurs téléphones.

Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous sur l'épuration des données [ici](#).
- ▶ Découvrez la fréquence optimale de mise à jour des applications mobiles [ici](#).
- ▶ Apprenez à calculer le coût d'une migration vers le cloud [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les stratégies de migration vers le cloud [ici](#) et [ici](#).

En plus d'appliquer régulièrement les correctifs disponibles aux logiciels dont dépend votre solution, vous devrez également appliquer ou envoyer des correctifs pour votre propre solution. Si votre solution est entièrement basée sur le Web ou sur des appels entrants, ces correctifs peuvent se limiter aux logiciels installés sur vos serveurs centraux. Si votre solution intègre un client ou une application mobile, vous devrez « pousser » les mises à jour sur les appareils portables de vos utilisateurs ou leur donner la possibilité de les télécharger eux-mêmes. Notez que la deuxième option peut générer des frais de téléchargement pour les utilisateurs. Dans ce cas, tenez-en compte lorsque vous élaborez votre calendrier de publication de mises à jour afin de vous assurer que ces dernières ne seront pas trop fréquentes. En veillant à bien former votre personnel aux nouvelles fonctions et en planifiant une charge de travail accrue suite à des mises à jour importantes, vous simplifierez considérablement la gestion de vos déploiements de mises à jour logicielles.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Lois, réglementations et politiques : ÉTAPE 6. REVOIR ET METTRE À JOUR LES CONTRATS DE NIVEAU DE SERVICE**

Prévoir les coûts d'exploitation permanents

Lors de la conception d'une solution, ses coûts d'exploitation sont souvent négligés. Les coûts d'assistance aux utilisateurs et de maintenance de la solution à grande échelle peuvent être considérablement plus élevés que les coûts de développement d'une solution innovante. Trop d'organisations ne comprennent pas pleinement les coûts d'exploitation tant qu'elles n'ont pas été confrontées à des problèmes techniques, auquel stade les coûts peuvent être écrasants. S'ils ne reçoivent pas une assistance immédiate quand ils rencontrent un problème, les utilisateurs peuvent perdre confiance en votre solution et ne plus vouloir l'utiliser. Or une fois cette confiance perdue, il est bien souvent impossible de la regagner, ce qui rend d'autant plus cruciales la planification financière et la mise en place précoces des structures d'assistance, bien en amont du déploiement de la solution.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 2. ESTIMER LE COÛT TOTAL DE POSSESSION DE VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE**
- ▶ **Déploiement : ÉTAPE 5. DÉVELOPPER DES CANAUX DE DISTRIBUTION RENTABLES ET DURABLES À GRANDE ÉCHELLE**

Les coûts d'assistance aux utilisateurs et de maintenance de la solution à grande échelle peuvent être considérablement plus élevés que les coûts de développement d'une solution innovante.

SYNTHÈSE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

De qui avez-vous besoin ?

Pour étendre votre programme de développement numérique, vous aurez besoin d'intégrer de nouvelles compétences à votre équipe et de renforcer vos effectifs actuels. Le tableau ci-dessous indique le type de ressources humaines dont vous aurez besoin pour achever les étapes décrites dans ce module. Le soutien de vos partenaires à la conception technologique, au développement, au déploiement, à l'hébergement et à la maintenance de votre solution sera essentiel pour assurer la viabilité de votre programme à grande échelle.

Activité	Type de ressource
Analyse, conception et priorisation des fonctions	Analyste financier, concepteur d'interface/expérience utilisateur
Développement et maintenance	Directeur technique, développeurs logiciels
Gestion des partenaires techniques et du déploiement	Chef de projet / Chef de mêlée
Migration des données	Administrateur de base de données

Conseils de pro

- **Choisissez des technologies éprouvées.** Quel que soit le niveau de compétence de votre équipe de développement logiciel, l'adoption et la personnalisation d'une plateforme technologique existante dont le bon fonctionnement a été éprouvé à grande échelle peut vous faire économiser beaucoup de temps, d'efforts et d'argent à long terme.
- **Concentrez-vous sur l'assistance plutôt que sur les fonctionnalités.** La maintenance et l'exploitation d'un système logiciel relèvent d'un effort complexe. Lorsque vous sélectionnez vos composants logiciels, veillez tout particulièrement à la disponibilité et au coût d'une assistance continue à la résolution des problèmes et à l'extension des capacités du système. Vous augmenterez ainsi la résilience de votre projet aussi bien à des problèmes techniques qu'à des besoins changeants.
- **Modulez.** Plus vous vous appuyez sur des modules et services logiciels autonomes, plus il sera simple de résoudre les problèmes, de remplacer des modules désuets ou dysfonctionnels par des modules performants et de survivre si jamais vos meilleurs développeurs vous quittent. Évitez les architectures logicielles monolithiques.
- **Optez pour un hébergement flexible.** Bien que l'hébergement en cloud international ne soit pas à ce jour une option juridiquement viable dans tous les pays, son modèle d'infrastructure en tant que service offre d'immenses avantages en termes d'évolutivité. Beaucoup de gouvernements développent des services nationaux d'hébergement en cloud pour tirer parti de ces avantages. En concevant une solution transférable vers un hébergement cloud, vous concevez une solution d'avenir.

Étape clé	Références utiles
<p>1. ADOPTER UNE APPROCHE DE LA CONCEPTION CENTRÉE SUR L'HUMAIN POUR RÉÉVALUER LES EXIGENCES DE VOS UTILISATEURS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guide : User Journeys – The Beginner’s Guide • Article : When and How to Create Customer Journey Maps • Guide : The 5 Best Guides for Creating Customer Personas • Exemple : User Personas • Guide : The Field Guide to Human-Centered Design
<p>2. ANALYSER LES FACTEURS EXTERNES SUSCEPTIBLES D’AFFECTER LA CONCEPTION ACTUELLE DE VOTRE SOLUTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil : Compare Data Protection Laws around the World • Article : 5 Simple Ways to Improve Your Data Security Today • Guide : Monitoring and Evaluating Digital Health Interventions (Part 2c: Setting the Stage: Selecting Indicators for Digital Health Interventions)
<p>3. DÉTERMINER LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE PRIORITÉ DES NOUVELLES FONCTIONNALITÉS ET DÉFINIR LES OBJECTIFS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outil : Innovation Games: Buy a Feature • Outil : Innovation Games: 20/20 Vision • Boîte à outils : 6 Backlog Prioritization Techniques • Article : Agile Best Practice: Prioritized Requirements
<p>4. PLANIFIER VOTRE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DE VOTRE SOLUTION À GRANDE ÉCHELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple : Inbound IVR Sizing • Exemple : Statement of Compliance • Exemple : RFP Evaluation Form
<p>5. OPTIMISER VOS PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT SI VOUS DÉCIDEZ DE CONSTRUIRE VOTRE SOLUTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Article : Agile Software Development • Outil : A Simple Project Effort Estimation Utility • Outil : PivotalTracker • Outil : GitLab • Outil : Asana • Outil : Visual Studio Team Services

Étape clé	Références utiles
6. ASSURER LE DÉPLOIEMENT, LA MIGRATION ET LA MAINTENANCE DE VOTRE SOLUTION ÉTENDUE	<ul style="list-style-type: none">• Article : Data Cleaning, Management, and Tagging: The Best Practices• Article : How Often Should You Update Your App?• Article : How to Calculate the True Cost of Migrating to the Cloud• Article : 6 Strategies for Migrating Applications to the Cloud• Guide : Enterprise Cloud Strategy (Moving IT to the Cloud)

Terme	Définition
Agrégateur Source	Entreprise servant d'intermédiaire entre les fournisseurs d'applications et de contenus d'une part et les opérateurs mobiles d'autre part, en assurant la transmission des messages à plusieurs opérateurs mobiles ou autres agrégateurs, la supervision et l'administration des campagnes mobiles ainsi que les services de facturation.
Appel d'offres (AO) ou demande de prix (DP)	Document utilisé pour solliciter des propositions ou soumissions détaillées auprès de fournisseurs potentiels.
Assistance de niveau 1 Source	Service d'assistance basique assuré par un personnel technique de bas niveau formé pour aider les clients à résoudre des problèmes simples, tels que des problèmes d'utilisation, et envoyer des demandes d'assistance au service informatique lorsque nécessaire.
Assistance de niveau 2 Source	Service d'assistance technique poussé assuré par des techniciens compétents et expérimentés, mais pas nécessairement des ingénieurs ou des programmeurs, pour résoudre les problèmes qui ne peuvent pas être gérés dans le cadre de l'assistance de niveau 1.
Champ de liste déroulante Source	Champ de données permettant à l'utilisateur de sélectionner une valeur dans une liste.
Contrat de maintenance annuelle Source	Document écrit fixant les termes d'un accord entre un client et un fournisseur de services de maintenance, dont l'objet global est pour le client de s'assurer des coûts uniformes et une disponibilité régulière des services à un prix économique par rapport à des interventions aléatoires ou d'urgence.
Contrat de niveau de service Source	Contrat entre un prestataire de service (interne ou externe) et un utilisateur, qui définit le niveau de service attendu du premier. Les contrats de niveau de service sont basés sur le résultat et définissent à ce titre spécifiquement les prestations que recevra le client. Ils ne définissent pas la façon dont le service est fourni ou livré. Les critères métrologiques qui définissent les niveaux de service doivent viser à garantir une description du service fourni, une certaine fiabilité, une certaine réactivité, une procédure de signalement des problèmes, un niveau de service de suivi et de signalement, des conséquences en cas de non-respect des obligations de service ainsi que des clauses de sauvegarde ou des contraintes.
Contrat d'interconnexion Source	Contrat commercial entre sociétés de télécommunications visant à interconnecter leurs réseaux et à échanger du trafic.

Terme	Définition
Cycle de développement logiciel Source	Cadre définissant les tâches à réaliser à chaque étape du processus de développement logiciel, sous forme de plan détaillé précisant qui développe, maintient et remplace les logiciels. Le cycle définit une méthodologie d'amélioration de la qualité du logiciel et du processus de développement global.
De classe transporteur Source	Expression utilisée pour qualifier un composant de système, de matériel ou de logiciel extrêmement fiable, dont les capacités ont été testées et éprouvées.
Demande d'informations (DI)	Processus standardisé permettant de recueillir des informations auprès de fournisseurs potentiels.
Diagramme de flux de données Source	Représentation graphique du « flux » de données au sein d'un système d'information, modélisant ses processus.
Directeur de produit Source	Le directeur de produit représente les parties intéressées à un produit et la voix du client. Il a la responsabilité de s'assurer que l'équipe génère de la valeur pour l'organisation. Il définit les exigences fonctionnelles du produit selon une approche client (généralement des récits utilisateurs), les ajoute au carnet de production et les priorise en fonction de leur importance et de leurs dépendances.
Interface de programmation d'applications (API) Source	Ensemble de protocoles, de routines, de fonctions ou de commandes que les programmeurs utilisent pour développer des logiciels ou faciliter l'interaction entre des systèmes distincts.
Inter-opérateurs	Terme utilisé pour qualifier un service mis à disposition par plusieurs opérateurs de réseaux mobiles, généralement selon le même modèle. Par exemple, dans de nombreux pays du monde, en composant le « 911 », vous serez mis en relation avec les services d'urgence, indépendamment de l'opérateur réseau utilisé pour passer l'appel.
Maquettes visuelles	Représentation visuelle de l'apparence de l'interface utilisateur d'une solution numérique lorsqu'elle sera développée. Les maquettes peuvent être de simples croquis sur papier ou des représentations plus détaillées créées à l'aide d'un logiciel de conception.
Métadonnées Source	Données décrivant d'autres données. Par exemple, les dictionnaires et référentiels de données fournissent des informations sur les éléments de données contenus dans une base de données.

Terme	Définition
Méthodologie agile	Approche de la gestion de projet utilisée en développement logiciel, trouvant son origine dans le Manifeste Agile, qui utilise des séquences de travail incrémentielles, itératives, connues sous le nom de « sprints ».
Niveau d'effort Source	Effort (exprimé en termes d'heures-personnes ou d'argent) le plus réaliste nécessaire pour développer ou maintenir un logiciel, estimé sur la base d'informations incomplètes et incertaines.
Numéro abrégé Source	Code numérique attribué à une entreprise commerciale pour la messagerie SMS. Les utilisateurs envoient un message à un numéro abrégé pour recevoir une réponse (non interactive) préparée.
Numéro long Source	Numéro de téléphone portable classique à 10 chiffres utilisé pour une communication bidirectionnelle.
Produit minimum viable Source	Version la plus dépouillée d'un produit qui peut néanmoins être publiée.
Règles de validation	Règles intégrées à l'interface utilisateur d'un logiciel, qui vérifient si les données saisies dans un champ de données sont acceptables avant de les valider et empêchent ainsi la saisie de données erronées.
Réponse vocale interactive (RVI) Source	Système automatisé de téléphonie qui interagit avec les appelants en collectant des informations et en acheminant les appels vers le destinataire approprié.
Requête Source	Recherche effectuée dans une base de données. En plus de fournir une liste d'entrées correspondant aux critères de recherche, les requêtes à une base de données permettent de compter des éléments et d'additionner des sommes.
Système de gestion des informations de santé (SGIS) Source	Système d'information spécialement conçu pour faciliter la gestion et la planification des programmes de santé, par opposition à la prestation des soins.

Terme	Définition
<p>USSD (<i>Unstructured Supplementary Service Data</i>) Source</p>	<p>Le protocole USSD est un protocole utilisé par les téléphones portables pour communiquer avec les ordinateurs d'un fournisseur de service. Contrairement aux messages SMS, les messages USSD créent une connexion en temps réel qui reste ouverte pour permettre un échange de données bidirectionnel. Les services USSD sont ainsi plus réactifs que les services SMS.</p>
<p>Veille stratégique Source</p>	<p>Ensemble des activités ayant pour objet la recherche, la collecte, le traitement, l'analyse et la diffusion d'informations relatives à l'histoire, à la situation actuelle ou aux projections d'une organisation en vue d'éclairer la prise de décisions stratégiques. Les logiciels de veille stratégique permettent aux utilisateurs d'obtenir des informations sur l'ensemble de l'organisation plus facilement en explorant ses nombreuses bases de données, sans avoir à attendre que leurs services informatiques développent des requêtes complexes.</p>

DÉPLOIEMENT

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE :

Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Module 5 sur 7





DÉPLOIEMENT

RÉSUMÉ DU MODULE

La réussite de vos efforts d'expansion de votre programme de développement numérique à une nouvelle zone géographique ou de vos efforts de transfert de celui-ci à un nouveau propriétaire dépendra de la façon dont vos équipes et partenaires mettent en œuvre votre stratégie, et notamment déploient votre programme auprès de vos utilisateurs. Les clés du succès résident dans une gestion de projet robuste, une attention constante aux détails et la capacité de s'adapter rapidement selon les défis et opportunités qui se présentent. Beaucoup de programmes de développement numérique ne parviennent pas à s'étendre car il leur manque la planification et les processus nécessaires pour prendre en charge un nombre bien plus important d'utilisateurs et des opérations décentralisées. Une expansion durable implique l'institutionnalisation de solides processus de gestion de projet afin de garantir une assistance, une distribution, un marketing, une commercialisation, une formation, une reddition de comptes, un suivi et une supervision efficaces.

Le terme « déploiement » est vaste ; il englobe presque tous les aspects du fonctionnement et de la gestion de votre programme. On dénote néanmoins plusieurs composantes particulièrement déterminantes pour la réussite d'un programme numérique durant cette phase :

- des structures et des processus de gestion de projet clairement définis pour coordonner les activités du personnel et des partenaires, et ainsi livrer le projet dans le budget et les délais impartis ;
- des partenariats avec des organisations publiques ou privées pour toucher des populations d'utilisateurs nouvelles ou plus larges par le biais du marketing, de la distribution et dans certains cas de la vente ;
- des systèmes de suivi des performances programmatiques et financières par rapport à vos objectifs ;
- de nouveaux canaux de distribution de votre solution à vos utilisateurs.

Ce module est pertinent pour pratiquement tous les lecteurs en raison du nombre de domaines fonctionnels qu'il touche. Il puise dans nos entretiens avec divers leaders du développement numérique, issus d'organisations telles que la BBC Media Action, Esoko, Vital Wave, Akros, Dimagi, PATH, BeeHyv, Digital Green, D-tree et le Xavier Project. Il fournit des recommandations destinées à vous aider à envisager les modifications à apporter aux structures et processus qui soutiennent la mise en œuvre de votre programme numérique aux moments de transition clés afin de garantir son expansion et sa pérennité.

Notez que certaines étapes, notamment celles relatives au suivi et à la supervision, peuvent ne pas s'appliquer aux programmes dans le cadre desquels une solution numérique est utilisée par une main d'œuvre pour accomplir une tâche. D'autres étapes, notamment celles relatives au marketing et à la distribution, peuvent quant à elles ne s'appliquer qu'aux solutions numériques ciblant un sous-ensemble du grand public.

Ce module vous aidera à :

- ▶ **1** Poser les fondements d'une gestion de projet favorisant l'expansion de votre programme
- ▶ **2** Planifier une assistance technique viable à grande échelle
- ▶ **3** Adapter vos programmes de formation, de suivi et de supervision pour garantir l'expansion et la pérennité de votre solution
- ▶ **4** Optimiser et étendre vos démarches marketing pour acquérir de nouveaux utilisateurs à grande échelle
- ▶ **5** Développer des canaux de distribution rentables et durables à grande échelle

Étapes clés

1

POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME

- Créer une structure de gestion de projet partagée entre les différentes parties prenantes
- Aligner votre approche de la gestion de projet avec les cultures de travail de vos partenaires
- Respecter les plans de projet partagés et les résolutions ressortant des réunions et procès-verbaux

2

PLANIFIER UNE ASSISTANCE TECHNIQUE VIABLE À GRANDE ÉCHELLE

- Évaluer si votre assistance technique actuelle se prête à l'expansion ou au transfert
- Prévoir différents niveaux d'assistance technique pour optimiser l'efficacité et les coûts
- Planifier la croissance des besoins en assistance client

3

ADAPTER VOS PROGRAMMES DE FORMATION, DE SUIVI ET DE SUPERVISION POUR GARANTIR L'EXPANSION ET LA PÉRENNITÉ DE VOTRE SOLUTION

- Évaluer des approches de la formation qui réduisent les coûts et permettent une expansion durable tout en préservant la qualité
- Étendre vos structures de suivi et de supervision
- Faciliter une gestion fondée sur les données

4

OPTIMISER ET ÉTENDRE VOS DÉMARCHES MARKETING POUR ACQUÉRIR DE NOUVEAUX UTILISATEURS À GRANDE ÉCHELLE

- Bâtir une marque à grande diffusion via la publicité médias
- Conquérir des groupes cibles spécifiques via la publicité hors médias
- Négocier des partenariats marketing avec des opérateurs de réseaux mobiles ou des agrégateurs pour toucher plus d'utilisateurs mobiles à grande échelle
- Explorer des partenariats marketing avec des organisations disposant déjà de canaux de marketing et de distribution actifs et viables

5

DÉVELOPPER DES CANAUX DE DISTRIBUTION RENTABLES ET DURABLES À GRANDE ÉCHELLE

- Comprendre comment les utilisateurs accèdent aux services numériques pour optimiser la distribution
- Évaluer l'évolution de l'accès numérique et de l'alphabétisation numérique des utilisateurs
- Déterminer les coûts d'une distribution privée
- Tenir compte des risques liés à une distribution publique

ÉTAPE 1

POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME

Créer une structure de gestion de projet partagée entre les différentes parties prenantes

L'expansion d'une intervention numérique ou le transfert de sa propriété au gouvernement implique généralement la gestion de multiples axes de travail de nombreux partenaires en vue d'atteindre un but commun. Il est donc fondamental de définir d'un commun accord avec toutes les parties prenantes une structure de gestion de projet partagée, visant à assurer collectivement les activités de suivi, de documentation et de compte-rendu de l'avancement du projet par rapport aux échéances. Il est également important d'établir des processus que tous les acteurs peuvent mettre en œuvre pour accomplir leurs tâches respectives. Plus une structure de gestion de projet est détaillée et directive, moins le risque que l'une des parties ne parvienne pas à accomplir ses tâches est grand. Bien que chaque organisation partenaire ait son propre chef de projet ou chargé de relations, il est essentiel de définir clairement quelle organisation ou équipe est responsable de chaque tâche, a autorité pour coordonner le travail et doit s'assurer que les différentes composantes sont livrées dans les délais.

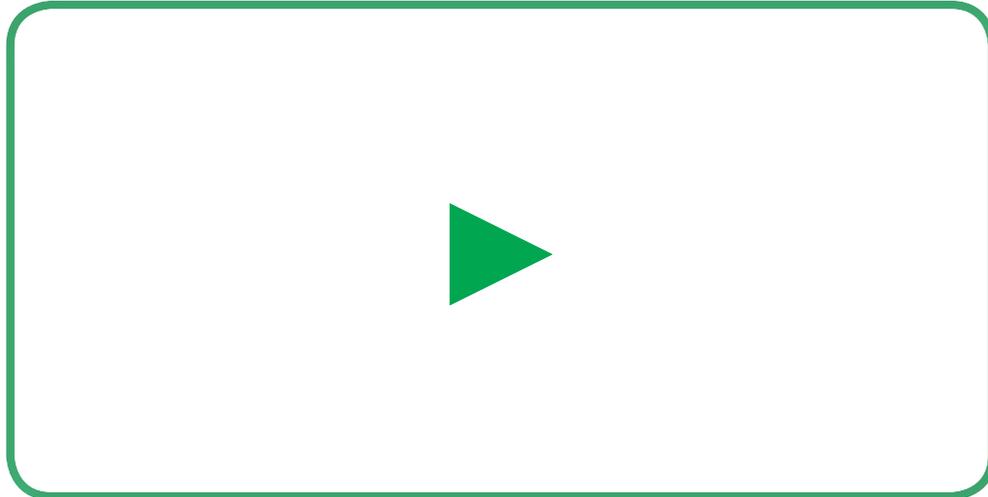
Le non-respect d'une échéance par un partenaire peut avoir des conséquences indirectes très coûteuses pour tous les autres. Il est parfois sensé d'engager un tiers objectif pour chapeauter la gestion du projet. Lorsque vous planifiez votre expansion, envisagez d'allouer un budget dédié à un personnel de gestion de projet professionnel, que vous l'embauchiez en interne ou par le biais d'un tiers. Ces professionnels coûtent cher à employer à court terme, mais ils génèrent de la valeur à long terme, limitent les risques et sont essentiels à assurer la livraison de projets complexes dans le budget et les délais impartis. Divers responsables de la mise en œuvre disent avoir réussi grâce à un modèle dans le cadre duquel un donateur ou un service gouvernemental engage et rémunère des consultants en gestion pour coordonner le travail d'un consortium de partenaires avec du personnel gouvernemental.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 3. RÉVISER LES ACCORDS ET REPENSER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE**
- ▶ **Capacité humaine : Compétences dont vous pourriez avoir besoin durant la phase suivante**

En pratique | BeeHyv

Regardez Sai Rahul, de **BeeHyv**, expliquer à quel point il est important de convenir avec vos partenaires du temps, des efforts et du budget à investir pour garantir une communication et une documentation adéquates en matière de gestion de projet.



Autres exemples

- ▶ Pour réaliser la Révolution de l'information du gouvernement éthiopien, à savoir sa vision nationale de la santé numérique, **Vital Wave** a reçu le financement d'un donateur pour chapeauter en tant que tiers objectif la gestion du déploiement de deux systèmes d'information sanitaire essentiels. Vital Wave a lancé un appel d'offres (AO), sélectionné plusieurs fournisseurs de solutions technologiques, coordonné le travail des fournisseurs chargés de développer des plateformes logicielles personnalisées et assisté les services gouvernementaux responsables du déploiement et de la maintenance des plateformes au sein du système de santé. Cette structure de gestion de projet temporaire a optimisé la rapidité et l'efficacité de la sélection des fournisseurs, du développement des plateformes et du déploiement, les processus d'achat gouvernementaux pouvant être très chronophages et vulnérables à des taux élevés de rotation du personnel.

Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous sur la planification de mise en œuvre et la gestion de projet appliquées aux programmes de développement numérique [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les avantages et les inconvénients des **méthodologies agiles**, des **méthodologies en cascade** et des méthodologies associées utilisées en développement logiciel [ici](#).
- ▶ Découvrez les fonctionnalités et avantages de Basecamp et d'autres outils en ligne populaires de gestion de projet et de collaboration [ici](#).

Aligner votre approche de la gestion de projet avec les cultures de travail de vos partenaires

Si vous avez jusque-là travaillé en mode pilote ou en mode démarrage, il est peu probable que vous soyez appuyés sur une méthodologie de gestion de projet formelle. Mais lorsque les enjeux augmentent et que de nombreux partenaires sont impliqués, il devient indispensable d'adopter une approche bien définie de la gestion de projet. Sans cela, vous risquez de vous retrouver confrontés à un choc de cultures de travail, susceptible de retarder la planification et la passation de contrats.

Par exemple, les gouvernements et les opérateurs de réseaux mobiles préfèrent souvent adopter une **méthodologie en cascade** linéaire de la gestion de projet, dans le cadre de laquelle les délais, les jalons et les résultats sont clairement définis avant le début du projet. De leur côté, les agences de développement logiciel préfèrent généralement suivre une **méthodologie agile**, qui leur donne la flexibilité d'adapter leurs produits de façon itérative sur la base des retours continus des utilisateurs. Ainsi, les partenaires gouvernementaux peuvent souhaiter établir des exigences détaillées dans les contrats dès le début du projet, fixer les paiements à des dates données et facturer des pénalités aux agences en cas de retard de livraison. Or les agences de développement logiciel peuvent ne pas être à l'aise avec cette façon de travailler car elles préfèrent avoir la flexibilité de développer les exigences et le code de façon itérative. Dans cette situation, l'un des compromis possibles est d'intégrer des sprints agiles dans un plan de projet global suivant une **méthodologie en cascade**.

Respecter les plans de projet partagés et les résolutions ressortant des réunions et procès-verbaux

Un plan de projet partagé, conciliant différentes approches de la gestion de projet et englobant les tâches de toutes les parties prenantes, augmente considérablement pour votre équipe les chances de livrer le projet dans le budget et les délais impartis. En son absence, la gestion des relations de dépendance entre les partenaires peut s'avérer très complexe. Lorsque l'un des acteurs doit avoir achevé un travail lui incombant pour qu'un autre puisse entamer son propre travail, un plan de projet partagé offre à chacun une vue d'ensemble sur l'avancement et les retards potentiels.

Beaucoup d'organisations ont trouvé très efficace d'élaborer un plan de projet partagé en face à face. Il est en effet plus facile de discuter des tâches et de planifier leurs dépendances en personne. Pour planifier un projet de façon à la fois proactive et judicieuse, il convient de s'assurer que les tâches sont prévues dans le bon ordre et assorties de délais raisonnables avant de les intégrer à un plan de projet formel. Il peut donc être rentable d'investir dans des vols long-courriers. Une fois que tous les acteurs ont exprimé leurs attentes et que le plan de projet a été collectivement élaboré et convenu, le chef de projet du programme peut le mettre à jour en tenant compte des contributions de chacun.

Les mécanismes de communication sont également essentiels. Les projets d'envergure réussis impliquent généralement une communication régulière structurée, reposant sur des appels hebdomadaires, voire même quotidiens, à l'équipe assurant la direction du projet. Toutefois, ces appels n'ont de valeur que si vous en conservez des notes détaillées. Il est donc fondamental de dresser des procès-verbaux précis de ces appels et de s'assurer que ces procès-verbaux sont lus et approuvés par tous les participants à l'appel. Ces procès-verbaux constitueront alors des comptes-rendus officiels des décisions prises.

Un plan de projet partagé, conciliant différentes approches de la gestion de projet et englobant les tâches de toutes les parties prenantes, augmente considérablement pour votre équipe les chances de livrer le projet dans le budget et les délais impartis.

ÉTAPE 2

PLANIFIER UNE ASSISTANCE TECHNIQUE VIABLE À GRANDE ÉCHELLE

Évaluer si votre assistance technique actuelle se prête à l'expansion ou au transfert

Si vous envisagez de vous appuyer sur des opérateurs de réseaux mobiles, des gouvernements ou des partenaires commerciaux pour mener à bien votre projet d'expansion, vous devrez probablement signer des contrats de niveau de service très stricts. Vous devrez également évaluer si vous disposez des bons partenaires techniques pour fournir une **assistance 24/7 ou 16/5** afin de résoudre en un temps éclair les problèmes critiques.

L'une des difficultés à développer une solution numérique en utilisant un logiciel libre tient au fait que ses créateurs sont bien souvent les seuls à posséder les compétences nécessaires à sa prise en charge. Cela peut lourdement complexifier l'expansion de l'assistance et le transfert au gouvernement. Les petits fournisseurs de solutions technologiques vous soutiendront peut-être qu'ils peuvent transférer leurs connaissances relatives à leurs logiciels à une grande société d'assistance technique tierce basée dans le pays, mais cela est plus facile à dire qu'à faire lorsque le logiciel en question a des milliers de lignes de code créé sur mesure et peu de documentation connexe.

Testez minutieusement les capacités des ingénieurs de niveau 3 avant de choisir un partenaire d'assistance technique. Assurez-vous que la documentation de votre système est rigoureuse et à jour (y compris les diagrammes de l'architecture, les diagrammes des opérations, les définitions de données et la documentation API) et prévoyez un nombre suffisant de séances de transfert de connaissances en personne, ainsi qu'une assistance de **niveau 3** continue pour aussi longtemps que nécessaire.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Lois, réglementations et politiques : ÉTAPE 6. REVOIR ET METTRE À JOUR LES CONTRATS DE NIVEAU DE SERVICE**
- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 3. RÉVISER LES ACCORDS ET REPENSER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE**

En pratique | BBC Media Action

La complexité et le coût d'une assistance à grande échelle pour les petits logiciels libres

L'assistance technique est l'une des plus grosses difficultés que nous avons rencontrées lorsque nous avons lancé les versions nationales de nos services mobiles d'éducation sanitaire pour le gouvernement indien.

Ces services reposent sur deux composantes clés : un système de RVI propriétaire fourni par un fournisseur de solutions technologiques mobiles basé en Inde et un système back end libre (moteur de règles et gestionnaire de profils) développé par une ONG basée aux États-Unis.

Lorsque le gouvernement nous a demandé d'étendre deux de nos services à tout le pays, la stratégie de notre ONG partenaire était de faire appel à une société technologique indienne afin d'utiliser son cadre de développement d'applications libre pour développer des versions étendues des services et les intégrer à un système d'information de gestion (SIG) libre. En recourant à ce processus de développement, notre ONG partenaire espérait que la société technologique apprendrait à fournir l'assistance de niveaux 1 et 2 d'ici le lancement, et prendrait rapidement en charge l'assistance de niveau 3 par la suite.

Malheureusement, notre ONG partenaire a vite réalisé que la société technologique, qui avait été sélectionnée par un panel d'intéressés, y compris la BBC Media Action, ne parvenait pas à comprendre son complexe code base libre. Notre ONG partenaire a donc dû assumer elle-même la responsabilité d'une grande partie du développement.

Bien que notre fournisseur privé de RVI était prêt à signer les exigeants contrats de niveau de service requis par le gouvernement, notre ONG partenaire s'inquiétait de façon tout à fait compréhensible de la manière dont elle pourrait honorer ces contrats depuis les États-Unis.

Suite au lancement, nous avons rencontré de gros problèmes techniques liés à l'intégration du système back end et du SIG. Notre ONG partenaire a dû passer plus de temps que prévu à fournir l'assistance de niveau 3 et n'a pas pu respecter ses engagements de niveau de service en raison d'un manque de personnel et de l'important décalage horaire.

Au bout du compte, notre ONG partenaire a dû engager une autre société technologique indienne à la place de la première. Cette société avait déjà utilisé le logiciel libre de l'ONG pour développer des solutions technologiques, mais elle n'avait pas été sélectionnée au départ car c'était une petite start-up, sans aucune expérience en matière d'assistance à grande échelle. Pourtant, malgré sa petite taille, elle a démontré une expertise technique impressionnante, en gérant non seulement la prise en charge mais même le développement plus poussé de la solution back end et du SIG.

Suite à la page 165

Prévoir différents niveaux d'assistance technique pour optimiser l'efficacité et les coûts

Les opérateurs de réseaux mobiles et les fournisseurs de services technologiques disposent généralement de personnel d'assistance technique de différents niveaux, dans un souci d'optimisation de l'efficacité et des coûts. Les ingénieurs de **niveau 1**, qui ont en moyenne trois ans d'expérience, assurent un suivi système et des tâches administratives de routine, et enregistrent tous les problèmes décelés à l'aide d'un logiciel de suivi des bugs. Les ingénieurs de **niveau 2**, qui ont en moyenne cinq ans d'expérience, essaient de résoudre les problèmes ainsi enregistrés. Les ingénieurs de **niveau 3**, qui ont en moyenne huit à dix ans d'expérience, sont capables de résoudre des problèmes de code complexes.

Il est souvent requis que le temps de travail du personnel de **niveau 1** et de **niveau 2** soit organisé de façon à assurer une **assistance 24/7 ou 16/5**. Si vous fournissez un service au gouvernement, celui-ci peut exiger que votre personnel de **niveau 1** et de **niveau 2** travaille sur place, dans son centre de données. Les ingénieurs de **niveau 3** se connectent généralement à un système à distance pour résoudre les problèmes et ont besoin d'autorisations de sécurité ainsi que d'un débit Internet et d'une bande passante suffisants pour se connecter aux serveurs par le biais d'un **réseau privé virtuel** (VPN pour *virtual private network*).

L'assistance de **niveau 3** est rarement calculée sur la base des rôles individuels, car il serait trop coûteux d'avoir en permanence tous les experts nécessaires à disposition pour répondre aux demandes d'assistance. Beaucoup de fournisseurs de logiciels commerciaux procurent des contrats de maintenance annuelle pour l'assistance de **niveau 3** et s'engagent à réparer ou remplacer les composants logiciels et matériels pour un prix forfaitaire annuel, généralement calculé comme un pourcentage du prix de la licence correspondante.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Capacité humaine : ÉTAPE 5. FORMULER, MODÉLISER ET CONSOLIDER LES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS**

Planifier la croissance des besoins en assistance client

En plus d'organiser l'assistance technique pour vos logiciels, votre matériel, votre centre de données et votre connectivité, vous devrez également élaborer un plan vous permettant de soutenir la croissance rapide du nombre d'utilisateurs de votre solution numérique. À petite échelle, votre personnel pouvait peut-être assister directement vos clients, parfois même dans le cadre d'interactions en face à face. Mais au fil de votre expansion, il est probable que cette approche devienne aussi prohibitive en termes de coût qu'irréaliste du point de vue opérationnel.

Les stratégies d'expansion de l'assistance à un nombre croissant de clients passent notamment par la création d'un centre d'appels ou l'utilisation de centres d'assistance client existants, par exemple ceux d'opérateurs ou de gouvernements partenaires. Le financement des coûts associés à un centre d'appels peut nécessiter l'acquisition de nouvelles sources de revenus, telles que la publicité de tiers.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : Modèles de revenu courants des programmes de développement numérique**
- ▶ **Conception de solution : ÉTAPE 4. PLANIFIER VOTRE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DE VOTRE SOLUTION À GRANDE ÉCHELLE**

En pratique | BBC Media Action

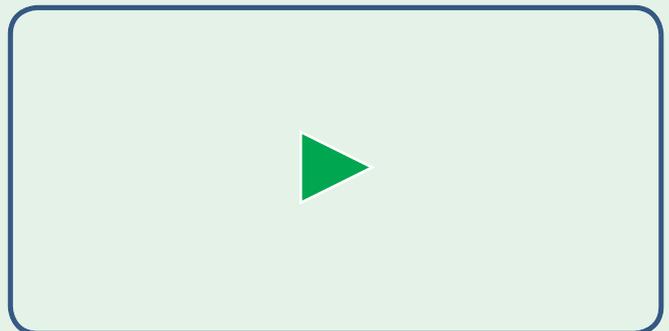
La complexité et le coût d'une assistance à grande échelle pour les petits logiciels libres

suite de la page 163

Nous restons néanmoins conscients qu'il est difficile de trouver des sociétés technologiques capables de prendre en charge le code libre d'autres organisations, et que c'est un risque qu'il faut prendre en compte lors du transfert de services au gouvernement. La leçon que nous avons tirée de cette expérience, c'est qu'à moins qu'une solution logicielle libre ne dispose d'une communauté de développement importante dans le pays dans lequel vous opérez, il peut s'avérer très difficile de trouver une assistance efficace sur place. L'achat de licences logicielles propriétaires associées à des contrats de maintenance annuelle standardisés peut se révéler plus coûteuse à long terme que le recours à des logiciels libres lorsque l'on tient compte non seulement de l'investissement en capital, mais aussi des coûts d'exploitation.

Autres exemples

▶ Écoutez Benjamin Winters, directeur régional d'**Akros**, parler de la façon dont l'organisation a planifié la transition de l'assistance utilisateurs dédiée à sa solution numérique au gouvernement de Zambie.



▶ Lorsque **Dimagi** a aidé le gouvernement indien à déployer un programme de nutrition national basé sur sa plateforme de téléphonie mobile CommCare, l'organisation a encouragé la mise en œuvre d'un système d'assistance technologique plaçant un agent d'assistance du gouvernement au niveau de chaque bloc, district et État, dans tous les États concernés par le déploiement. Les problèmes peuvent ainsi remonter des utilisateurs au personnel du bloc, puis à celui du district et enfin de l'État selon leur complexité. Le système d'escalade repose sur une application CommCare conçue à dessein pour l'assistance technologique. Pour les problèmes les plus difficiles, huit agents de **niveau 3** assurent une assistance directement depuis un centre de données du gouvernement. Les développeurs logiciels de **niveau 3** de Dimagi fournissent une assistance à distance au centre de données du gouvernement. Pour Dimagi, le rapport idéal agents/utilisateurs pour l'assistance de **niveau 1** se situe entre 1:20 et 1:250.

Ressources utiles

- ▶ Familiarisez-vous avec l'assistance informatique de **niveau 1**, de **niveau 2** et de **niveau 3** [ici](#).
- ▶ Apprenez comment livrer des projets d'envergure dans les délais, dans le budget et pour la valeur prévus [ici](#).

ÉTAPE 3

ADAPTER VOS PROGRAMMES DE FORMATION, DE SUIVI ET DE SUPERVISION POUR GARANTIR L'EXPANSION ET LA PÉRENNITÉ DE VOTRE SOLUTION

Évaluer des approches de la formation qui réduisent les coûts et permettent une expansion durable tout en préservant la qualité

Si votre solution numérique est de type entreprise à entreprise (B2B pour *business-to-business*) ou entreprise à gouvernement (B2G, *business-to-government*), votre capacité à former de façon rentable le personnel des entreprises ou du gouvernement peut être cruciale pour son succès. À petite échelle, il se peut que vous ayez adopté une approche de la formation très gourmande en ressources. C'est peut-être votre propre personnel qui assurait cette formation, avec un rapport formateurs/utilisateurs très élevé. Mais maintenant que vous devez déployer votre solution à grande échelle, vous devrez probablement réévaluer votre approche, en particulier si la formation doit être dispensée par des partenaires gouvernementaux.

Beaucoup d'organisations adoptent une approche de **formation des formateurs**, dans le cadre de laquelle le personnel de l'organisation forme les maîtres formateurs gouvernementaux, qui à leur tour forment le personnel gouvernemental local, qui à son tour forme les utilisateurs. Dans le cadre des transferts de propriété de programmes au gouvernement, il s'est toujours avéré nécessaire d'aider le gouvernement à élaborer des plans de formation à micro-niveau, de suivre la mise en œuvre de ces plans et de s'assurer de la qualité de la formation par le biais de contrôles ponctuels.

L'identification des bons formateurs est aussi un important facteur de réussite. Envisagez de tester différentes approches de la formation avant d'étendre votre programme en la matière. Posez-vous les questions qui s'imposent. Par exemple, les agents de santé communautaire (ASC) sont-ils plus performants après avoir été formés par leurs superviseurs directs, par un agent de santé du district ou par un dirigeant communautaire ? Une séance de formation d'une journée complète fonctionne-t-elle mieux que deux séances de formation d'une demi-journée chacune ? L'exploration de différentes approches de la formation à différents endroits vous aidera à déterminer le modèle le plus efficace. Une fois que vous avez choisi votre approche de la formation, mettez au point des manuels et des outils de formation personnalisés qui répondront aux besoins des formateurs. Divers responsables de la mise en œuvre soulignent qu'il est difficile d'obtenir les mêmes résultats de formation à grande échelle si l'intensité de la formation est réduite de façon importante, et suggèrent de tempérer les attentes des parties intéressées quant aux résultats réalistiquement possibles.

REPORTEZ-VOUS À :

► **Capacité humaine : ÉTAPE 4. PARTAGER LES CONNAISSANCES POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES**

En pratique | BBC Media Action

La formation ne suffit pas ; un suivi et une supervision continus sont essentiels

*Lorsque nous avons entamé le transfert au gouvernement étatique de **Mobile Kunji**, notre outil de travail RVI et imprimé destiné aux agents de santé communautaire (ASC), dans le Bihar, en Inde, nous avons décidé que le modèle le plus rentable serait de former les formateurs gouvernementaux à former les ASC.*

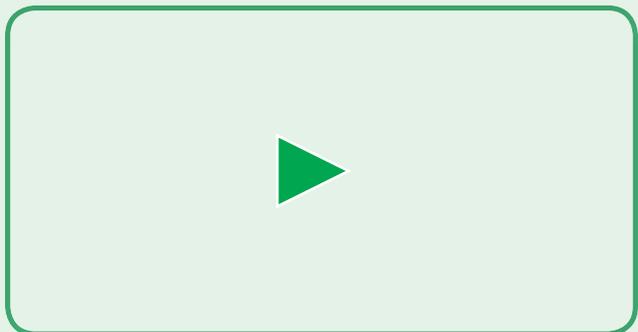
*Nous avons commencé très tôt à constituer les effectifs de formateurs gouvernementaux, puis nous avons fini par les laisser prendre le relais. Cela a nécessité une approche en plusieurs phases et l'organisation de nombreuses formations pour assurer le transfert des connaissances et la gestion du changement, ainsi que la présentation des résultats de la formation au gouvernement lors de réunions d'examen. Malgré cette approche, nous avons remarqué une baisse de la qualité de la formation, et de l'utilisation de **Mobile Kunji**.*

*Nous nous sommes rendu compte que les superviseurs des ASC ne les encourageaient pas suffisamment à utiliser **Mobile Kunji**, car eux-mêmes n'avaient pas été formés à utiliser l'outil et ne comprenaient pas bien les avantages qu'il offrait. Nous avons alors revu notre stratégie pour inclure les superviseurs dans les formations, avec les ASC, afin de nous assurer qu'ils ne se sentaient pas exclus, qu'ils comprenaient le programme et qu'ils pouvaient recommander avec conviction l'utilisation de l'outil.*

*Il en est ressorti que l'utilisation de **Mobile Kunji** était supérieure dans les districts dans lesquels les ASC avaient été formés par des formateurs gouvernementaux puis gérés par des superviseurs formés que dans les districts dans lesquels nous avons directement formé les ASC.*

Autres exemples

- ▶ Regardez le Dr Chilunga Puta, de **PATH**, expliquer à quel point le suivi et la supervision sont importants lors de l'expansion de solutions numériques destinées à des agents de terrain du gouvernement et comment les mettre en œuvre.



- ▶ Durant son expansion, l'un des plus gros défis rencontrés par **Digital Green** a été de s'assurer de la qualité de ses services. Pour remédier à cette difficulté, l'organisation a créé des listes de vérification et des processus pour effectuer une validation croisée des données de terrain et confirmer l'intégrité de son approche. En adoptant un modèle d'assurance qualité qu'elle avait développé pour gérer et suivre les critères météorologiques clés, par exemple pour savoir si les agriculteurs adoptaient les pratiques suggérées après avoir regardé une vidéo, Digital Green a créé une méthodologie de vérification de données uniforme. Cela a nécessité la formation des agents de vulgarisation agricole à la nouvelle méthodologie et son institutionnalisation dans les systèmes de vulgarisation publics et privés partenaires de l'organisation, afin qu'ils l'exploitent dans le cadre de leurs opérations quotidiennes sur le terrain.

Étendre vos structures de suivi et de supervision

Vous aurez besoin de quelqu'un pour suivre les performances des personnes que vous avez formées et superviser leur travail. Durant la phase de pilotage, votre personnel a peut-être supervisé un nombre limité d'utilisateurs. Mais pour parvenir à une expansion durable, vous devrez probablement adapter votre approche.

Les responsables de la mise en œuvre qui ont réussi à étendre leurs outils et services numériques et à en transférer la propriété au gouvernement ont constaté qu'il est essentiel d'impliquer les superviseurs des utilisateurs dans la formation, même s'ils ne sont pas eux-mêmes amenés à utiliser la solution. Si par exemple des agents de santé communautaire (ASC) sont formés à l'utilisation d'une application mobile, le personnel infirmier qui les supervise doit lui aussi être formé, même s'il n'utilisera jamais l'application.

Une mise en œuvre réussie passe par l'élaboration de programmes de formation dédiés aux superviseurs, l'intégration du suivi et de la supervision des solutions numériques à l'ordre du jour des réunions de personnel, ainsi que par des visites régulières visant à fournir une assistance aux superviseurs et à participer à leurs réunions de personnel. Les superviseurs qui comprennent comment une solution numérique fonctionne et comment le personnel est censé l'utiliser sont mieux à même de s'assurer qu'elle est utilisée efficacement.

Faciliter une gestion fondée sur les données

Les superviseurs ont besoin d'informations sur les performances pour assurer un suivi efficace de leur personnel ou d'autres utilisateurs d'une solution numérique. Que les superviseurs soient des représentants du gouvernement ou des détaillants commerciaux, ils doivent savoir comment leur personnel ou leurs points de vente utilisent votre solution numérique. Ces informations sur les performances doivent être opportunes, ce qui signifie que les superviseurs doivent disposer d'un accès régulier à des données fréquemment mises à jour. À grande échelle, cela peut s'avérer très compliqué, car ce sont parfois des milliers de superviseurs qui travaillent sur le terrain. Vous aurez donc besoin d'un solide **système d'information de gestion** (SIG), offrant un accès simple à des données assimilables et exploitables, jusqu'au niveau du terrain, afin de former et d'inciter les individus pertinents à utiliser le système.

Les responsables de la mise en œuvre qui ont réussi à développer et à déployer un SIG pour soutenir l'application sur le terrain d'une gestion fondée sur les données recommandent d'élaborer des modèles de rapports exploitables en étroite collaboration avec les superviseurs. Car ce sont ces derniers qui savent le mieux de quelle quantité d'informations ils ont besoin pour suivre efficacement les performances de leur personnel (les utilisateurs de la solution numérique).

Il est également important de déterminer la manière dont les superviseurs accéderont aux rapports de performance, dans la mesure où leur temps, leur équipement, leurs compétences, leurs ressources électriques et leur connexion Internet peuvent être limités. En plus des rapports standard consultables ou téléchargeables en ligne, certains responsables de la mise en œuvre ont trouvé efficace de mettre en place un système qui génère automatiquement des rapports réguliers et les envoie par e-mail au personnel gouvernemental plutôt que d'attendre des superviseurs qu'ils accèdent aux données en ligne.

REPORTEZ-VOUS À :

► **Capacité humaine : ÉTAPE 5. FORMULER, MODÉLISER ET CONSOLIDER LES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS**

Autres exemples

- ▶ Le fournisseur de technologies de santé **Akros** a revu son approche du suivi et de la supervision lorsqu'il a décidé de s'étendre. Pour ce faire, il savait qu'il lui fallait décentraliser ses activités de supervision basées sur le terrain. L'équipe a donc attribué des rôles de supervision à des « champions communautaires », qui sont devenus responsables de la gestion des activités de déploiement dans les districts. Ce processus a nécessité une formation et une assistance intensives, assurées dans le cadre de visites sur le terrain du personnel central d'Akros, pendant une période de neuf mois. Puis le nombre de ces visites a fini par diminuer et l'assistance aux « champions » a commencé à être fournie à distance. Cet exemple souligne à quel point un investissement initial dans la formation du personnel de terrain peut s'avérer rentable à long terme.
-
- ▶ **D-tree** a mis au point des outils spécifiquement conçus pour les superviseurs, qui leur fournissent des conseils et une assistance pour résoudre les problèmes d'utilisateurs qu'ils identifient lors de leurs visites de supervision en personne. Non seulement ces outils aident les superviseurs à offrir une assistance plus efficace, mais en plus de cela, les données générées par ces interactions sont mises à disposition dans des tableaux de bord afin de créer un niveau supplémentaire de responsabilité pour les superviseurs eux-mêmes. D-tree s'est aperçue que le fait de donner aux superviseurs un accès aux données n'est efficace que s'il existe un moyen de suivre les superviseurs et de les tenir responsables de l'exploitation de ces données.

Ressources utiles

- ▶ Découvrez des exemples d'offres de formation des formateurs [ici](#) et [ici](#).
- ▶ Parcourez un modèle de liste de vérification destiné à améliorer la qualité de la formation [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur la gestion fondée sur les données [ici](#) et sur les écueils fréquemment rencontrés par les organisations qui cherchent à l'exploiter [ici](#).
- ▶ Trouvez des ressources utiles concernant les tableaux de bord [ici](#).
- ▶ Consultez un exemple de tableau de bord intégrant des critères métrologiques de performance [ici](#).

ÉTAPE 4

OPTIMISER ET ÉTENDRE VOS DÉMARCHES MARKETING POUR ACQUÉRIR DE NOUVEAUX UTILISATEURS À GRANDE ÉCHELLE

Bâtir une marque à grande diffusion via la publicité médias

Si votre programme cible des utilisateurs, des consommateurs ou des clients qui utilisent une solution numérique par choix et non pour leur travail, le marketing jouera un rôle important dans votre expansion. Durant les premières phases de votre programme de développement numérique, vous n'avez probablement pas eu besoin de mettre en place une stratégie marketing sophistiquée. Mais si vous envisagez maintenant de l'étendre à un grand nombre d'utilisateurs, vous devrez élaborer des plans de **publicité médias** à grande diffusion et cibler des foyers ou individus spécifiques par le biais d'une **publicité hors médias**. La publicité médias, qui passe par la télévision, la radio et les panneaux d'affichage, est parfois l'outil le plus puissant pour positionner une nouvelle marque ou pour sensibiliser le grand public à un nouveau service numérique.

Vous devrez sans doute faire appel à une agence publicitaire pour vous aider dans vos démarches de production créative et de médiatisation. Certaines agences et certains organes médiatiques acceptent de travailler pour des ONG pro bono ou à prix réduit. De même, certaines émissions de télévision ou de radio peuvent accepter de présenter vos produits ou services gratuitement s'ils les jugent utiles pour leurs spectateurs ou auditeurs. Discutez avec les agences locales, les associations marketing et vos partenaires commerciaux et médiatiques de la possibilité de campagnes communes dont ils seraient prêts à partager les coûts s'ils voient un avantage mutuel à promouvoir votre solution.

Notez toutefois que la publicité médias n'est pas un moyen rentable pour cibler un segment d'individus relativement petit, ni pour expliquer comment fonctionne un produit ou service numérique innovant ou complexe. Les coûts de la publicité peuvent être prohibitifs et l'accès du public visé aux médias peut être problématique. Si vous ciblez des communautés rurales ou à faible revenu, assurez-vous qu'elles ont accès à la télévision ou à la radio.

Conquérir des groupes cibles spécifiques via la publicité hors médias

La publicité hors médias est plus familière à la plupart des programmes de développement numérique. Il s'agit d'une approche beaucoup plus ciblée, utilisant les canaux mobiles numériques tels que les messages SMS, les messages USSD et la **numérotation sortante** pour toucher des segments spécifiques d'abonnés mobiles, définis par des caractéristiques tels que le sexe, la localisation géographique ou les habitudes de consommation mobile.

En pratique | Esoko

Adapter votre message à votre public

Lorsque nous nous sommes lancés dans le marketing de notre nouveau service de commerce mobile, nous avons d'abord dû trouver un nom qui connectait nos deux emplacements. Nous avons choisi Fasiba parce que « fasie » signifie « économiser » en twi et « akiba » signifie aussi « économiser » en swahili. Une fois que nous avons le nom, il nous fallait des supports marketing. Nous avons créé des brochures destinées aux agriculteurs, aux fournisseurs et aux institutions financières. Lors de la distribution de ces brochures, nos supports et notre approche étaient très différents selon le public visé.

Les brochures visant les fournisseurs et les institutions financières étaient centrées sur la proposition de valeur de notre partenariat, et nous les avons distribuées à l'occasion de conférences, dans des halls d'exposition, lors de réunions individuelles, durant des journées portes ouvertes que nous avons organisées dans différentes villes pour des clients potentiels, ainsi que sur notre site Internet. Nous avons constaté que les conférences étaient un lieu idéal pour impliquer les clients, mais nécessitaient une approche plus axée sur la vente, plus consultative.

Les brochures destinées aux agriculteurs mettaient l'accent sur la marche à suivre pour rejoindre le programme et étaient distribuées par des agents de terrain. Pour toucher ce public, nous avons émis de nombreux communiqués radio sur des stations locales, d'une part car les agriculteurs du Ghana se fient beaucoup à la radio locale et d'autre part car c'était bien moins cher que sur la radio nationale. Un jingle de 30 secondes sur une radio nationale coûte 1 000 \$, et 100 fois moins sur les chaînes de radio locales.

Quel que soit le public que vous ciblez, il est très important de vous assurer que le personnel chargé de la communication est suffisamment formé avant le lancement d'un produit, afin qu'il puisse le présenter efficacement.

Autres exemples

- ▶ En Inde, IFFCO, une coopérative agricole multiétatique, a conclu un partenariat avec Airtel, un opérateur de réseau mobile, pour lancer **IFFCO Kisan Sanchar Limited (IKSL)**, un service destiné à fournir aux agriculteurs des villages ruraux des informations agricoles utiles par le biais d'appels RVI sortants préenregistrés. Le service IKSL fonctionne dans le cadre d'une offre groupée intégrant une carte SIM Airtel spéciale appelée Green SIM. Les cartes Green SIM Airtel sont vendues par les agents IFFCO dans leurs points de vente d'engrais, omniprésents dans beaucoup d'États du nord de l'Inde. Tout agriculteur achetant une carte Green SIM commence à recevoir chaque jour des appels IKSL gratuits lui prodiguant des conseils agricoles. La vente des cartes Green SIM couvre le coût des appels RVI gratuits. Ce puissant partenariat, qui a associé un réseau de vente au détail existant avec un forfait SIM innovant, a acquis des centaines de milliers d'utilisateurs répartis dans plusieurs États indiens. Lisez la suite [ici](#).

Le marketing direct est également très courant sur les marchés ruraux, où des événements, des camionnettes vidéo, des cinémas de rue et des promotions de porte à porte sont utilisés pour toucher des groupes cibles spécifiques dans leurs villages et foyers. Les canaux tels que le marketing direct peuvent être très coûteux. Cependant, l'utilisation de nombreux canaux numériques peut être d'un intérêt limité dans des régions présentant de faibles niveaux d'alphabétisation ou un accès limité aux smartphones et aux données mobiles, ou pour les programmes dont les utilisateurs ne sont pas des utilisateurs réguliers de smartphones ou de réseaux sociaux. Organisez des enquêtes, des groupes de discussion et des recherches pour déterminer les technologies auxquelles vos utilisateurs cibles ont accès et qu'ils ont les moyens d'utiliser.

La publicité médias, qui passe par la télévision, la radio et les panneaux d'affichage, est parfois l'outil le plus puissant pour positionner une nouvelle marque.

Négocier des partenariats marketing avec des opérateurs de réseaux mobiles ou des agrégateurs pour toucher plus d'utilisateurs mobiles à grande échelle

L'un des plus gros défis rencontrés lorsque l'on cherche à toucher des marchés de masse avec une solution numérique, par exemple tous les instituteurs ou toutes les mères d'une région spécifique, est d'acquérir des utilisateurs de façon rentable. Cela s'avère particulièrement difficile s'il s'agit d'utilisateurs ruraux et à faible revenu. La plupart des programmes de développement numérique qui ont réussi à s'étendre ont établi des contrats marketing avec leurs opérateurs de réseaux mobiles partenaires. En échange de l'accès à un contenu gratuit de qualité et à un pourcentage substantiel des revenus, les opérateurs peuvent accepter de promouvoir vos services sur leurs canaux numériques et dans leurs milliers de **boutiques de rechargement**.

Selon la nature de votre service, le marketing opérateur peut réussir ou échouer. Par exemple, si votre service numérique cible les femmes analphabètes à faible revenu des zones rurales, le marketing opérateur risque de ne pas être très efficace. Elles ne pourront probablement pas lire les promotions envoyées par message SMS ou USSD, ni prendre une décision d'achat sans l'autorisation de leur mari ou d'un parent de sexe masculin. En revanche, si vous vendez une solution d'apprentissage de l'anglais à des hommes instruits en recherche d'emploi, le marketing opérateur peut être un excellent moyen de toucher des clients potentiels. Il est donc judicieux de déterminer quelles technologies vos utilisateurs cibles utilisent et quelles relations ils entretiennent avec les **boutiques de rechargement** avant de finaliser votre stratégie et vos contrats de partenariat avec des opérateurs.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 1. COMPRENDRE LES IMPLICATIONS DU CONTEXTE CHANGEANT POUR VOTRE SOLUTION NUMÉRIQUE**
- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 2. IDENTIFIER DE NOUVEAUX PARTENAIRES POTENTIELS**

Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous plus avant sur le marketing médias et hors médias en consultant un document infographique [ici](#).
- ▶ Découvrez une boîte à outils de segmentation de la clientèle [ici](#) et un modèle de brief créatif [ici](#).
- ▶ Apprenez comment bâtir des partenariats mutuellement bénéfiques avec des opérateurs de réseaux mobiles [ici](#) et [ici](#).

Explorer des partenariats marketing avec des organisations disposant déjà de canaux de marketing et de distribution actifs et viables

Si votre solution numérique est destinée à des consommateurs à faible revenu, il est possible qu'elle ne génère pas suffisamment de revenus pour inciter un opérateur de réseau mobile à engager de précieuses ressources marketing. Dans ces circonstances, il peut être plus productif de bâtir des partenariats mutuellement bénéfiques avec des sociétés de [biens de grande consommation](#) (BGC) ou des sociétés vendant des intrants agricoles, qui disposent déjà de programmes et de budgets importants de marketing rural.

Ces sociétés verront plus clairement que les opérateurs la valeur que vos services numériques peuvent ajouter à leur marque. Elles seront peut-être enclines à utiliser leurs canaux de marketing rural existants pour promouvoir votre solution numérique en échange d'une promotion de leurs marques, du placement de leurs produits ou d'espaces publicitaires. Lorsque vous envisagez ces types de partenariats, demandez-vous si vous êtes à l'aise à l'idée d'associer la société concernée à votre marque, en prêtant une attention particulière à la [part de revenus](#). Plus vous ajoutez de partenaires au projet, plus les revenus doivent être partagés, et plus votre modèle de gestion peut cesser d'être viable.

Si cela s'avère pertinent, travaillez avec des coopératives et des groupes d'entraide déjà actifs dans les communautés que vous ciblez, par exemple des coopératives d'agriculteurs et des groupes de microcrédit, pour déterminer s'ils peuvent vous fournir un canal de promotion pour votre solution.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 3. IDENTIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA PROCHAINE PHASE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**

ÉTAPE 5

DÉVELOPPER DES CANAUX DE DISTRIBUTION RENTABLES ET DURABLES À GRANDE ÉCHELLE

Comprendre comment les utilisateurs accèdent aux services numériques pour optimiser la distribution

La mise en œuvre d'une distribution viable à grande échelle est l'un des plus gros défis rencontrés à l'heure actuelle par la communauté du développement numérique. Vous devrez identifier un moyen de livrer votre solution ou contenu numérique à des milliers, voire des millions de personnes à faible revenu, vivant pour beaucoup dans des communautés rurales. Pour ce faire, vous devrez vous poser des questions fondamentales sur la manière dont vos utilisateurs accèdent aux services numériques et sur les types de relations qu'il vous faudra construire.

Par exemple, pensez-vous que vos utilisateurs cibles passeront des appels ou enverront des SMS à un **numéro abrégé** pour accéder à votre service numérique ? Le téléchargeront-ils depuis un site Internet ou une boutique d'applications telle que Google Play ? Ou bien le chargeront-ils sur leurs téléphones en utilisant une connexion câblée, une carte SIM ou une carte mémoire ? Si la distribution doit s'effectuer en personne, pouvez-vous raisonnablement tisser des relations avec des détaillants, comme des **boutiques de rechargement**, disposés à distribuer votre solution ? Il est crucial de vous demander dès maintenant comment vos canaux de distribution, physiques et virtuels, doivent changer pour devenir viables à grande échelle.

REPORTEZ-VOUS À :

- **Conception de solution : ÉTAPE 1. ADOPTER UNE APPROCHE DE LA CONCEPTION CENTRÉE SUR L'HUMAIN POUR RÉÉVALUER LES EXIGENCES DE VOS UTILISATEURS**

Évaluer l'évolution de l'accès numérique et de l'alphabétisation numérique des utilisateurs

Les réponses à ces questions résident dans un environnement en rapide mutation, dans lequel l'expansion de la couverture haut débit fixe, des réseaux 3G et 4G ainsi que de la propriété de smartphones stimulent la consommation des données et créent de nouvelles opportunités de distribution. En réalisant de nouvelles enquêtes pour identifier les changements généralisés dans l'accès de vos utilisateurs cibles aux appareils et à la connectivité, vous pourrez déterminer de nouveaux moyens de toucher ces utilisateurs. Les utilisateurs qui n'avaient auparavant accès qu'à des téléphones portables « briques » ou basiques utilisent-ils maintenant régulièrement des smartphones ? Les utilisateurs ont-ils un meilleur accès aux données mobiles via les réseaux 3G ou 4G étendus ?

En pratique | BBC Media Action

Les écueils de la distribution publique à grande échelle

Nous avons commencé à transférer les coûts d'exploitation de Mobile Kunji, notre outil de travail RVI et imprimé dédié à la santé reproductive, maternelle, néonatale et infantile et destiné aux agents de santé communautaire (ASC), et de Mobile Academy, notre formation RVI associée, aux gouvernements locaux de trois États indiens en 2013.

L'une de nos principales stratégies était d'intégrer nos numéros abrégés aux forfaits SIM de groupe fermé d'utilisateurs (GFU) déjà fournis par les gouvernements étatiques aux ASC, afin de rendre les appels à nos services mobiles d'éducation sanitaire gratuits pour ces derniers.

Dans le premier État, nous avons soutenu avec succès l'extension par le gouvernement de son contrat opérateur en vue de garantir la gratuité des appels passés par les ASC à Mobile Kunji avec leurs cartes SIM GFU dans cinq districts. Le gouvernement a distribué les cartes SIM aux ASC, en enregistrant leurs coordonnées et en nous communiquant les données nécessaires au suivi et aux rapports. La distribution s'est bien déroulée, nous avons reçu les données nécessaires et les cartes SIM GFU ont fonctionné comme prévu.

Suite à ce test réussi de notre stratégie, nous avons aidé le gouvernement du deuxième État à étendre son contrat avec le même opérateur pour fournir des cartes SIM GFU et des appels gratuits à Mobile Kunji et à Mobile Academy à 143 000 ASC. Mais cette fois-ci, la distribution a moins bien fonctionné, peut-être en raison de l'échelle. Par exemple, toutes les cartes SIM étaient enregistrées au nom d'un représentant gouvernemental, au lieu de l'être au nom de chaque ASC. Il a fallu deux ans au gouvernement pour retrouver et enregistrer tous les ASC qui avaient reçu des cartes SIM. Nous n'avons jamais obtenu toutes les données. Et ce n'était pas la fin de nos problèmes. Un an après la distribution des cartes SIM, elles ont été désactivées car le gouvernement avait omis de payer une facture de l'opérateur. Le gouvernement a fini par régulariser la situation, mais la réactivation s'est avérée incomplète.

Dans le troisième État, la distribution par le gouvernement des cartes SIM GFU à plus de 100 000 ASC était presque généralisée, mais aucune explication n'était fournie quant au rôle ou aux fonctions de la carte SIM, à tel point que les ASC qui recevaient des cartes SIM chargées dans des smartphones double SIM ne savaient même pas qu'elles s'y trouvaient.

Ce que nous avons retenu de ces expériences, c'est que la distribution de tout actif physique (c'est-à-dire de tout type de matériel), qui doit être expliqué et entretenu, peut représenter un véritable défi logistique à grande échelle. Il faut donc prévoir suffisamment de temps et de ressources de projet pour aider le gouvernement à assurer cette distribution et cette maintenance.

Il est également important de déterminer si les niveaux d'alphabétisation numérique de vos utilisateurs cibles ont changé. Il se peut par exemple qu'ils disposent de téléphones capables d'accéder à Internet, mais sont-ils déjà allés en ligne ? Si les utilisateurs que vous ciblez sont généralement des adeptes précoces, comme les jeunes hommes, leur capacité numérique peut avoir considérablement changé depuis le lancement initial de votre solution. En revanche, s'ils sont typiquement des adeptes tardifs, comme les femmes d'âge mûr des milieux ruraux, il vous faudra plus de temps pour les atteindre par le biais des nouvelles technologies ou des réseaux de communication, de sorte que vous devrez probablement continuer à utiliser des technologies traditionnelles pour leur livrer votre solution.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Conception de solution : ÉTAPE 1. ADOPTER UNE APPROCHE DE LA CONCEPTION CENTRÉE SUR L'HUMAIN POUR RÉÉVALUER LES EXIGENCES DE VOS UTILISATEURS**

Déterminer les coûts d'une distribution privée

Une fois que vous aurez identifié les technologies que vos utilisateurs cibles utilisent, vous serez mieux à même de trouver des partenaires de distribution efficaces. Durant la phase pilote de votre programme, votre distribution a peut-être été gérée par votre propre personnel ou par une ONG partenaire. Mais à grande échelle, pour assurer la viabilité de votre système de distribution, vous devrez conclure des partenariats avec des acteurs privés ou avec le gouvernement local pour que votre solution parvienne aux personnes visées.

Les opérateurs de réseaux mobiles possèdent de puissants canaux de distribution, notamment de vastes réseaux de **boutiques de rechargement**. Mais la plupart de ces **boutiques de rechargement** sont indépendantes et attendront une incitation financière pour distribuer un produit ou service quelconque. Et ce sera probablement le cas pour tout réseau de distribution commercial. Par conséquent, vous devrez intégrer les coûts de distribution associés à ces partenaires à votre modèle de gestion et à votre budget.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 4. PRÉVOIR LES RECETTES ATTENDUES DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**
- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 2. IDENTIFIER DE NOUVEAUX PARTENAIRES POTENTIELS**

Tenir compte des risques liés à une distribution publique

Si votre projet de développement numérique est soutenu par des partenaires publics, vous vous appuyez peut-être sur le gouvernement local pour distribuer des appareils et des cartes SIM avec des forfaits de données aux utilisateurs cibles, par exemple les agents de santé communautaire (ASC) ou les instituteurs. Cette voie d'expansion est souvent semée d'embûches en raison du caractère chronophage des processus d'achat gouvernementaux.

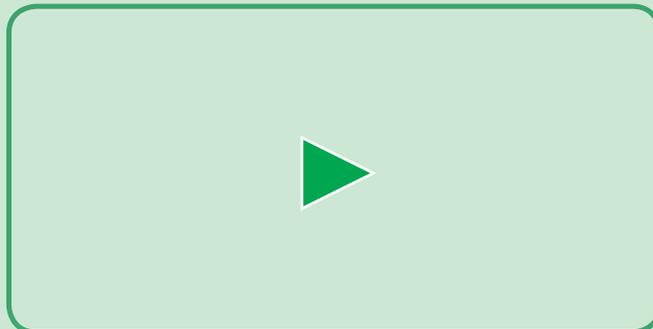
Tout d'abord, vous devrez négocier des partenariats avec les fabricants des appareils pour tester votre solution numérique sur ces appareils en vue de proposer des offres groupées. Ensuite, vous devrez déterminer comment le gouvernement peut se procurer ces appareils auprès de ces fabricants. Après, vous devrez soutenir le gouvernement durant un long processus d'achat. Enfin, vous devrez étroitement surveiller la distribution.

Autres exemples

- ▶ Plusieurs organisations œuvrant dans les domaines de l'agriculture, de l'éducation et du divertissement ont conclu un partenariat avec le fabricant de téléphones portables Nokia afin de fournir un service appelé **Nokia Life Tools**. Cela a permis aux partenaires d'accéder au réseau de distribution de combinés de Nokia dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Nokia préchargeait des applications mobiles basées sur SMS, développées par les organisations partenaires, sur des téléphones portables basiques, pour permettre aux utilisateurs cibles d'accéder à du contenu et à des services numériques à valeur ajoutée suite à l'achat d'un nouveau combiné.

Le service Nokia Life Tools a été arrêté en 2013, lorsque l'accès aux smartphones et aux services Internet s'est développé dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire. Simultanément, les opérateurs de réseaux mobiles ont intensifié la concurrence en proposant leurs propres services à valeur ajoutée, tout en refusant d'offrir à Nokia Life Tools des tarifs SMS rentables. Cet exemple illustre le fait que les programmes numériques peuvent à la fois s'étendre grâce à des partenariats avec des organisations privées disposant des vastes réseaux de distribution et finir par échouer en raison de l'évolution de l'accès numérique des utilisateurs. Pour en savoir plus, rendez-vous [ici](#) et [ici](#).

- ▶ Regardez Edmund Page, du **Xavier Project**, évoquer les difficultés rencontrées par leurs programmes pour distribuer des appareils mobiles à des comités de réfugiés en vue de fournir des services d'éducation à l'aide de téléphones mobiles basiques.



Ressources utiles

- ▶ Consultez les rapports Mobile Economy, qui sont produits chaque année pour de nombreux pays et constituent une bonne source de données pour planifier votre distribution, [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur la distribution et la gestion d'appareils mobiles à grande échelle [ici](#).

Gardez à l'esprit que les appareils devront être réparés et régulièrement remplacés, et que le gouvernement devra surveiller et régulièrement payer les forfaits SIM. Vous devez avoir compris les leçons tirées des phases précédentes et les intégrer à votre plan de distribution à grande échelle. Conservez une trace des retards et des difficultés de distribution que vous avez rencontrés par le passé, et prévoyez les inévitables retards dans votre calendrier. Si possible, explorez les canaux de distribution privés.

SYNTHÈSE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

De qui avez-vous besoin ?

Pour étendre votre programme de développement numérique, vous aurez besoin d'intégrer de nouvelles compétences à votre équipe et de renforcer vos effectifs actuels pour prendre en charge toutes les fonctions requises. Le tableau ci-dessous indique le type de ressources humaines dont vous aurez besoin pour achever les étapes décrites dans ce module. Le soutien de vos partenaires en matière de technologie, de distribution et de marketing sera essentiel pour assurer la réussite du déploiement de votre programme à grande échelle.

Activité	Type de ressource
Gestion de projet	Chef de programme et/ou de projet, coordonnateur
Prise en charge de la solution	Spécialiste de la mise en œuvre technique, partenaires en assistance technique
Distribution et vente	Directeur de la distribution et des ventes, chef de projet, directeur des partenariats
Communication marketing	Directeur de la communication marketing, coordonnateur, partenaires marketing

Conseils de pro

- **Instaurez une discipline basée sur un processus.** Le déploiement d'un programme à grande échelle requiert la création des systèmes et de l'infrastructure sous-jacents, qui prend du temps et implique l'examen de nombreux détails. Adoptez une logique de processus : simplifiez des processus répétables, documentez-les, formez votre personnel à les utiliser et appliquez-les.
- **Investissez dans une bonne gestion de projet.** Investissez le temps et les ressources nécessaires pour trouver les bonnes personnes, la bonne méthodologie et les bons outils pour gérer la croissance de votre programme. Un chef de projet qualifié et expérimenté est indispensable pour gérer un déploiement à grande échelle et aider votre équipe à faire face aux imprévus.
- **Sortez des sentiers battus du marketing et de la distribution.** Explorez de nouveaux partenariats avec des organisations publiques et privées disposant de vastes réseaux de distribution et de nouvelles technologies de communication. Il vous sera plus facile de toucher des millions d'utilisateurs si vous connaissez leurs canaux de communication privilégiés.

Étape clé	Références utiles
<p>1. POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guide : Planning for Implementation • Article : What's the Difference? Agile vs Scrum vs Waterfall vs Kanban • Article : Best Project Management Software
<p>2. PLANIFIER UNE ASSISTANCE TECHNIQUE VIABLE À GRANDE ÉCHELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Article : IT Support Levels Clearly Explained: L1, L2, L3, and more • Article : Delivering Large Scale IT Projects on Time, on Budget, and on Value
<p>3. ADAPTER VOS PROGRAMMES DE FORMATION, DE SUIVI ET DE SUPERVISION POUR GARANTIR L'EXPANSION ET LA PÉRENNITÉ DE VOTRE SOLUTION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guide : Train-the-Trainer Manual • Guide : Becoming a Trainer • Exemple : Training Observation Checklist • Article : Developing Business Decision-Making Models that Really Work • Article : 4 Common Errors that Kill Data-Driven Decisions • Article : What is a Digital Dashboard? • Exemple : cStock Dashboard
<p>4. OPTIMISER ET ÉTENDRE VOS DÉMARCHES MARKETING POUR ACQUÉRIR DE NOUVEAUX UTILISATEURS À GRANDE ÉCHELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de cas : Rural Telecom-Related Services • Document infographique : Above-the-Line vs Below-the-Line Marketing • Boîte à outils : Customer Segmentation Toolkit • Exemple : Creative Brief Template • Guide : Building Effective Partnerships between MNOs and NGOs in Complex Environments and Crises • Guide : A Practical Guide for Engaging with Mobile Network Operators in mHealth for Reproductive, Maternal, Newborn and Child Health
<p>5. DÉVELOPPER DES CANAUX DE DISTRIBUTION RENTABLES ET DURABLES À GRANDE ÉCHELLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Article : Nokia Life Tools Launched across India • Article : Nokia Life • Rapport : GSMA The Mobile Economy • Guide : Managing Devices at Scale

Terme	Définition
Agrégateur Source	Entreprise servant d'intermédiaire entre les fournisseurs d'applications et de contenus d'une part et les opérateurs mobiles d'autre part, en assurant la transmission des messages à plusieurs opérateurs mobiles ou autres agrégateurs, la supervision et l'administration des campagnes mobiles ainsi que les services de facturation.
Assistance 16/5	Service d'assistance fourni 16 heures par jour, du lundi au vendredi.
Assistance 24/7	Service d'assistance fourni 24 heures par jour, 7 jours sur 7.
Assistance de niveau 1 Source	Service d'assistance basique assuré par un personnel technique de bas niveau formé pour aider les clients à résoudre des problèmes simples, tels que des problèmes d'utilisation, et envoyer des demandes d'assistance au service informatique lorsque nécessaire.
Assistance de niveau 2 Source	Service d'assistance technique poussé assuré par des techniciens compétents et expérimentés, mais pas nécessairement des ingénieurs ou des programmeurs, pour résoudre les problèmes qui ne peuvent pas être gérés dans le cadre de l'assistance de niveau 1.
Assistance de niveau 3 Source	Service d'assistance assuré par des techniciens experts pour résoudre des problèmes complexes et créer de nouvelles fonctions, fourni par des architectes, ingénieurs ou développeurs de produits en chef, qui essaient de reproduire les problèmes pour en définir les causes racines en s'appuyant sur la conception, le code ou les spécifications du produit ou service concerné.
Biens de grande consommation (BGC) Source	Produits vendus rapidement et à un prix relativement bas, dont les biens non durables tels que les médicaments sans ordonnance et les denrées alimentaires.
Boutique de rechargement	Commerce dans lequel un individu peut ajouter de la valeur à son forfait de téléphonie mobile.
Contrat de niveau de service Source	Contrat entre un prestataire de service et un utilisateur, qui définit le niveau de service attendu du premier. Les contrats de niveau de service sont basés sur le résultat et définissent à ce titre spécifiquement les prestations que recevra le client.

Terme	Définition
Formation des formateurs Source	<p>Modèle de formation dans le cadre duquel les individus destinés à éduquer, guider ou former les autres suivent eux-mêmes une formation.</p>
Groupe fermé d'utilisateurs (GFU) Source	<p>Les groupes fermés d'utilisateurs sont des groupes d'abonnés de téléphonie mobile qui peuvent uniquement émettre et recevoir des appels vers et depuis les numéros de téléphone des autres membres du groupe.</p>
Méthodologie agile Source	<p>Approche de la gestion de projet utilisée en développement logiciel, trouvant son origine dans le Manifeste Agile, qui utilise des séquences de travail incrémentielles, itératives, connues sous le nom de « sprints ».</p>
Méthodologie en cascade Source	<p>Processus de conception séquentiel, non itératif, utilisé dans les processus de développement logiciel dont l'avancement est perçu comme s'écoulant régulièrement en aval, tel une cascade, de la phase de conception à celles de production / mise en œuvre et de maintenance en passant par celles de lancement, d'analyse, d'élaboration, de construction et de test.</p>
Numéro abrégé Source	<p>Séquence numérique beaucoup plus courte qu'un numéro de téléphone classique, qui permet d'envoyer et de recevoir des SMS et des MMS vers et depuis des téléphones portables. Les utilisateurs envoient un message à un numéro abrégé pour recevoir une réponse telle qu'un lien vers un site Internet. Chaque pays possède son propre système.</p>
Numérotation sortante Source	<p>Un numéroteur ou composeur sortant, ou encore prédictif, compose une liste de numéros de téléphone et connecte les répondants aux personnes passant les appels, souvent appelées agents. Les composeurs prédictifs utilisent des algorithmes statistiques pour minimiser le temps d'attente des agents entre les conversations, tout en minimisant les occurrences de réponses aux moments où aucun agent n'est disponible.</p>
Part de revenus Source	<p>Dans le cadre d'une alliance, part d'un intéressé, tel qu'un partenaire, un employé ou une entreprise, dans la répartition des profits et pertes.</p>
Publicité hors médias Source	<p>Publicité directe passant par la distribution de tracts, de prospectus, d'autocollants, de brochures et de supports promotionnels en point de vente ou lors de tournées de promotion.</p>

Terme	Définition
<p>Publicité médias Source</p>	<p>Publicité passant par les médias de masse, soit la télévision, la radio et la presse, qui ne cible pas une clientèle particulière mais un public large.</p>
<p>Réseau privé virtuel (VPN pour <i>virtual private network</i>) Source</p>	<p>Un réseau privé virtuel ou réseau VPN étend un réseau privé en utilisant les ressources d'un ou plusieurs réseaux publics pour permettre aux utilisateurs d'envoyer et de recevoir des données par le biais de réseaux partagés ou publics comme si leurs appareils étaient directement connectés au réseau privé. Les applications fonctionnant sur le réseau VPN bénéficient ainsi de la fonctionnalité, de la sécurité et de la gestion propres au réseau privé.</p>
<p>USSD (<i>Unstructured Supplementary Service Data</i>) Source</p>	<p>Le protocole USSD est un protocole utilisé par les téléphones portables pour communiquer avec les ordinateurs d'un fournisseur de service. La technologie USSD peut être utilisée pour la navigation, un service de rappel prépayé, des services bancaires mobiles, des services de contenu basés sur la localisation, des services d'information basés sur un menu, ainsi que dans le cadre de la configuration du téléphone sur le réseau.</p>

CAPACITÉ HUMAINE

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE :
Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Module 6 sur 7





CAPACITÉ HUMAINE

RÉSUMÉ DU MODULE

Un plan d'activités n'est qu'un bout de papier. Une application géniale ne tient qu'à quelques lignes de code. Quel que soit le produit ou le service numérique déployé par une organisation, son personnel est sa ressource la plus importante. Gérer une équipe, c'est bien plus qu'administrer des ressources humaines. C'est une aventure qui touche à l'humain : l'ensemble de talents, de compétences et d'expériences qu'une organisation ou un programme doit fournir avec succès, ainsi que les processus de fidélisation et de perfectionnement de ses collaborateurs.

La capacité humaine a besoin d'évoluer avec le temps. Si vous êtes une ONG, vous avez pu vous lancer sur le chemin du développement numérique avec un ou deux employés aux qualifications techniques, peut-être un directeur des TIC et un directeur de l'innovation. Et si vous êtes une entreprise sociale ou une start-up, il se peut que vous deviez votre croissance durant vos premières années d'existence à une poignée d'employés dévoués et à un fondateur passionné. Mais au bout de plusieurs années, il se peut que votre stratégie initiale en matière de ressources humaines ne soit plus adaptée et doive être repensée pour la phase suivante. Il se peut également que vous deviez radicalement modifier votre plan de personnel, votre cycle de financement initial touchant à sa fin.

En envisageant la phase suivante, demandez-vous de quoi vous aurez besoin pour atteindre vos objectifs, et surtout de qui. Un plan de dotation en personnel détaillé vous aidera à déterminer le bon nombre et le bon mélange d'employés ou d'entrepreneurs et prestataires de services externes talentueux et expérimentés selon votre budget opérationnel. Parallèlement, des descriptions et des intitulés de postes ainsi qu'une stratégie de recrutement adéquats vous aideront à rallier les bonnes personnes pour atteindre les bons résultats. La création d'opportunités de formation, de mentorat et d'apprentissage par les pairs, ainsi que l'adoption de nouveaux outils pour modéliser et consolider les comportements souhaités, contribueront en outre à instaurer un climat propice à la croissance. Ces étapes peuvent vous aider à emplir vos rangs d'un personnel impliqué et stimulé, plutôt qu'

inquiet et surmené, ainsi qu'à renforcer votre culture de travail et vos normes de qualité dans toutes les régions dans lesquelles vous opérez.

Comme le sait toute organisation œuvrant depuis de nombreuses années, ces étapes sont itératives et doivent être régulièrement revisitées. En les intégrant aux activités annuelles de planification stratégique de votre organisation, vous optimisez vos chances de disposer des compétences nécessaires pour atteindre la phase suivante et continuer à aller de l'avant.

Ce module puise dans nos entretiens avec divers leaders du développement numérique, issus d'organisations opérant en Afrique et en Asie, telles que la BBC Media Action, Esoko, Dimagi, mHealth Kenya, TaroWorks, MR. SOLAR et Akros, qui nous ont fait part de leurs expériences respectives de constitution d'équipes solides en contexte d'expansion. Bien que vous ayez peut-être déjà consacré un temps et une énergie considérables à élaborer votre stratégie en matière de ressources humaines, les leçons tirées par vos pairs de leurs expériences peuvent vous aider à les affiner, ainsi qu'à éviter les écueils courants sur votre chemin vers l'expansion.

Ce module vous aidera à comprendre comment satisfaire vos besoins en ressources humaines et en capacité humaine au gré de l'expansion de votre organisation ou de votre programme numérique.

Ce module vous aidera à :

- ▶ **1** Réévaluer la stratégie adoptée dans le cadre de votre programme numérique en matière de ressources humaines
- ▶ **2** Dresser un plan de personnel à même de soutenir l'expansion durable de votre programme
- ▶ **3** Rallier les bonnes personnes pour atteindre les bons résultats
- ▶ **4** Partager les connaissances pour développer les compétences
- ▶ **5** Formuler, modéliser et consolider les comportements souhaités

Étapes clés

1

RÉÉVALUER LA STRATÉGIE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

- Déterminer les compétences et expériences nécessaires pour la phase suivante
- Mettre en regard les nouvelles exigences et votre capacité humaine actuelle
- Restructurer votre organigramme en consultation avec votre personnel

2

DRESSER UN PLAN DE PERSONNEL À MÊME DE SOUTENIR L'EXPANSION DURABLE DE VOTRE PROGRAMME

- Localiser les nouvelles compétences et expériences
- Estimer les effectifs en vous basant sur vos plans de mise en œuvre
- Définir votre modèle de dotation en personnel : ressources permanentes ou contractuelles ?

3

RALLIER LES BONNES PERSONNES POUR ATTEINDRE LES BONS RÉSULTATS

- Élaborer de nouvelles descriptions de postes
- Revisiter et rationaliser vos processus de recrutement
- Accéder aux canaux de recrutement et d'embauche disponibles

4

PARTAGER LES CONNAISSANCES POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- Documenter les connaissances de votre équipe
- Organiser le transfert des connaissances et la formation (ou reformation) professionnelle
- Créer des opportunités de mentorat et d'apprentissage par les pairs

5

FORMULER, MODÉLISER ET CONSOLIDER LES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS

- Définir et suivre des [indicateurs de performance](#)
- Intégrer des retours continus à votre travail quotidien
- Motiver les équipes et créer une culture de la performance
- Fournir une assistance continue à vos principaux partenaires

ÉTAPE 1

RÉÉVALUER LA STRATÉGIE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES

Déterminer les compétences et expériences nécessaires pour la phase suivante

Durant la prochaine phase de votre programme de développement numérique, il se peut que vous ayez besoin de personnes possédant des compétences et expériences différentes. Vous disposez peut-être déjà de personnel expérimenté capable de gérer efficacement les collaborateurs de votre organisation, mais si vous êtes en passe de transférer la propriété de votre programme au gouvernement ou de conclure un nouveau partenariat commercial, vous aurez besoin d'individus capables de gérer également les relations extérieures et les dépendances.

Et si vous étendez votre solution numérique dans de nouvelles régions, vous aurez besoin d'individus dotés de capacités opérationnelles, commerciales et marketing différentes ainsi que de [chefs de produits](#) pour vous aider à la localiser. Vous aurez peut-être aussi besoin de personnel supplémentaire spécialisé dans les finances, les ressources humaines et les opérations pour soutenir la croissance de votre programme numérique. Vos besoins en ressources humaines durant la phase suivante seront fonction de votre stratégie et de votre plan de déploiement. Consultez le graphique figurant à la fin de cette étape pour identifier les nouveaux rôles dont vous pourriez avoir besoin. Notez que le personnel interne de votre organisation n'est pas nécessairement le mieux à même de satisfaire tous vos besoins en compétences et en capacités. Il est possible que vos partenaires, actuels ou nouveaux, soient en mesure d'y répondre à la fois plus rapidement et plus efficacement.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Stratégie : ÉTAPE 2. RÉPONDRE AUX QUESTIONS STRATÉGIQUES RELATIVES À VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**
- ▶ **Déploiement : ÉTAPE 1. POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME**
- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 1. ÉVALUER LES PARTENARIATS EXISTANTS DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**

Mettre en regard les nouvelles exigences et votre capacité humaine actuelle

Comment les compétences et expériences dont vous disposez en interne soutiennent-elles la comparaison avec celles nécessaires pour la prochaine phase de votre programme ? En réalisant une [analyse des lacunes](#) avec les membres clés de vos équipes et le personnel de votre service de ressources humaines, vous aurez un aperçu à la fois qualitatif et quantitatif de vos besoins en personnel, en formation et en partenariats. Dans le cadre de cette analyse, vous devez vous poser un certain nombre de questions. Votre personnel actuel pourrait-il assumer de nouvelles responsabilités ? Devriez-vous plutôt développer de nouvelles compétences en interne ou plutôt

En pratique | TaroWorks

Regardez Brent Chism, PDG de **TaroWorks**, expliquer comment évaluer les compétences dont vous avez besoin lors de la révision de votre stratégie en matière de ressources humaines, et comment ces besoins peuvent évoluer au fil de la croissance de votre organisation.



Ressources utiles

- ▶ Apprenez comment gérer l'aspect humain du changement et de la transition **ici**.
- ▶ Voyez comment évaluer votre capacité humaine actuelle par rapport à vos besoins futurs **ici** et comment combler les lacunes **ici**.
- ▶ Découvrez un outil d'évaluation de la capacité organisationnelle **ici**.

externaliser des tâches à des partenaires ? (Par exemple, serait-il préférable d'augmenter vos effectifs pour fournir l'assistance client à un plus grand nombre d'utilisateurs ou bien de faire appel à fournisseur d'assistance client tiers ?) Ces compétences sont-elles nécessaires de façon temporaire ou de façon permanente ? Discutez avec vos employés actuels de leurs intérêts de carrière par rapport à vos nouvelles exigences.

Restructurer votre organigramme en consultation avec votre personnel

Une fois que vous aurez identifié les nouvelles compétences et expériences dont vous aurez besoin, et déterminé si votre personnel actuel peut prendre en charge certains de ces rôles, vous devrez restructurer votre organigramme (du moins la partie liée à votre programme) en consultation avec votre personnel. Un processus de consultation clair, transparent et documenté est essentiel pour garantir une restructuration réussie et peut être imposé par vos politiques en matière de ressources humaines. Bien qu'une nouvelle phase puisse être stimulante, c'est aussi bien souvent une source d'inquiétude pour les individus. Un changement de culture causé par une transition peut saper le moral de votre personnel et pousser chacun à se demander ce qu'il va advenir de son emploi, voire même inciter certains à quitter votre organisation.

Beaucoup de programmes numériques en place depuis quatre ou cinq ans sont toujours dirigés par de petites équipes d'individus, qui portent plusieurs casquettes et possèdent une **mémoire institutionnelle** pas nécessairement documentée. L'arrivée de nouvelles ressources dédiées peut constituer pour eux un soulagement immense et nécessaire. Mais soyez conscients qu'il peut aussi être émotionnellement difficile pour ces individus de lâcher prise et de confier certaines responsabilités et relations à de nouvelles recrues. Dans certains cas, le recrutement de leaders expérimentés pour encadrer vos équipes peut être bénéfique à l'expansion, mais il peut aussi être démotivant pour les individus habitués à travailler en autonomie.

En outre, beaucoup de projets de développement numérique sont initiés par des entrepreneurs ou des chefs de programme passionnés et investis, or la phase suivante peut impliquer des changements majeurs, allant dans le sens d'une plus grande standardisation des processus et de l'administration. Un transfert de propriété au gouvernement, en particulier, implique une foule de processus bureaucratiques supplémentaires, qui peuvent être difficiles à vivre pour les individus accoutumés à une culture de start-up. Il vous faudra donc identifier les employés hautement performants qui envisagent peut-être de partir et les inciter à rester, en leur offrant soit des conditions de rémunération plus intéressantes, soit de nouvelles opportunités d'avancement professionnel.

Gestion de projet

De manière cruciale, vous aurez besoin de chefs de projet possédant une expérience de la gestion de projets en général et de la gestion de projets techniques en particulier. Déterminez la méthodologie de gestion adaptée à votre projet, [en cascade](#), [agile](#) ou autre, et engagez un individu doté de l'expérience requise et dans l'idéal de certifications en attestant. Par exemple, si vous apportez des changements importants à votre solution numérique ou envisagez de lancer un nouveau produit ou service, ces besoins peuvent être comblés par un chef de projet technique disposant de bonnes compétences de communication et d'une grande expérience des processus d'achat, de la sélection des fournisseurs, du développement technique et de la gestion des partenaires (voir une description de poste type [ici](#)).

Planification financière et opérationnelle

Vous aurez besoin de personnel (contractuel ou à temps complet) compétent en planification financière et en gestion opérationnelle pour vous aider à calculer l'[investissement en capital](#) nécessaire pour étendre ou transférer votre solution ou programme numérique, ainsi que les [coûts d'exploitation](#) associés à son fonctionnement. Cela s'applique aussi bien au secteur public qu'au secteur privé, car les donateurs, les gouvernements et les investisseurs à but lucratif veulent savoir combien coûteront le lancement d'un projet et son fonctionnement. Vous aurez également besoin de ces compétences pour prévoir les dépenses et suivre le [taux d'épuisement](#) des fonds. Si vous êtes une organisation à but lucratif ou une ONG envisageant un [modèle de gestion](#) commercial, vous aurez là encore besoin d'un professionnel capable de prévoir les revenus et de calculer le moment auquel vous atteindrez le [seuil de rentabilité](#).

Développement et gestion des partenariats

Si vous envisagez de conclure de nouveaux partenariats, par exemple avec des opérateurs de réseaux mobiles, vous aurez probablement besoin d'un individu capable d'assumer un rôle de [chargé de clientèle](#), dans l'idéal issu du secteur du commerce mobile, comprenant bien comment fonctionnent les opérateurs et capable de forger des relations mutuellement bénéfiques. En revanche, si vous essayez de transférer la propriété d'un produit ou service numérique à un gouvernement ou travaillez à renforcer les systèmes TIC d'un gouvernement, vous aurez plutôt besoin d'un individu expérimenté dans la planification et la budgétisation ainsi que dans les processus d'approbation et d'achat du pays concerné.

Institutionnalisation ou marketing

Si vous cherchez à institutionnaliser une intervention numérique en l'intégrant à des systèmes et processus gouvernementaux, vous devrez identifier parmi le personnel gouvernemental des individus désireux d'assumer la responsabilité de ce travail. Ces individus pourront également être amenés à dispenser une formation ainsi qu'à assurer un suivi et une supervision continus. De plus, il vous faudra réfléchir au personnel nécessaire pour soutenir ce processus au sein de votre organisation, lequel devra à la fois maîtriser les technologies en question et être expérimenté dans la collaboration avec le gouvernement local dans un contexte de développement. En revanche, si vous avez développé un service s'adressant **directement au consommateur** et souhaitez maintenant toucher un plus grand nombre d'utilisateurs, vous aurez besoin d'un personnel expérimenté dans le marketing, disposant dans l'idéal d'une expertise en **publicité médias** et en **publicité hors médias**.

Développement des ventes ou des activités

Si vous envisagez une expansion à une nouvelle région ou à un nouveau marché, vous aurez peut-être besoin de personnes expérimentées dans le développement des ventes ou le développement des activités sur ce marché (voir une description de poste type **ici**). Mais si vous travaillez au transfert de propriété d'un produit ou service au gouvernement ou à renforcer les systèmes TIC d'un gouvernement, vous aurez plutôt besoin de personnes expérimentées dans le **développement des activités** pour lever les fonds nécessaires au transfert ou à l'assistance technique et pour gérer vos relations avec vos partenaires.

Nouveaux produits ou services

Si vous envisagez de modifier votre produit ou service numérique pour faciliter son expansion, son transfert de propriété ou la génération de revenus, ou si vous travaillez au lancement d'un nouveau produit ou service, vous aurez peut-être besoin d'un individu expérimenté dans la conceptualisation et la spécification de produits et services numériques, souvent appelé **chef de produit** dans le secteur privé (voir une description de poste type **ici**).

Certaines transitions ont des implications plus complexes que les autres en termes de ressources humaines

La réplication du succès d'un service numérique dans d'autres zones géographiques implique généralement l'embauche de plus de personnel possédant les mêmes compétences.

Mineure

L'expansion à un plus grand nombre d'utilisateurs dans les mêmes zones géographiques peut nécessiter :

- Plus de formateurs et de personnel de suivi et de supervision sur le terrain
- Plus de personnel de marketing et de vente sur le terrain
- Une capacité de distribution accrue
- Une assistance technique et un service client étendus
- Plus d'analystes de données pour produire des analyses et des rapports sur l'adoption et l'utilisation des produits ou services numériques

L'expansion à de nouvelles zones géographiques peut nécessiter :

- Des conseils experts sur l'environnement juridique, réglementaire et politique de la nouvelle zone géographique
- De nouveaux partenariats de distribution
- De nouveaux partenariats et du nouveau personnel de marketing et de vente
- Du nouveau personnel de formation, de suivi et de supervision
- Du nouveau personnel de création pour localiser le contenu dans de nouvelles langues
- Du nouveau personnel de service client parlant les langues locales

La diversification d'un portefeuille de produits ou de services, comme le transfert de propriété d'un programme à un tiers, peuvent impliquer des changements importants en termes de capacité humaine dans l'ensemble de l'organisation, jusqu'à l'éventuelle nomination d'un nouveau PDG.

Majeure

Étendue relative du changement

Le transfert de propriété d'un programme peut nécessiter :

- Une profonde implication interfonctionnelle pour développer la capacité des nouveaux partenaires
- Une nouvelle direction et une nouvelle gestion des partenariats
- De nouveaux gestionnaires et spécialistes des partenariats, avec une expertise en informatique, marketing, vente et finance

ÉTAPE 2

DRESSER UN PLAN DE PERSONNEL À MÊME DE SOUTENIR L'EXPANSION DURABLE DE VOTRE PROGRAMME

Localiser les nouvelles compétences et expériences

La façon dont vous trouverez et fidéliserez les bonnes personnes pour soutenir la prochaine phase de votre programme dépendra des normes et conditions propres au marché de l'emploi local ainsi que de vos contraintes financières et organisationnelles. Dans les pays auxquels vous étendez votre solution, il est possible que vous deviez choisir entre embaucher du personnel et externaliser certaines tâches à des sociétés locales, les talents informatiques pouvant être rares et chers par rapport aux grilles salariales du développement.

Il se peut que les compétences, l'expérience et l'information commerciale dont vous aurez besoin ne soient en grande partie disponibles que dans le secteur privé, qui peut fonctionner très différemment de votre organisation. Vous devrez peut-être revoir vos structures de rémunération et mettre au point des [mesures d'incitation non financières](#) pour motiver le personnel recruté dans le secteur privé. Vous devrez également réfléchir à une manière d'atteindre vos objectifs d'embauches féminines, ce qui peut s'avérer difficile dans de nombreux pays. L'offre de talents locaux, la qualité de ces talents, les niveaux de salaire moyens, les structures de rémunération et les avantages types ainsi que les lois et réglementations relatives à l'embauche et à la passation de contrats sont autant d'éléments du paysage dont votre plan de dotation en personnel devra tenir compte. Demandez-vous en outre quelles compétences supplémentaires vos partenaires peuvent vous apporter pour soutenir votre croissance.

Estimer les effectifs en vous basant sur vos plans de mise en œuvre

Une fois que vous aurez clarifié les rôles nécessaires dans votre organigramme, vous devrez estimer les effectifs, qui dépendront largement de votre plan de déploiement. Faites attention aux domaines dans lesquels vous pouvez réaliser des [économies d'échelle](#), afin de gérer un bien plus gros volume de travail sans trop augmenter vos effectifs.

Par exemple, vous n'avez peut-être pas besoin de tripler le nombre d'agents de votre centre d'appels simplement parce que vous envisagez de tripler votre nombre d'utilisateurs. En améliorant la formation et la supervision de façon à ce que chaque agent puisse traiter un plus grand nombre d'appels par journée de travail, vous pouvez vous développer plus efficacement avec peu de nouveaux agents. Il est important d'être réaliste quant à la rapidité à laquelle vous pourrez augmenter vos effectifs dans différents domaines, en particulier si des contraintes financières

En pratique | Esoko

N'ayez pas peur du changement, même au plus haut niveau

En 2015, en réexaminant notre vision, nous avons réalisé que nous avons besoin d'un nouveau jeu de compétences pour nous développer. Le conseil d'administration, en consultation avec l'ancien PDG, a décidé de nommer un nouveau PDG doté de nouvelles compétences. Pour faciliter cette transition, le personnel a été informé de la décision bien à l'avance, et la recherche d'un nouveau dirigeant a été menée de façon ouverte et transparente. Fin 2015, un nouveau PDG possédant une expérience dans le commerce et le développement numérique a été engagé.

Une fois en poste, le nouveau PDG s'est rapidement rendu compte que le développement et le déploiement de notre nouveau produit de commerce électronique nécessiterait un investissement commercial et donc un professionnel de la finance. Une évaluation rapide a révélé que ce jeu de compétences faisait défaut à l'équipe d'Esoko, et la première mesure qu'a prise le PDG a été d'engager un vice-président des Finances et des Opérations spécialisé dans les services bancaires d'investissement pour combler cette lacune.

Suite aux changements drastiques apportés à la haute direction, le changement de modèle de gestion a eu des impacts profonds sur les ressources humaines. Par exemple, il nous a fallu constituer une équipe d'agents de centre d'appels pour notre nouveau service de commerce mobile, aujourd'hui nommé Tulaa. Lors de l'embauche des agents du centre d'appels, nous avons mis un point d'honneur à trouver des individus possédant une expertise dans le domaine de l'agriculture et capables d'interagir avec nos clients de façon respectueuse.

Les agents devaient avoir au moins un an d'expérience sur le terrain ainsi qu'un diplôme lié à l'agriculture et parler au moins trois des langues maternelles parlées par nos utilisateurs. Ils devaient également faire preuve d'une bonne attitude, témoigner d'un respect pour le commerce agricole et ne pas adopter un ton condescendant avec les agriculteurs. Il nous a fallu trois mois pour engager cinq agents, mais notre patience a été bien récompensée.

Autres exemples

- ▶ Le fournisseur de technologies de santé zambien **Akros** crée un vaste plan de projet au début de chaque phase d'expansion. Celui-ci précise les districts dans lesquels une formation est prévue, la durée de chaque formation, ainsi que le nombre de visites de supervision par district. Grâce à ce plan de projet, qui estime en heures-personnes et en jours les efforts nécessaires pour accomplir chaque tâche, la direction peut quantifier les besoins en ressources humaines afin de revoir les effectifs à la hausse ou à la baisse. Vous trouverez un exemple de plan de projet [ici](#).

ou des contraintes de recrutement freinent vos processus d'embauche. Réfléchissez par ailleurs aux ajustements que vos partenaires, en tant que fournisseurs d'assistance technique extérieurs, devront peut-être apporter à leurs propres plans de personnel pour soutenir la phase suivante de votre programme.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Déploiement : ÉTAPE 1. POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME**
- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 1. ÉVALUER LES PARTENARIATS EXISTANTS DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**

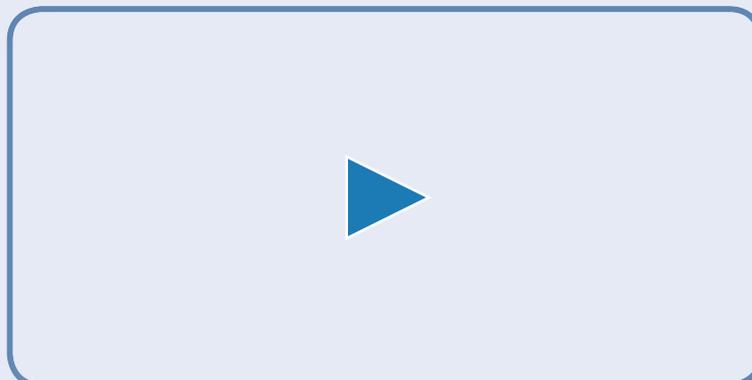
Définir votre modèle de dotation en personnel : ressources permanentes ou contractuelles ?

Les ONG et les entreprises sociales entamant une nouvelle phase de croissance auront des besoins en ressources humaines variés, mais toujours des budgets limités. Vous n'aurez pas nécessairement besoin de nouveaux employés à temps complet pour chaque nouveau rôle, surtout si les compétences dont vous avez besoin coûtent cher et que vous n'en avez besoin que pour une période relativement courte. Le recours à des entrepreneurs indépendants ou à des consultants en gestion, ou encore le transfert de responsabilités à des organisations partenaires peuvent constituer des solutions à la fois rentables et flexibles.

Certaines organisations de développement numérique emploient par exemple des scientifiques des données ou des analystes financiers pour une durée de deux à huit semaines seulement, le temps de mettre au point des **indicateurs clés de performance** (ICP), de définir des exigences de production de rapports ou d'identifier des efficacités économiques ou opérationnelles. Une fois le modèle de données établi, des analystes moins coûteux peuvent prendre le relais pour le peupler. Il est également possible de recourir à un système de **détachement** pour se procurer une assistance technique directe, en particulier lors d'un transfert de propriété du programme au gouvernement.

Autres exemples

- ▶ Regardez Erik Luttjehuizen, de **MR. SOLAR**, expliquer comment son ancienne société, SolarNow, a engagé les bonnes personnes.



Ressources utiles

- ▶ Parcourez un guide sur l'embauche d'entrepreneurs à distance [ici](#).
- ▶ Découvrez d'autres organisations qui assurent un partage des connaissances en vue de l'expansion de leurs solutions numériques [ici](#), [ici](#) et [ici](#).
- ▶ Consultez un exemple d'outil d'évaluation des besoins et de développement de plan de ressources humaines [ici](#).

Avez-vous le bon type de...

LEADERSHIP

- ✓ ... pour travailler avec le personnel à créer une vision du changement
- ✓ ... pour aligner le personnel sur cette nouvelle vision
- ✓ ... pour motiver et inspirer le personnel
- ✓ ... pour mettre en œuvre le changement

- Conseil d'administration
- Haute direction (PDG, président, directeur organisationnel, chef d'équipe ou directeur national)
- Équipes de cadres supérieurs (cadres de catégorie A, vices-présidents, directeurs et chefs de services)

PERSONNEL

- ✓ ... pour concevoir, développer, gérer et prendre en charge une nouvelle solution
- ✓ ... pour créer du nouveau contenu ou localiser du contenu
- ✓ ... pour étudier de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux services et organiser des essais par les utilisateurs auprès de publics actuels ou nouveaux
- ✓ ... pour déployer ces fonctionnalités et services par le biais de la formation, du marketing, de la distribution et de la vente
- ✓ ... pour embaucher et former de nouvelles recrues

- Experts thématiques (santé, agriculture, finance, droits de l'homme et égalité des sexes, etc.)
- Architectes techniques, analystes commerciaux, développeurs, équipes d'assurance qualité et de test, agents d'assistance
- Créateurs de contenu (producteurs, auteurs, graphistes, réviseurs, vidéastes, photographes et animateurs)
- Chercheurs (recherche qualitative, recherche quantitative, conception centrée sur l'humain, essai par les utilisateurs, études de marché et évaluation d'impact)
- Analystes financiers et comptables
- Personnel de marketing, de vente, de formation, de suivi et de sensibilisation

GESTION

- ✓ ... pour acquérir de nouveaux financements ou investissements
- ✓ ... pour élaborer et gérer des plans de mise en œuvre
- ✓ ... pour embaucher, former et encadrer le personnel
- ✓ ... pour prévoir, suivre et gérer les revenus et les dépenses
- ✓ ... pour identifier et gérer les risques
- ✓ ... pour produire des rapports sur les résultats
- ✓ ... pour gérer de nouvelles relations avec des gouvernements, donateurs ou autres partenaires

- Directeurs de projet, chefs de programme et de projet, chefs des services TIC, Finances, Recherche, Marketing, Relations de partenariat et RH

PARTENAIRES

- ✓ ... pour offrir de nouvelles visions stratégiques
- ✓ ... pour apporter une expertise thématique
- ✓ ... pour développer ou prendre en charge de nouvelles solutions numériques
- ✓ ... pour créer du nouveau contenu
- ✓ ... pour tester et évaluer l'impact
- ✓ ... pour assurer la connectivité et la facturation
- ✓ ... pour assurer la formation, le suivi et la supervision
- ✓ ... pour assurer la distribution, le marketing et la vente
- ✓ ... pour apporter des financements ou d'autres donateurs au partenariat

- Partenaires stratégiques disposant d'une expertise thématique
- Partenaires en développement technique et en assistance technique
- Partenaires de marketing et de distribution, tels qu'opérateurs de réseaux mobiles ou fabricants et détaillants d'appareils mobiles
- Partenaires de mise en œuvre capables de déployer les services sur le terrain
- Donateurs et investisseurs

ÉTAPE 3

RALLIER LES BONNES PERSONNES POUR ATTEINDRE LES BONS RÉSULTATS

Élaborer de nouvelles descriptions de postes

Que vous embauchiez du personnel technique ou opérationnel, vous souhaitez attirer des individus qui non seulement possèdent les compétences et expériences requises, mais aussi s'identifient à votre mission et à votre vision. Les descriptions de postes bien formulées capturent à la fois les compétences spécialisées et les qualités personnelles.

Si vous êtes une ONG, il peut être judicieux d'aligner vos descriptions de postes, et surtout vos intitulés de postes, sur ceux typiquement utilisés dans le secteur privé. Cela aidera les candidats potentiels à se reconnaître dans vos offres. Les sites Internet des entreprises privées, notamment celles du secteur mobile, fournissent de bons exemples du langage à adopter dans vos descriptions de postes.

Si vous êtes une ONG, il peut être judicieux d'aligner vos descriptions de postes, et surtout vos intitulés de postes, sur ceux typiquement utilisés dans le secteur privé.

Par exemple, si vous avez besoin d'une personne expérimentée dans le développement de relations de partenariat mutuellement bénéfiques avec des opérateurs de réseaux mobiles, le candidat idéal peut être un individu qui a travaillé en tant que chef de produit ou chargé de clientèle chez un opérateur, un agrégateur ou un fournisseur de solutions mobiles. Utilisez de préférence un langage qui favorisera la diversité au sein de votre organisation. Par exemple, en évoquant des aménagements de travail flexibles, des opportunités de mentorat et des formations professionnelles, vous attirerez peut-être plus de talents féminins.

En pratique | BBC Media Action

Pourquoi les ONG ont besoin d'employés issus du secteur du commerce mobile

L'une des raisons pour lesquelles nous avons réussi à étendre nos services mobiles d'éducation sanitaire en Inde, c'est que nous avons délibérément engagé des professionnels issus de l'industrie mobile du pays à des fonctions et postes conventionnels.

Notre personnel spécialisé dans le numérique, recruté en Inde, a travaillé pour des opérateurs de réseaux mobiles comme Airtel, des cabinets de conseil en gestion comme PwC, des multinationales technologiques comme IBM, ou encore des agrégateurs, des fournisseurs de solutions technologiques mobiles et des entreprises d'édition numérique.

Nous avons adopté cette approche car nous avons compris que les talents locaux de l'industrie mobile avaient une précieuse connaissance de la façon dont ce secteur est structuré, financé et géré, en même temps qu'une grande expérience dans des rôles bien définis dans ce domaine.

Nous avons peut-être réussi à recruter plus facilement que d'autres ONG, parce que la mention « BBC » dans notre nom attire les professionnels du secteur privé, qui sans cette marque seraient sans doute moins enclins à travailler pour une ONG. Nous avons néanmoins dû payer des agences de recrutement indiennes spécialisées dans l'industrie mobile locale pour rechercher des candidats, ce qui a demandé de nombreuses sessions d'entretiens infructueuses.

L'une des grandes difficultés, c'est que la plupart des individus hautement qualifiés du secteur technologique ont des contrats à durée indéterminée (CDI), alors que nous ne pouvons leur offrir que des contrats à durée déterminée (CDD), liés au financement d'un projet. L'instabilité des CDD est un élément très dissuasif. Pour attirer des candidats de haut vol, nous avons donc jugé nécessaire de proposer au minimum des CDD de deux ans avec possibilité de renouvellement.

Autres exemples

- ▶ L'une des plus grandes difficultés rencontrées par **Dimagi** lors du transfert de propriété de son programme de nutrition national au gouvernement indien a été d'embaucher du personnel qualifié d'assistance technique de **niveau 1** et de **niveau 2**. Lors du transfert du processus de recrutement au gouvernement, le personnel de Dimagi a rédigé les descriptions de postes, conçu les tests pratiques pour les candidats et participé aux entretiens avec les responsables du recrutement du gouvernement. Malgré cela, certaines des nouvelles recrues du gouvernement se sont vu confier des tâches sans aucun rapport avec le programme et n'ont pas fait preuve du niveau d'implication attendu. C'est pourquoi Dimagi recommande de discuter de l'investissement temporel avec les responsables du recrutement afin de garantir que le personnel engagé soutiendra le programme avec vigueur.

Revisiter et rationaliser vos processus de recrutement

En période de forte croissance, les anciens processus d'embauche et de dotation en personnel deviennent parfois trop lents ou laborieux. Par exemple, les dirigeants d'une entreprise sociale en pleine croissance n'ont peut-être plus le temps d'examiner les candidatures, de présélectionner les candidats et de prendre part aux jurys d'entretiens préliminaires, de sorte qu'ils doivent déléguer ces tâches au directeur ou à l'équipe des ressources humaines. Même si les cadres dirigeants devront être activement impliqués dans les entretiens ultérieurs et les décisions d'embauche, ce personnel dédié doit être capable de piloter efficacement le processus de recrutement, en diffusant des annonces et en contactant les agences de recrutement, en examinant et en présélectionnant les candidatures, en coordonnant les jurys d'entretiens, en faisant des offres et en finalisant les contrats.

Il est en outre sage de tester les compétences techniques avant d'émettre une offre. C'est pratique courante dans le secteur privé pour des rôles tels que celui d'ingénieur logiciel, pour lequel les candidats doivent souvent effectuer des tests de codage. Dans certains pays, les entreprises du secteur privé peuvent vous permettre d'acheter la [période de préavis](#) d'un employé sur le départ, ce qui accélère la prise de fonctions de votre nouvel employé.

Accéder aux canaux de recrutement et d'embauche disponibles

Lorsque vous recrutez pour la phase suivante de votre programme, commencez vos recherches parmi votre propre personnel et vos réseaux. En encourageant vos employés à partager les offres d'emploi sur leurs réseaux sociaux et en proposant des mesures d'incitation telles que des primes, vous pouvez les impliquer efficacement dans le processus.

Mais comment procéder si vous devez étendre vos démarches au-delà de vos canaux et réseaux actuels pour faire savoir que vous recrutez ? Les sites d'emplois dans le développement international vous permettront certes de trouver des personnes ayant déjà travaillé dans le secteur du développement, mais les demandeurs d'emploi qui consultent ces sites n'ont pas nécessairement l'expérience dans le secteur privé ou sur le marché local dont vous aurez peut-être besoin. Divers responsables de la mise en œuvre de programmes numériques ont constaté que les canaux de recrutement efficaces sont souvent très locaux. Chaque marché peut avoir ses propres agences de recrutement, forums, sites Internet ou listes de diffusion spécialisés. Pour ce qui est des emplois liés au gouvernement, le recrutement peut être hautement réglementé et intégrer des exigences très strictes déterminant où et pendant combien de temps les offres d'emploi longue durée peuvent ou doivent être publiées.

Beaucoup d'ONG disent avoir des difficultés à recruter du personnel spécialisé dans le numérique car elles publient leurs offres d'emploi par le biais de listes de diffusion ou de sites Internet bon marché en raison de contraintes budgétaires. Or dans de nombreux pays, les travailleurs du secteur privé passent rarement par ces canaux pour effectuer leurs recherches d'emploi. Ils ont plutôt tendance à se tourner quasi exclusivement vers les agences de recrutement. Pensez bien à budgétiser les frais facturés par ces agences, qui sont généralement basés sur un pourcentage du salaire proposé. Pour les embauches à l'international, tenez compte du temps et du coût d'obtention d'un visa pour vos nouveaux employés.

Autres exemples

- ▶ Lors de son expansion en Tanzanie, **TaroWorks** a eu beaucoup de mal à trouver les bonnes recrues, mais a appris qu'il est important de prendre son temps pour embaucher. L'organisation souhaitait engager trois personnes. À cette fin, les recruteurs ont examiné 75 CV et organisé 20 entretiens. Pour les postes dans des domaines comme la vente, les recrues sélectionnées sont engagées pour une période d'essai de six mois. L'organisation fait preuve de transparence à l'égard des candidats quant à ce processus et aux critères d'évaluation. À l'issue de la période d'essai, sa réussite ou son échec est mutuellement entendue par les deux parties. Le processus d'entretiens et la période d'essai contribuent à réduire le risque de démission ou de licenciement des nouvelles recrues, situations qui forceraient la société à renouveler le processus de recrutement.

Ressources utiles

- ▶ Apprenez comment élaborer des descriptions de postes bien formulées [ici](#) et [ici](#).
- ▶ Découvrez des démarches qui peuvent favoriser le recrutement paritaire [ici](#).

Il est souvent bénéfique d'investir dans une agence de recrutement possédant une expertise spécifique des rôles numériques et rôles de direction essentiels.

ÉTAPE 4

PARTAGER LES CONNAISSANCES POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

Documenter les connaissances de votre équipe

La [mémoire institutionnelle](#) peut suffire dans une petite organisation centralisée. Mais les choses se compliquent lorsque vous doublez vos effectifs en six mois ou transférez la propriété de votre programme au gouvernement. Il est alors extrêmement utile pour le nouveau personnel technique de pouvoir suivre des [procédures normales d'exploitation](#) (PNE) pour gérer les problèmes liés au système, définir de nouvelles fonctions en consultation avec les partenaires et communiquer les mises à jour du système aux utilisateurs ou aux partenaires.

Les programmes numériques arrivés à la borne des quatre-cinq ans disposent parfois de quelques processus et guides formalisés, tels que des manuels techniques, mais ceux-ci ne sont pas suffisamment détaillés pour former les nouveaux employés occupant des postes de gestion et d'exploitation ou exerçant des fonctions marketing et techniques. Documentez les connaissances de votre équipe dans des [PNE](#), des manuels et des référentiels de ressources, et conservez ces derniers dans un lieu accessible à tous les nouveaux employés et consultants. Budgétisez et réservez le temps dédié par votre personnel à la documentation des processus, y compris aux mises à jour qui garantiront le caractère évolutif des ressources.

Organiser le transfert des connaissances et la formation (ou reformation) professionnelle

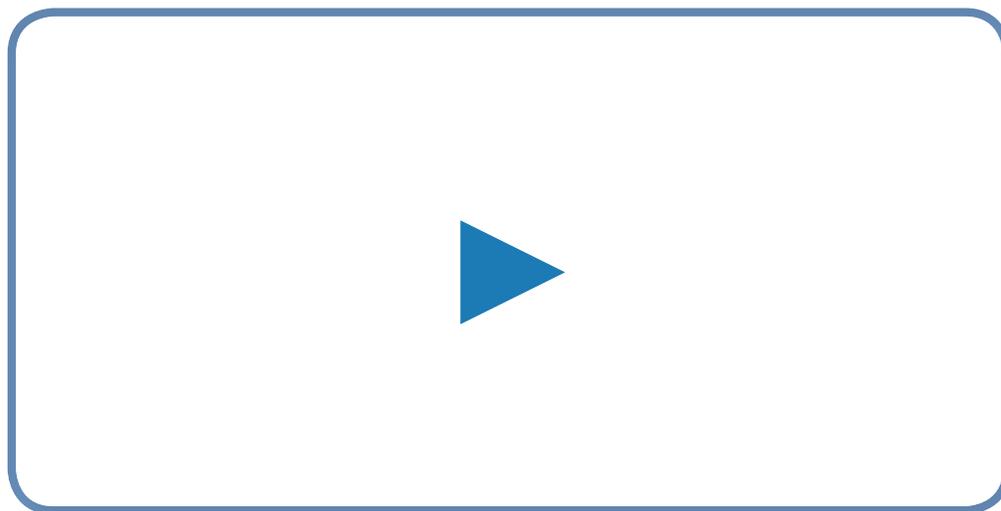
Le transfert des connaissances commerciales, opérationnelles et techniques du personnel clé aux nouveaux employés, contractuels et partenaires est une activité importante pour beaucoup d'organisations en phase d'expansion ou de transfert de leurs solutions numériques. Par exemple, afin de garantir la réussite d'un transfert, vos équipes devront transférer l'intégralité de leurs connaissances de votre solution technique au personnel informatique du gouvernement ou aux organismes gouvernementaux spécialement constitués.

En outre, votre programme ou organisation a sans doute beaucoup changé depuis ses débuts, et vous comptez peut-être dans vos rangs des « vétérans » habitués à faire les choses d'une certaine manière. Les programmes de formation efficaces doivent être itératifs, afin d'actualiser continuellement les anciennes compétences tout en en ajoutant de nouvelles.

De fréquentes reformations sont particulièrement importantes si vous fournissez des informations ou des services par voie numérique. À l'instar des technologies, les compétences et connaissances des nouveaux employés qui rejoignent votre organisation évoluent constamment. Les opportunités

En pratique | mHealth Kenya

Regardez le Dr Cathy Mwangi, PDG de **mHealth Kenya**, expliquer comment elle identifie les lacunes dans les connaissances au sein de la société et cherche conseil auprès de ses collègues pour développer ses propres connaissances.



Ressources utiles

- ▶ Apprenez à rédiger une PNE [ici](#) et à créer un référentiel de ressources [ici](#).
- ▶ Découvrez comment mettre en place l'apprentissage par les pairs au sein de votre organisation [ici](#).
- ▶ Échangez avec des personnes travaillant dans votre domaine sur des forums d'apprentissage par les pairs [ici](#), [ici](#) et [ici](#).
- ▶ Explorez des ressources gratuites ou bon marché de formation et de développement des compétences [ici](#), [ici](#), [ici](#) et [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec une excellente ressource permettant aux développeurs logiciels de rester à la page [ici](#).

de reformation aideront vos employés en place à rester « à la page » et toujours prêts à exploiter de nouvelles technologies. Par exemple, en finançant la participation de vos développeurs ou ingénieurs logiciels à des formations en ligne sur des thèmes pertinents, vous optimisez les possibilités d'évaluation de nouvelles options logicielles pour votre programme.

Les organisations transférant la propriété de leurs programmes numériques à des gouvernements ou à d'autres partenaires utilisent fréquemment des modèles reposant sur la **formation des formateurs** pour constituer de façon rapide et rentable une capacité de formation. Résistez à la tentation de créer des supports de formation de A à Z. Vous disposez probablement déjà de ressources de formation internes exploitables pour armer votre personnel des compétences requises.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Déploiement : ÉTAPE 3. ADAPTER VOS PROGRAMMES DE FORMATION, DE SUIVI ET DE SUPERVISION POUR GARANTIR L'EXPANSION ET LA PÉRENNITÉ DE VOTRE SOLUTION**
- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 4. ASSURER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES À VOS PARTENAIRES**



Créer des opportunités de mentorat et d'apprentissage par les pairs

Le développement des compétences n'est pas circonscrit aux salles de formation. Les programmes de mentorat, qui appairer des employés expérimentés et des nouvelles recrues, constituent des opportunités de croissance informelles. Les séances de réseautage étendues à l'ensemble de l'organisation, de même que les déjeuners-présentations, favorisent également la diffusion des connaissances et des compétences parmi et entre les différentes équipes. De fréquentes interactions en petits groupes ou en tête à tête dans le cadre de **relations entre pairs** ou de **relations mentales** sont propices à un apprentissage continu en dehors des séances de formation formelles et aident vos employés à se sentir soutenus durant les périodes mouvementées de croissance ou de transition. Ce type d'interactions peut aussi être encouragé pour nourrir une culture de la performance et du leadership féminins au sein de votre organisation.

Les programmes de mentorat, qui appariement des employés expérimentés et des nouvelles recrues, constituent des opportunités de croissance informelles.

ÉTAPE 5

FORMULER, MODÉLISER ET CONSOLIDER LES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS

Définir et suivre des indicateurs de performance clairs et concrets

En vous étendant à de nouveaux pays, vous serez probablement exposés à des normes et pratiques différentes de motivation des individus et de gestion de leurs performances. Dans de nombreux pays, dans le secteur du commerce mobile, les performances sont évaluées par rapport à des objectifs financiers souvent définis au cours d'un processus d'évaluation annuelle. Dans beaucoup d'entreprises, lorsque les employés atteignent leurs objectifs, ils reçoivent une part variable de leur salaire, qui autrement serait retenue. Et lorsqu'ils dépassent leurs objectifs, ils reçoivent une prime. Mais dans le secteur des ONG, les salaires des employés sont rarement à composantes variables, et beaucoup d'ONG ont adopté des politiques interdisant le paiement de primes.

Plus vous étendez votre solution numérique et emploierez des professionnels du numérique issus du secteur privé, plus vous vous apercevrez qu'il est difficile pour eux d'intégrer une ONG, notamment en raison du caractère intangible de leurs nouveaux [indicateurs clés de performance](#) (ICP). Par conséquent, lorsque vous convenez de plans de travail annuels avec des anciens employés du secteur privé, il est fondamental de définir clairement des ICP concrets, tels que le nombre d'utilisateurs à acquérir durant une période donnée, le lancement d'un nouveau service dans le budget et dans les délais ou le transfert d'un contrat particulier au gouvernement d'ici une date précise. Il peut également être utile de créer des [profils de réussite](#) définissant clairement les critères de réussite propres à chaque rôle. Cela aidera les cadres à évaluer les performances de leurs subordonnés et les employés à comprendre ce que l'on attend d'eux.

Intégrer des retours continus à votre travail quotidien

Une communication fréquente, basée sur des retours formels et informels, aide à identifier les problèmes rapidement et à motiver les équipes comprenant des employés qui débutent à leur poste ou commencent à assumer des responsabilités différentes. En plus des évaluations annuelles, des réunions hebdomadaires bien documentées en tête à tête entre superviseur et employé, trop souvent remises à plus tard en périodes chargées ou difficiles, sont utiles pour gérer les problèmes en temps réel et maintenir une dynamique. Des réunions d'équipe régulières et des retours à 360 degrés, dans le cadre desquels chacun reçoit des retours de ses supérieurs, subordonnés et homologues dans l'organigramme, permettent d'accroître la responsabilisation du personnel et de fournir aux individus divers points de vue. Pour assurer la croissance durable de votre programme numérique, il est également bénéfique de rechercher des retours sur vos performances auprès de vos principaux partenaires et de vos clients.

En pratique | BBC Media Action

Gérer les performances sans carottes ni bâtons

En embauchant du personnel issu du secteur du commerce mobile, la BBC Media Action a acquis de solides compétences et expériences en Inde. Mais les cadres dirigeants spécialisés dans le développement ont dû familiariser ces nouvelles recrues avec les objectifs de développement, les contraintes politiques et de nouveaux indicateurs clés de performance (ICP), autrement dit avec les objectifs sociaux, par opposition aux objectifs financiers.

Il a également été difficile de motiver et de fidéliser certains employés issus du secteur privé, qui étaient habitués à recevoir chaque année une part de salaire variable en fonction de leurs performances. Cela signifie que s'ils n'atteignaient pas les objectifs convenus, ce pourcentage de leur salaire ne leur était pas payé. Beaucoup de techniciens étaient également habitués à recevoir d'importantes augmentations de salaire annuelles sur la base de leurs performances. Nous avons perdu et dû licencier des employés parce qu'ils n'étaient pas motivés à être performants sans ces carottes et ces bâtons.

Mais nous avons également réussi à conserver du personnel dévoué pendant de nombreuses années. Cette loyauté semble due à une combinaison de facteurs, dont l'expansion, l'impact et l'adoption par le gouvernement de nos services mobiles de santé, qui ont rendu le travail gratifiant. L'opportunité d'assumer de nouvelles responsabilités, qui ne se serait peut-être pas présentée dans un environnement commercial plus structuré, plus hiérarchisé, a elle aussi joué un rôle important. Et notre attitude plus compréhensive et plus flexible en matière de vie de famille semble avoir été un facteur clé. L'identification et la présentation de ces avantages non financiers à nos nouvelles recrues a contribué de façon cruciale à la rétention de ce nouveau personnel.

Autres exemples

- ▶ Les responsables du **ministère de la Santé de Malaisie** ont développé une double approche pour gérer les difficultés liées à la résistance des utilisateurs, à la gestion du changement et à la formation. Ils ont tout d'abord créé des comités de projet dont le rôle était de fournir des retours sur la conception des solutions. Les membres de ce comité sont devenus des « super utilisateurs », qui ont ultérieurement formé les autres. Ils ont ensuite identifié des prestataires de soins de santé qui résistaient au changement et les ont invités à diriger les efforts de déploiement des solutions, ce qui a abouti à une hausse du taux d'adoption parmi les cliniciens. Lisez la suite [ici](#).

- ▶ Écoutez Erik Luttjehuizen, de **MR. SOLAR**, expliquer pourquoi il est adepte des retours à 360 degrés et comment ils étaient organisés dans son ancienne société.



Motiver les équipes et créer une culture de la performance

Votre personnel est votre ressource la plus précieuse pour renforcer votre programme en pleine croissance. En assurant la transparence du processus d'évaluation des performances et en proposant des mesures d'incitation, financières comme **non financières**, vous motiverez votre personnel à se dépasser. Les récompenses financières sont bien sûr essentielles, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'instauration d'une culture au sein de laquelle les individus reçoivent des témoignages de reconnaissance pour leurs efforts. Les mesures d'incitation non financières les plus populaires sont les promotions, les récompenses valorisant des contributions remarquables, ainsi que des parrainages pour participer à des conférences ou à des programmes de formation.

Fournir une assistance continue à vos principaux partenaires

Si vous transférez la propriété de programmes numériques entiers ou des responsabilités clés à un gouvernement ou à d'autres partenaires, demandez-vous quels domaines sont susceptibles de requérir votre assistance continue après le transfert. Dans certains domaines, votre personnel devra peut-être continuer à soutenir votre partenaire longtemps après le transfert.

Les récompenses financières sont bien sûr essentielles, mais il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'instauration d'une culture au sein de laquelle les individus reçoivent des témoignages de reconnaissance pour leurs efforts.

Par exemple, si vous êtes une entreprise sociale qui a développé une plateforme de services numériques et que votre programme pilote est en cours d'adoption par le gouvernement, vos développeurs principaux devront peut-être continuer à fournir une assistance technique de **niveau 3** aux utilisateurs, même si vous formez le personnel gouvernemental à fournir l'assistance technique de **niveau 1** et de **niveau 2**. Assurez-vous que le nouveau propriétaire du programme a budgétisé le temps de votre personnel pour la période de transition.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Déploiement : ÉTAPE 2. PLANIFIER UNE ASSISTANCE TECHNIQUE VIABLE À GRANDE ÉCHELLE**
- ▶ **Relations de partenariat : ÉTAPE 4. ASSURER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES À VOS PARTENAIRES**



Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous sur les profils de réussite [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les sondages permettant de recueillir des retours à 360 degrés [ici](#).
- ▶ Consultez des exemples de questions permettant d'identifier des lacunes en matière de rendement et de mesures d'incitation [ici](#).

SYNTHÈSE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

De qui avez-vous besoin ?

La révision de votre stratégie et de votre plan en matière de ressources humaines, ainsi que le renouvellement de vos tactiques de recrutement, de rétention, de formation et de gestion des performances, nécessiteront probablement des jeux de compétences dont vous ne disposez pas à l'heure actuelle au sein de votre organisation. Heureusement, vous n'aurez pas nécessairement à embaucher à titre permanent toutes les personnes dont vous aurez besoin pour mener à bien ces activités. En engageant de façon créative des agences de recrutement, des sociétés de services professionnels et des contractuels individuels talentueux, vous pourrez maintenir vos coûts à un niveau raisonnable.

Activité	Type de ressource
Analyse des lacunes en matière de ressources humaines	Directeur des ressources humaines, analyste des opérations en matière de ressources humaines (contractuel)
Définition des activités en matière de ressources humaines	Directeur des opérations
Élaboration d'une stratégie de recrutement	Directeur des ressources humaines, directeur des opérations, agence de recrutement (contractuel)
Élaboration d'un programme de gestion des performances	Directeur des ressources humaines, consultant en gestion des performances (contractuel)

Conseils de pro

- **Budgétisez un temps suffisant pour le recrutement destiné à soutenir votre expansion.** Trouver des personnes qualifiées, en particulier dans des environnements limités en ressources, demande beaucoup de temps et d'énergie, même avec une solide stratégie de recrutement. Lors de la définition des objectifs de croissance de votre programme numérique, soyez réalistes quant à la rapidité à laquelle vous pouvez augmenter vos effectifs.
- **Impliquez votre personnel réfractaire plutôt que de l'isoler.** Certains praticiens du développement numérique ont attesté que les individus qui résistent au changement au sein d'une organisation peuvent ultérieurement en devenir des défenseurs particulièrement efficaces s'ils sont impliqués suffisamment tôt. Sollicitez leur opinion et canalisez-les dans des rôles actifs pour favoriser leur ralliement.
- **Stimulez votre personnel.** La perspective d'une croissance ou d'un changement rapide peut être véritablement effrayante pour certains membres de votre équipe. Ayez vos messages sur l'impact positif du changement et mettez en valeur les accomplissements du programme pour aider vos employés à surmonter leurs peurs.

Étape clé	Références utiles
<p>1. RÉÉVALUER LA STRATÉGIE ADOPTÉE DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES</p> <p>COMPÉTENCES DONT VOUS POURRIEZ AVOIR BESOIN DURANT LA PHASE SUIVANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Article : Managing Change and Transition • Boîte à outils : Workforce Planning Tool Kit: Gap Analysis • Boîte à outils : Workforce Planning Tool Kit: Gap-Closing Strategies • Boîte à outils : Institutional Development Framework • Exemple : Project Manager • Exemple : Business Development Lead • Exemple : Field Manager
<p>2. DRESSER UN PLAN DE PERSONNEL À MÊME DE SOUTENIR L'EXPANSION DURABLE DE VOTRE PROGRAMME</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Service : Upwork • Exemple : Enhancement of Capacity to Further Improve Health System in Nepal
<p>3. RALLIER LES BONNES PERSONNES POUR ATTEINDRE LES BONS RÉSULTATS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Article : Creating an Effective Job Description • Article : Writing Good Job Descriptions • Service : iHub job board • Réseau : Asian Disaster Reduction & Response Network (ADRRN) • Réseau : Asia eHealth Information Network (AeHIN) • Réseau : Alliance for Financial Inclusion (AFI)
<p>4. PARTAGER LES CONNAISSANCES POUR DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Guide : How to Write a Standard Operating Procedure • Guide : A Guide to Peer-to-Peer Learning • Réseau : ICT4D-Principles Working Group • Réseau : ICT4CHW • Réseau : Global Digital Health Network • Formation : +Acumen • Formation : Udemy • Formation : Online Learning Center's Africa Center for Project Management • Formation : Tech Change (TC105: Mobiles for International Development) • Service : GitHub

Étape clé	Références utiles
5. FORMULER, MODÉLISER ET CONSOLIDER LES COMPORTEMENTS SOUHAITÉS	<ul style="list-style-type: none">• Livre blanc : Success Profiles• Guide : How to Do 360 Feedback Surveys and Help Your Entire Team Develop• Manuel : Human and Institutional Capacity Development Handbook (Appendix 1.7 Sample Questions for Identifying Performance Gaps)

Terme	Définition
Agrégateur Source	Entreprise servant d'intermédiaire entre les fournisseurs d'applications et de contenus d'une part et les opérateurs mobiles d'autre part, en assurant la transmission des messages à plusieurs opérateurs mobiles ou autres agrégateurs, la supervision et l'administration des campagnes mobiles ainsi que les services de facturation.
Analyse des lacunes Source	Processus de comparaison des performances actuelles aux performances attendues d'une organisation, visant à déterminer si les attentes sont remplies et les ressources utilisées efficacement.
Assistance de niveau 1 Source	Service d'assistance basique assuré par un personnel technique de bas niveau formé pour aider les clients à résoudre des problèmes simples, tels que des problèmes d'utilisation, et envoyer des demandes d'assistance au service informatique lorsque nécessaire.
Assistance de niveau 2 Source	Service d'assistance technique poussé assuré par des techniciens compétents et expérimentés, mais pas nécessairement des ingénieurs ou des programmeurs, pour résoudre les problèmes qui ne peuvent pas être gérés dans le cadre de l'assistance de niveau 1.
Assistance de niveau 3 Source	Service d'assistance assuré par des techniciens experts pour résoudre des problèmes complexes et créer de nouvelles fonctions, fourni par des architectes, ingénieurs ou développeurs de produits en chef, qui essaient de reproduire les problèmes pour en définir les causes racines en s'appuyant sur la conception, le code ou les spécifications du produit ou service concerné.
Chargé de clientèle Source	Individu travaillant pour une entreprise dans laquelle il est responsable de gérer les ventes et les relations avec des clients particuliers.
Chef de produit Source	Fonction de responsable de la stratégie, de la feuille de route et de la définition des caractéristiques d'un produit.
Coûts d'exploitation (ou dépenses d'exploitation) Source	Dépenses quotidiennes engagées pour faire fonctionner une activité, par exemple de vente ou d'administration, par opposition aux coûts de production.
Détachement Source	Transfert provisoire d'un fonctionnaire ou employé à un autre poste ou emploi.

Terme	Définition
Développement des activités Source	Poursuite d'opportunités stratégiques pour une organisation, telles que des partenariats stratégiques, des relations commerciales et de nouveaux marchés pour ses produits ou services.
Directement au consommateur Source	Le marketing direct cible les consommateurs qui achèteront un produit ou service plutôt que les magasins où il sera vendu.
Économie d'échelle	Économie réalisée sur les coûts unitaires lors d'un accroissement de la production ou de l'activité.
Formation des formateurs Source	Modèle de formation dans le cadre duquel les individus destinés à éduquer, guider ou former les autres suivent eux-mêmes une formation.
Indicateur de performance	Mesure permettant d'évaluer la performance d'organisations ou de divisions et de leurs employés.
Indicateurs clés de performance (ICP)	Valeurs mesurables utilisées par les cadres afin d'évaluer l'efficacité des processus et fonctions par rapport aux objectifs visés par l'organisation.
Investissement en capital (ou dépenses d'investissement) Source	Fonds engagés par une organisation pour acquérir ou améliorer des actifs corporels, tels que des biens immobiliers, des bâtiments industriels ou des équipements.
Mémoire institutionnelle Source	Ensemble de faits, de concepts, d'expériences et de connaissances détenus collectivement par un groupe de personnes.
Mesures d'incitation non financières	Formes de gratification n'impliquant pas d'argent, telles que des promotions, des récompenses et des parrainages pour des conférences ou programmes de formation.
Méthodologie agile	Approche de la gestion de projet utilisée en développement logiciel, trouvant son origine dans le Manifeste Agile, qui utilise des séquences de travail incrémentielles, itératives, connues sous le nom de « sprints ».

Terme	Définition
Méthodologie en cascade Source	Processus de conception séquentiel, non itératif, utilisé dans les processus de développement logiciel dont l'avancement est perçu comme s'écoulant régulièrement en aval, tel une cascade, de la phase de conception à celles de production / mise en œuvre et de maintenance en passant par celles de lancement, d'analyse, d'élaboration, de construction et de test.
Modèle de gestion Source	Modèle de fonctionnement d'une organisation, qui identifie ses sources de revenus, sa clientèle cible, ses produits et le détail de ses financements.
Période de préavis Source	Période comprise entre la réception de la lettre de licenciement ou de démission et la fin de la dernière journée de travail d'un employé.
Procédures normales d'exploitation (PNE) Source	Ensemble d'instructions détaillées compilées par une organisation pour aider ses employés à effectuer des opérations de routine. Les PNE visent à accroître l'efficacité, la qualité des résultats et l'uniformité d'exécution tout en réduisant les problèmes de communication.
Profil de réussite Source	Profil définissant les compétences et motivations nécessaires pour bien s'acquitter de ses fonctions.
Publicité hors médias Source	Publicité directe passant par la distribution de tracts, de prospectus, d'autocollants, de brochures et de supports promotionnels en point de vente ou lors de tournées de promotion.
Publicité médias Source	Publicité passant par les médias de masse, soit la télévision, la radio et la presse, qui ne cible pas une clientèle particulière mais un public large.
Relation entre pairs Source	Relation entre deux ou plusieurs personnes ou groupes, exempte de tout rapport d'autorité ou de subordination.
Relation mentorale	Relation dans le cadre de laquelle une personne, le mentoré, est conseillée et formée par une autre, le mentor.
Seuil de rentabilité Source	Point auquel le revenu gagné équivaut aux coûts engagés pour le gagner.
Taux d'épuisement (des fonds) Source	Rythme auquel une organisation consomme ou épuise ses financements ou ses réserves de capitaux pour soutenir ses activités en excédent des flux de trésorerie.

RELATIONS DE PARTENARIAT

AU-DELÀ DE L'ÉCHELLE :
Comment assurer la viabilité de votre projet numérique

Module 7 sur 7





RELATIONS DE PARTENARIAT

RÉSUMÉ DU MODULE

Que vous soyez une ONG ou une entreprise sociale, il se peut que vous ayez atteint dans votre programme de développement numérique un point où certains de vos partenariats fonctionnent toujours tandis que d'autres doivent être réévalués. Lors de l'expansion, du transfert de propriété ou du développement de nouveaux modèles de gestion de solutions de développement numérique, leur dépendance aux partenariats tend à augmenter, de même que la complexité de ces relations.

Les organisations doivent souvent identifier de nouveaux partenaires en solutions techniques, s'engager dans des partenariats plus étroits avec le gouvernement et établir de nouvelles relations commerciales. Vous pouvez par exemple essayer de transférer la propriété de votre outil ou service numérique au gouvernement tout en renégociant simultanément vos contrats avec vos opérateurs de réseau mobile pour des coûts réduits d'accès au réseau, avec vos fournisseurs commerciaux pour un hébergement en cloud et avec les uns et les autres pour de plus hauts niveaux d'assistance technique.

Il est important d'identifier très tôt d'une part les relations de partenariat à prolonger et à renégocier et d'autre part les partenariats qui vous font défaut, car ces négociations peuvent prendre des années.

Un partenariat est efficace lorsque la proposition de valeur faite à chaque partenaire est clairement définie dès le début et reflétée dans des accords écrits. La création de structures de partenariat et de canaux de communication vous permettra de réévaluer constamment ce qui fonctionne ou pas dans une relation, afin de réaligner au besoin les contributions de vos partenaires.

Ce module explore les façons dont le mélange de partenaires et l'intensité de leur implication évolue au gré de votre cheminement vers l'expansion et la viabilité. Il s'appuie sur nos entretiens et conversations avec divers leaders du développement numérique, issus d'organisations telles que la BBC Media Action, Esoko, Jembi Health Systems, le Centre international de recherche sur les femmes (CIRF), HealthEnabled et Digital Green.

Les étapes ci-dessous ont pour but de vous aider à réévaluer vos partenariats actuels et à identifier de nouveaux partenaires potentiels, dont vous pourriez avoir besoin pour assurer l'expansion durable de votre programme.

Ce module vous aidera à :

- ▶ **1** Évaluer les partenariats existants dans le cadre de votre programme numérique
- ▶ **2** Identifier de nouveaux partenaires potentiels
- ▶ **3** Réviser les accords et repenser les **structures de gouvernance**
- ▶ **4** Assurer le transfert des connaissances à vos partenaires

Étapes clés

1

ÉVALUER LES PARTENARIATS EXISTANTS DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

- Mettre en correspondance les rôles et responsabilités de vos partenaires avec les vôtres
- Déterminer la capacité combinée de vos partenaires actuels à répondre aux nouvelles demandes

2

IDENTIFIER DE NOUVEAUX PARTENAIRES POTENTIELS

- Évaluer les compétences et les capacités de nouveaux partenaires potentiels
- Cerner les mesures d'incitation qui amèneraient des partenaires potentiels à participer
- Déterminer si vous avez besoin de plus de ressources pour gérer un consortium de partenaires grandissant

3

RÉVISER LES ACCORDS ET REPENSER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

- Réexaminer et renégocier vos contrats actuels
- Clarifier les objectifs et contraintes communs avec vos nouveaux partenaires
- Revoir votre **structure de gouvernance**

4

ASSURER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES À VOS PARTENAIRES

- Élaborer des plans de transfert des connaissances et de développement des capacités
- Revoir votre façon d'évaluer les performances de vos partenaires
- Améliorer les mécanismes de retour et de communication entre les partenaires

ÉTAPE 1

ÉVALUER LES PARTENARIATS EXISTANTS DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE

Mettre en correspondance les rôles et responsabilités de vos partenaires avec les vôtres

Certaines organisations jugent utile de créer une carte des partenaires et intéressés actuellement impliqués dans leur programme. Cela peut vous aider à clarifier les rôles et les responsabilités actuels ainsi qu'à identifier les recoupements et les lacunes par rapport à votre stratégie, votre **modèle de gestion** et vos plans de déploiement futurs. Cela peut également vous aider à systématiquement remettre en cause vos hypothèses relatives aux tâches incombant à chacun ou à identifier les domaines dans lesquels de nouveaux partenariats pourraient renforcer vos efforts et optimiser l'expansion et la viabilité de votre programme.

Les responsables de la mise en œuvre interrogés lors de la rédaction de ce guide ont constaté qu'une carte des partenariats constitue également un outil utile pour entamer avec vos partenaires actuels un dialogue sur la phase suivante de votre programme. Des discussions proactives avec vos partenaires vous permettront de vous assurer que vous partagez la même compréhension des attentes et propositions de valeur avant de vous lancer dans une expansion ou une transition. Elles vous permettront également d'identifier des problèmes moins tangibles qui font souvent échouer les partenariats, comme des différences de cultures de travail et des objectifs tacites.

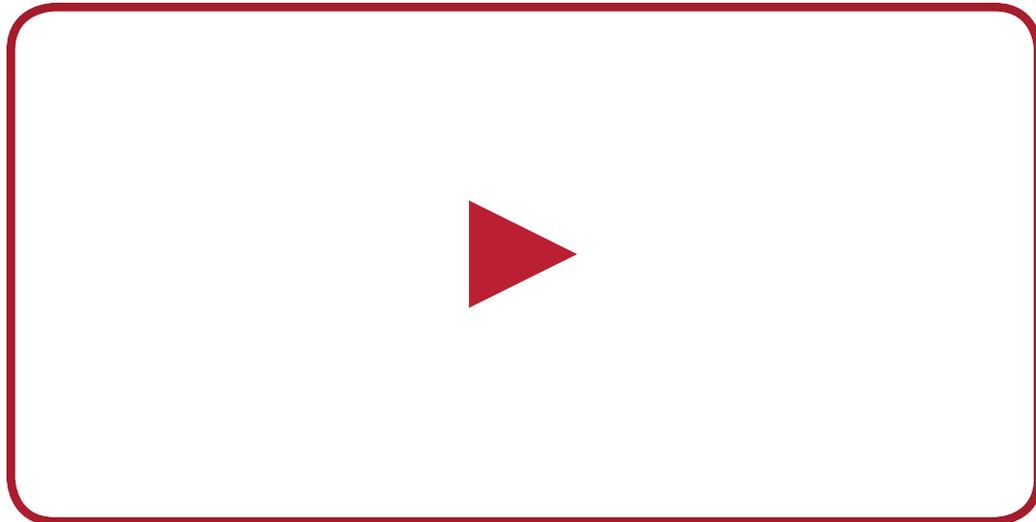
Déterminer la capacité combinée de vos partenaires actuels à répondre aux nouvelles demandes

Après avoir dressé une carte des partenariats, vous pouvez effectuer une **analyse des lacunes** pour déterminer si vos partenaires possèdent les compétences et les capacités nécessaires pour soutenir le passage de votre solution numérique à la phase suivante. Cet exercice vous permettra de répondre à un certain nombre de questions. Votre solution numérique peut-elle prendre en charge deux à trois fois plus d'appels ou de transactions qu'aujourd'hui ? Dans la négative, vos partenaires techniques sont-ils capables d'étendre votre solution numérique pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes ? Possèdent-ils les ressources locales nécessaires pour prendre en charge votre solution numérique à grande échelle, en respectant d'exigeants **contrats de niveau de service** ? Sont-ils physiquement présents dans les zones géographiques auxquelles vous étendez votre solution ? Ont-ils les connaissances locales requises pour assurer un marketing et des ventes efficaces ?

Il est bien sûr essentiel d'avoir des conversations proactives avec vos partenaires, mais une évaluation minutieuse s'appuie également sur des recherches documentaires ainsi que sur des analyses expertes tierces lorsque possible. Dans certaines circonstances, il peut s'avérer judicieux de

En pratique | Digital Green

Regardez Rikin Gandhi, de **Digital Green**, expliquer comment l'organisation a utilisé des outils numériques pour créer un sentiment d'appartenance parmi ses partenaires.



Autres exemples

- ▶ **Jembi Health Systems**, une ONG œuvrant dans le domaine des technologies de la santé, s'est aperçue en planifiant l'expansion d'un projet pour le ministère de la Santé d'Afrique du Sud qu'elle avait besoin d'un partenaire disposant d'un centre d'assistance national pour rediriger les patients, activité qui sortait du champ de son expertise et de ses capacités. Après avoir conclu un accord de partenariat avec un centre d'assistance national, l'organisation a commencé à promouvoir le numéro de celui-ci dans ses messages.

Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous sur la cartographie des écosystèmes de partenaires [ici](#).
- ▶ Apprenez à réaliser une évaluation interne des partenaires [ici](#).
- ▶ Découvrez des informations complémentaires qui vous aideront à présenter votre proposition de valeur à vos partenaires [ici](#).
- ▶ Consultez une liste de vérification interne utilisée pour évaluer des partenaires potentiels [ici](#).

passer par un processus d'achat concurrentiel pour déterminer si vos partenaires actuels vous offrent toujours le meilleur rapport qualité/prix, surtout s'il est probable que vous soyez amenés à justifier à l'avenir le choix de vos partenaires auprès d'un gouvernement ou d'acteurs du secteur privé.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Conception de solution : ÉTAPE 4. PLANIFIER VOTRE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DE VOTRE SOLUTION À GRANDE ÉCHELLE**

ÉTAPE 2

IDENTIFIER DE NOUVEAUX PARTENAIRES POTENTIELS

Évaluer les compétences et les capacités de nouveaux partenaires potentiels

Une fois que vous aurez réalisé une **analyse des lacunes** pour identifier les compétences et les capacités dont vous ne disposez pas mais dont vous avez besoin pour la phase suivante de votre programme, vous devrez identifier et évaluer de nouveaux partenaires potentiels. Pour évaluer de nouveaux fournisseurs de solutions et de services, vous pouvez envoyer une **demande d'informations** (DI) à une longue liste de fournisseurs potentiels. Une DI est un excellent moyen d'évaluer les fournisseurs disponibles sur le marché, évaluation qui vous aidera à élaborer un **appel d'offres** (AO) ou une **demande de prix** (DP).

Dans le cadre de ce processus, vous pouvez demander aux fournisseurs potentiels des références de clients, afin de connaître les avis de tiers sur la qualité et la fiabilité de leurs services. Demandez-leur de vous fournir de courts CV ou biographies des employés qu'ils affecteront à votre projet et organisez des entretiens avec les individus clés afin de vous assurer qu'une bonne compatibilité culturelle et de bonnes relations sont possibles avec vos équipes.

Si vous devez trouver des partenaires susceptibles d'adopter votre solution numérique, par exemple un gouvernement ou une société de **biens de grande consommation** (BGC), ou des partenaires désireux de partager avec vous les coûts et les revenus de votre solution pour en assurer la viabilité, il peut être judicieux de réaliser une **analyse du paysage** pour identifier des partenaires potentiels dans un secteur ou une région spécifique.

Les rapports annuels et les **documents publics** de grandes entreprises telles que les opérateurs de réseaux mobiles peuvent vous fournir des données utiles sur les revenus que ces entreprises tirent de différents canaux, produits et services, tout en vous éclairant sur leurs priorités. Par exemple, ont-elles déjà investi dans des **services à valeur ajoutée** pour des populations à faible revenu ? Ou bien sont-elles davantage axées sur la fourniture de services de données à des clients urbains ? Vous pourrez peut-être aussi identifier les coûts réseau et les marges bénéficiaires à partir de ces rapports annuels, ce qui vous sera utile si vous essayez de négocier des services à prix réduits ou une part de revenus supérieure.

Il est important de vous faire une idée des relations actuelles de tout partenaire potentiel. Le partenaire soutient-il d'autres programmes de développement numérique ? Le cas échéant, qui sont ses principaux partenaires ? Rencontrez ces partenaires pour comprendre l'étendue et la complexité de leurs programmes, ainsi que les investissements qu'ils ont réussi à acquérir.

En pratique | Esoko

Des partenariats solides avec des opérateurs de réseaux mobiles favorisent considérablement l'expansion

Nous avons des partenariats avec beaucoup d'organisations très différentes, qui nous ont aidé à étendre les services que nous proposons et à les rendre plus intéressants pour les agriculteurs. Nous nous sommes par exemple associés avec Vodafone au Ghana pour créer le Vodafone Farmers' Club (« Club des agriculteurs Vodafone ») afin de permettre aux utilisateurs d'utiliser le crédit de leur téléphone portable pour payer nos conseils agricoles et informations sur le marché. Cela a rendu l'utilisation de notre service plus simple et plus commode pour les agriculteurs, qui utilisaient déjà leur crédit mobile pour acheter d'autres services à valeur ajoutée. De ce fait, ils étaient plus enclins à acheter nos services, ce qui a facilité la prévision de nos recettes.

Nos partenariats avec des opérateurs de réseaux mobiles nous ont également aidés à étendre nos services efficacement. Nous avons un centre d'appels interne, mais ce sont nos opérateurs partenaires qui gèrent nos lignes téléphoniques. Puisque c'est leur cœur de métier, ils ont déjà les compétences techniques nécessaires pour gérer ces lignes téléphoniques à grande échelle et sont capables de résoudre les problèmes bien plus vite que nous. De la même manière, pendant les périodes où la demande pour nos services augmente fortement, par exemple quand une épidémie de maladie des cultures sévit et que beaucoup d'agriculteurs nous appellent pour nous demander conseil, nos opérateurs partenaires ont l'infrastructure nécessaire pour augmenter immédiatement le nombre de lignes dont nous avons besoin. Nous exploitons l'échelle de leurs opérations et les méthodes qu'ils utilisent pour fournir leurs propres services afin de fournir les nôtres.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 4. PRÉVOIR LES RECETTES ATTENDUES DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**

Autres exemples

- ▶ Le ministère de la Santé d'Afrique du Sud assure la coordination programmatique des activités de plus de 20 ONG et donateurs partenaires qui délivrent des messages mobiles ciblés aux femmes enceintes via **MomConnect**. Les partenaires fournissent des services allant du développement de logiciels et de contenu à l'assistance client et à la sensibilisation du public. Le programme s'est étendu jusqu'à toucher aujourd'hui plus d'un million de femmes enceintes à travers le pays. Pour en savoir plus sur ces partenariats, rendez-vous [ici](#).

- ▶ **Digital Green** recherche trois attributs principaux chez ses partenaires de terrain qui utilisent des vidéos pour soutenir ses programmes agricoles : une expertise dans le domaine de l'agriculture, une étendue actuelle et des plans d'expansion pertinents, ainsi que de solides relations communautaires entretenues par un personnel dédié. Au fil du temps, l'organisation s'est aperçue que beaucoup de ses partenaires n'étaient pas toujours au fait des dernières technologies et connaissances issues de la recherche. Digital Green comble ces lacunes en appariant ses partenaires avec des organisations nationales et internationales qui ont besoin d'accéder aux données de terrain d'ONG et d'organismes gouvernementaux. Ces tandems bénéficient aux deux types d'organisations à travers des échanges bilatéraux de savoir-faire technique et de retours d'agriculteurs, tout en renforçant le réseau de Digital Green.

Cerner les mesures d'incitation qui amèneraient des partenaires potentiels à participer

La prochaine phase de votre intervention numérique reposera peut-être lourdement sur des partenariats stratégiques avec le secteur privé, le gouvernement ou les deux. Il est crucial de déterminer ce que ces partenaires potentiels attendent de votre relation et si vos besoins sont compatibles.

Par exemple, votre stratégie repose-t-elle sur la prise en charge par le gouvernement des processus d'achat, de **distribution** et d'assistance pour l'ensemble des logiciels, du matériel, des appareils et de la connectivité nécessaires ? Si c'est le cas, c'est une demande ambitieuse, et il est donc impératif d'identifier et de quantifier les avantages qu'il en retirerait. Vous devrez peut-être démontrer que votre solution est plus rentable et gérable que les autres et qu'elle le restera une fois déployée à grande échelle. Alternativement, votre stratégie peut reposer sur la renégociation de vos partenariats avec des opérateurs de réseaux mobiles en vue de réduire vos coûts ou d'obtenir des prix réduits pour les appels vocaux ou les données. Vous n'y parviendrez que si vous comprenez leurs objectifs commerciaux et leur proposez des avantages tangibles.

REPORTEZ-VOUS À :

- ▶ **Modèle de gestion : ÉTAPE 3. IDENTIFIER LES SOURCES DE FINANCEMENT DE LA PROCHAINE PHASE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE**
- ▶ **Conception de solution : ÉTAPE 4. PLANIFIER VOTRE DÉVELOPPEMENT TECHNIQUE POUR GARANTIR LA VIABILITÉ DE VOTRE SOLUTION À GRANDE ÉCHELLE**

Vous devrez peut-être démontrer que votre solution est plus rentable et gérable que les autres et qu'elle le restera une fois déployée à grande échelle.

Déterminer si vous avez besoin de plus de ressources pour gérer un consortium de partenaires grandissant

Dans le cadre de petits programmes, les organisations utilisent fréquemment le temps de leur personnel clé pour gérer les relations de partenariat. Mais lorsqu'un programme connaît une expansion rapide, il s'avère souvent nécessaire d'affecter un individu dédié, voire même une organisation distincte, à la coordination des efforts d'un consortium de partenaires grandissant. Cela peut impliquer la création d'un **bureau de gestion de projet** (BGP) pour gérer les interactions quotidiennes et coordonner les activités lors de la mise en œuvre du programme. Pour les programmes dont la propriété est en cours de transfert, ce BGP peut requérir la participation du propriétaire d'origine, du moins au début. Un BGP peut également jouer un rôle important dans le transfert des connaissances entre partenaires. Les coûts associés à la gestion d'un nombre croissant de partenaires doivent être mis en balance avec les avantages que ces partenaires procurent en comblant des lacunes spécifiques en termes de capacité et d'expertise. Cela vous aidera à prendre des décisions stratégiques, en choisissant de vous tourner vers de nouveaux partenaires ou de développer la capacité en interne.



Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous sur les partenariats dans le secteur du développement numérique et sur le rôle des BGP [ici](#).
- ▶ Découvrez une liste de vérification décisionnelle permettant d'évaluer les coûts, les risques et la valeur des partenariats [ici](#).

ÉTAPE 3

RÉVISER LES ACCORDS ET REPENSER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE

Réexaminer et renégocier vos contrats actuels

Certains programmes de développement numérique finissent pas dépasser les limites des accords ou contrats conclus à leurs débuts. Les **contrats de niveau de service** illustrent bien ce phénomène. Durant la phase pilote de votre programme, vous n'avez peut-être pas signé de contrats de niveau de service avec vos partenaires, ou bien vous avez peut-être accepté des temps de réponse longs en raison d'un décalage horaire important ou de ressources en personnel limitées. Mais maintenant que vous êtes en voie d'expansion ou de transfert, vous pouvez être juridiquement obligés par vos opérateurs de réseaux mobiles partenaires ou un gouvernement à signer des contrats de niveau de service très stricts, réduisant par exemple vos temps de réponse de 4 heures à 30 minutes. Vous devrez par conséquent soit renégocier le contrat de niveau de service avec votre partenaire actuel, soit identifier un nouveau partenaire capable de prendre en charge votre solution numérique à grande échelle. Certains programmes connaissent tout simplement une croissance trop forte pour leurs partenaires, qui pousse leurs responsables à prendre la difficile décision de mettre fin à leurs relations avec leurs anciens partenaires pour en trouver de nouveaux mieux à même de les soutenir à l'avenir.

Certains programmes de développement numérique finissent pas dépasser les limites des accords ou contrats conclus à leurs débuts.

Clarifier les objectifs et contraintes communs avec vos nouveaux partenaires

Un mauvais alignement initial entre les motivations des différents partenaires peut être source de difficultés ultérieures. C'est particulièrement vrai dans le cadre des projets de développement numérique, qui rassemblent souvent des ONG, de grandes sociétés privées (telles que des opérateurs de réseaux mobiles) et des gouvernements. Chacun de ces groupes d'intéressés a des motivations et des critères de réussite différents. Il est donc important de clarifier ensemble ces facteurs ainsi que les limites à la participation de chaque organisation afin de minimiser les risques de conflits ultérieurs et de maximiser la contribution potentielle de chacun.

En pratique | BBC Media Action**Comment nous avons négocié des accords panindiens évolutifs avec six opérateurs de réseaux mobiles**

Nous avons négocié des accords panindiens avec six opérateurs de réseaux mobiles, même si nos financements ne nous permettaient de lancer nos services mobiles de santé que dans un seul État. Nous avons procédé ainsi car nous voulions être prêts à étendre nos services rapidement s'ils remportaient le succès attendu.

*Nous avons convenu des mêmes tarifs avec tous les opérateurs. Ces tarifs étaient considérablement réduits, et nous savions qu'ils étaient abordables pour nos publics cibles, mais néanmoins suffisants pour couvrir les coûts réseau des opérateurs. Nous avons également convenu de **numéros abrégés communs** et des engagements marketing des opérateurs, notamment de la promotion sur les canaux numériques et dans les milliers de boutiques de rechargement.*

En échange, les opérateurs conservaient l'essentiel des revenus. Nous partagions le reste avec notre agrégateur pour couvrir nos coûts. Les revenus étaient trop faibles pour motiver les opérateurs. Mais ils ont perçu la valeur de nos plans, qui visaient à bâtir des relations étroites et durables à grande échelle avec un public cible qui ne constituait pas encore un marché saturé, à savoir les femmes des milieux ruraux, en nous appuyant sur notre expérience dans le numérique et la marque BBC.

Les opérateurs ont dicté la structure de nos accords, qui ont pris différentes formes : accords bipartites, accords tripartites avec notre agrégateur ou « greffe » sur les contrats existants de notre agrégateur avec les opérateurs. Quand le moment d'étendre nos services est arrivé, nous avons signé des avenants à nos contrats-cadres, en négociant des modifications fonctionnelles et commerciales, mais en conservant les mêmes conditions juridiques. Cela a considérablement réduit la durée des négociations.

Autres exemples

- ▶ Aux **Philippines**, le ministère de la Santé et le ministère des Sciences et Technologies ont avancé dans la mise en œuvre d'un plan national de santé numérique. Ils ont signé un mémorandum d'accord pour créer un **comité de pilotage** et un **groupe de travail technique** (GTT), en attribuant des rôles bien définis à chaque organisme national. L'accord a abouti à la mise en place d'un **échange d'informations de santé** (EIS) destiné à assurer l'interopérabilité des différentes solutions de santé numérique du pays. Ce projet a été cité par d'autres pays de la région comme un modèle en matière de création d'EIS. Pour lire le mémorandum d'accord, rendez-vous [ici](#).

Si vous n'êtes pas prêts à signer un contrat formel avec un nouveau partenaire, vous pouvez alternativement accepter un **mémoire d'accord**. Un mémoire d'accord énonce les objectifs communs, l'étendue des travaux à accomplir, les rôles et responsabilités de chacun ainsi qu'un plan d'action convenu. Il peut jeter les bases d'une négociation contractuelle ultérieure.

Une bonne documentation de la gouvernance définit clairement les engagements ainsi que les rôles et responsabilités de chacun des partenaires, et décrit la structure de l'intervention.

Revoir votre structure de gouvernance

Aux débuts de votre intervention numérique, vous avez peut-être estimé qu'une structure programmatique simple, informelle, était plus flexible et propice à des décisions rapides. Mais alors que vous passez à la phase suivante, en particulier si celle-ci implique un transfert de propriété, il est crucial de documenter les divers rôles et responsabilités.

Une bonne documentation de la gouvernance définit ce que chacun des partenaires s'engage à faire (en se basant sur les mémoires d'accord et autres ententes), précise les relations entre les différents partenaires et clarifie les processus d'autorisation, de prise de décision et de résolution des problèmes. Une fois que vous avez défini et documenté votre structure de gouvernance, vous pouvez codifier et communiquer ces responsabilités en rédigeant une charte de programme pour vous assurer qu'elles sont formellement reconnues et convenues.

Les structures de gouvernance sont souvent basées sur des mémoires d'accord et des ententes contractuelles, et les rôles et responsabilités qu'elles impliquent sont souvent exprimés dans un **tableau RACI**. RACI signifie « Responsable, Agent comptable, Consulté et Informé ». Un **tableau RACI** décrit l'ensemble des activités et rôles au sein d'une organisation ou d'un consortium. Une fois que vous avez défini et documenté votre **structure de gouvernance**, codifiez et communiquez ces responsabilités dans une **charte de programme** afin de vous assurer qu'elles sont formellement reconnues et convenues.

Autres exemples

- ▶ La **structure de gouvernance** de la santé numérique au **Rwanda** est typique d'une initiative de développement numérique dirigée par le gouvernement. Elle inclut un **comité de pilotage** composé de représentants des organismes ministériels de santé et de TIC pertinents qui guident la prise de décisions stratégiques, d'un groupe de travail technique (GTT) qui résout les difficultés techniques et émet des recommandations, ainsi que d'une unité de gestion des programmes de santé électroniques responsable de l'application des décisions et de la mise en œuvre au jour le jour. Pour en savoir plus sur cette **structure de gouvernance**, rendez-vous [ici](#).

- ▶ Regardez Amajit Mukherjee, du Centre international de recherche sur les femmes (CIRF), parler des stratégies d'implication des acteurs gouvernementaux et de soutien au transfert de propriété.



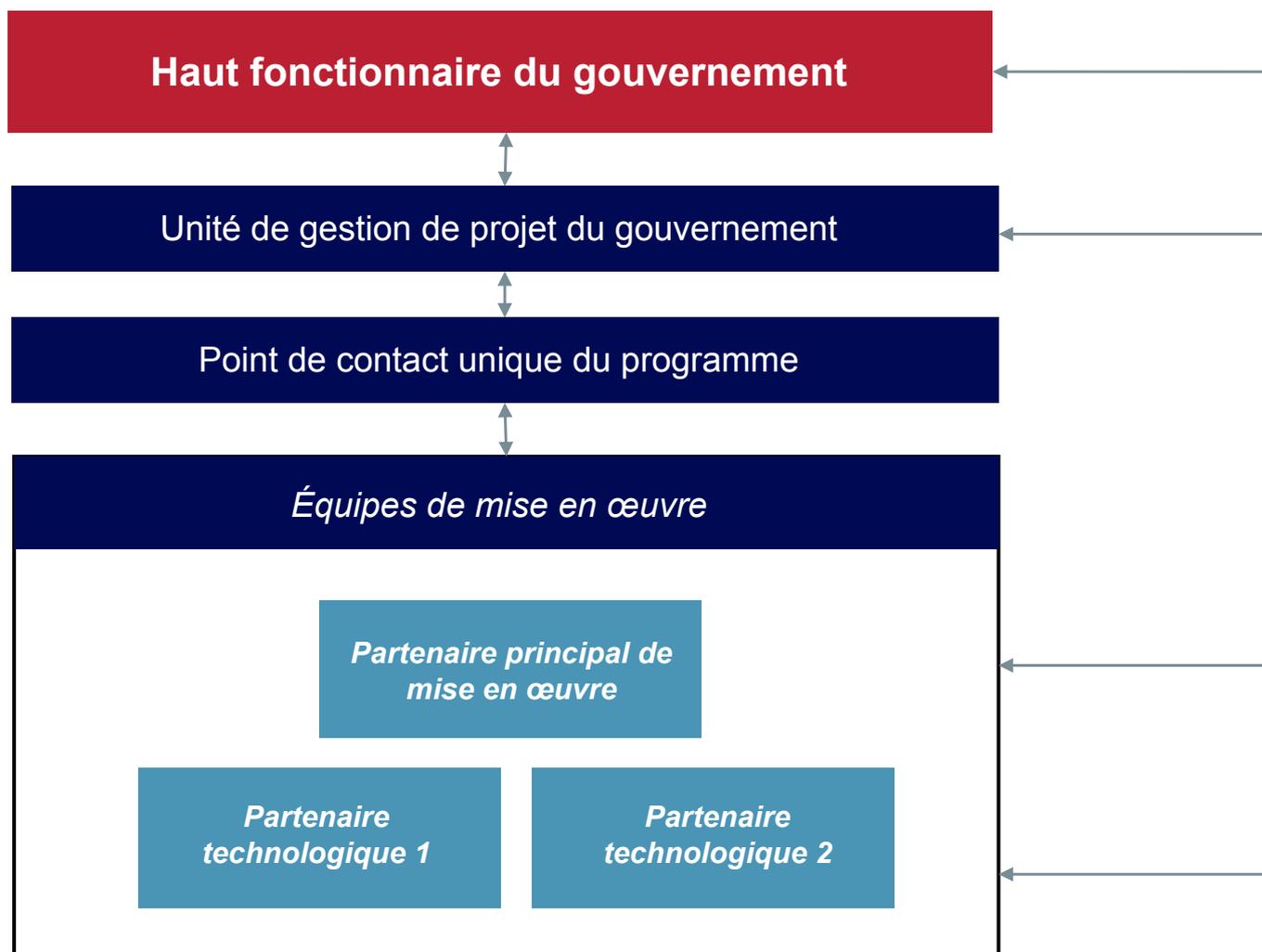
- ▶ Écoutez Annie Neo Parsons, de **Jembi Health Systems**, expliquer comment mettre en place une structure de collaboration avec des partenaires gouvernementaux [ici](#).

Ressources utiles

- ▶ Consultez un exemple d'accord de partenariat [ici](#) et un modèle de charte de projet [ici](#).
- ▶ Renseignez-vous sur l'analyse donné/donnant [ici](#) ainsi que sur les facteurs de valeur clés et les éléments probants associés pour un partenariat avec des opérateurs mobiles [ici](#).
- ▶ Familiarisez-vous avec les éléments à intégrer dans un contrat de niveau de service détaillé [ici](#).
- ▶ Parcourez un guide pratique des relations avec les opérateurs mobiles dans le domaine de la santé numérique [ici](#).
- ▶ Trouvez des conseils sur l'instauration et le maintien d'une communication ouverte et honnête avec vos partenaires [ici](#).

Une solide approche de la gouvernance peut faire la différence entre réussite et échec

La voie vers l'expansion ou le transfert de votre programme est semée de nombreux défis. Certains sont internes, comme le changement d'employés et de partenaires clés, d'autres externes, comme des technologies ou concurrents innovants ou perturbateurs. Ce n'est qu'en définissant une **structure de gouvernance** claire et en affectant des rôles spécifiques aux organisations individuelles que les programmes multi-partenaires parviennent à surmonter les inévitables obstacles rencontrés. Les décideurs, les structures de reddition de comptes et les procédures de remontée de l'information doivent être définis et convenus avec chaque partenaire. Cet exemple illustre une structure de gouvernance type.



ÉTAPE 4

ASSURER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES À VOS PARTENAIRES

Élaborer des plans de transfert des connaissances et de développement des capacités

Le transfert de connaissances et le développement de capacités ne concernent pas uniquement le personnel. Les partenaires anciens comme nouveaux en ont également besoin, en particulier en cas de transfert de propriété. Les organisations de mise en œuvre ont trouvé utile de convenir d'un plan de transfert des connaissances avec les nouveaux partenaires, notamment les services gouvernementaux. Un plan de transfert des connaissances implique un partage proactif de la documentation avec les partenaires, associé à des discussions proactives sur cette documentation, de préférence dans le cadre d'une série d'ateliers en face à face.

L'expansion de certaines solutions numériques peut nécessiter une formation ou reformation intensive des partenaires de marketing et de vente, par exemple les propriétaires de **boutiques de rechargement**. Beaucoup de responsables de la mise en œuvre signalent que même si le coût de formation des partenaires peut être égal ou supérieur au coût de formation des équipes internes, cette formation permet de réduire les coûts de service client en optimisant la capacité des partenaires à parler efficacement de la solution aux utilisateurs. Impliquez vos partenaires dans l'élaboration de votre plan de développement des capacités et identifiez parmi leurs structures de formation existantes celles que vous pouvez exploiter.

Notez qu'il est judicieux de bien réfléchir aux plans de transfert des connaissances et de développement des capacités dans les situations dans lesquelles il est possible qu'un partenaire devienne un concurrent.

Revoir votre façon d'évaluer les performances de vos partenaires

Sur la base des **mémoires d'accord**, des contrats et des plans de mise en œuvre, les performances de chacun des partenaires, y compris votre organisation, seront évaluées en fonction de jalons associés à des livrables et de critères métrologiques définis. Au fil de l'évolution des objectifs de votre programme et de vos plans de déploiement, ces critères métrologiques sont eux aussi susceptibles de changer. Il peut être utile d'engager des consultants externes ou un cabinet d'audit pour examiner l'avancement du projet et fournir des retours objectifs sur les partenariats du programme. Il est souvent plus facile de faire part de vos préoccupations et frustrations à un tiers de confiance neutre qu'à un membre de votre consortium de partenaires.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

► **Déploiement : ÉTAPE 1. POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME**

En pratique | BBC Media Action**Pourquoi nous avons mis en place une unité de gestion de projet (UGP) pour soutenir notre expansion à l'échelle nationale**

Lorsque nous avons commencé à développer nos services mobiles d'éducation sanitaire en Inde, nous avons travaillé en étroite collaboration avec les gouvernements étatiques pour élaborer la stratégie, la formation et les messages, mais nous avons assumé les processus d'achat et de livraison de façon autonome. Les choses ont changé lorsque nous avons étendu nos services à d'autres États, dans lesquels nous avons soutenu avec succès les processus d'achat des gouvernements locaux, notamment en gérant les passations de contrats avec les opérateurs de réseaux mobiles. Cela a pris un temps considérable.

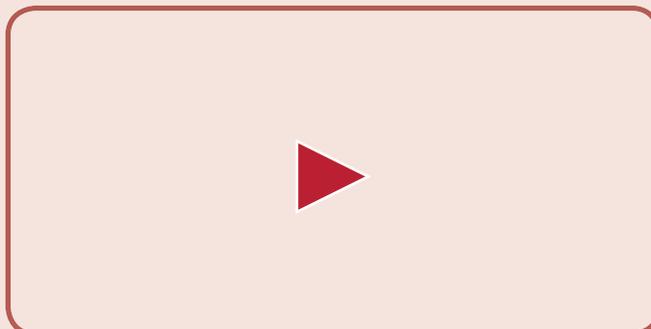
Nous avons appris à nos dépens qu'il est peu probable que le gouvernement affecte prioritairement des ressources déjà limitées à votre projet à moins que vous n'arpentiez chaque semaine les couloirs du pouvoir. Les bureaucrates du gouvernement écoutent les argumentaires de nombreuses ONG et savent que les ONG vont et viennent. Nous devons donc constamment prouver notre sérieux et notre assise.

Ainsi, lorsque le gouvernement indien a décidé d'étendre deux de nos services mobiles d'éducation sanitaire à l'échelle nationale, nous savions que nous avions besoin d'une nouvelle structure de gouvernance. Une unité de gestion de projet (UGP), constituée de personnel de PricewaterhouseCoopers (PwC), a été mise en place avec le soutien de la Bill & Melinda Gates Foundation, dans le but de servir de point de contact unique pour le ministère de la Santé et d'assurer la liaison entre le gouvernement et un consortium de partenaires dirigé par la BBC Media Action.

PwC a apporté à l'UGP une expérience inestimable dans la gestion des relations avec le gouvernement et des processus d'achat gouvernementaux, ce qui nous a laissé plus de temps pour nous concentrer sur l'expansion des services. Trois mois après le lancement, PwC a fait sa sortie planifiée avant de devenir l'unique point de contact du ministère.

Autres exemples

- ▶ Regardez Peter Benjamin, de **Health Enabled**, expliquer comment l'organisation soutient ses partenaires.





© BBC Media Action

Améliorer les mécanismes de retour et de communication entre les partenaires

Tout comme ils le sont pour vos employés, les mécanismes de communication et de retour sont essentiels pour vos partenaires. Les partenariats requièrent des canaux de communication actifs et prévisibles.

Un plan de projet solide doit inclure un plan de communication, détaillant la fréquence des réunions ou appels entre partenaires et incluant des modèles de rapports d'avancement et d'ordres du jour. Il doit également préciser à qui incombe la responsabilité de rédiger les ordres du jour ainsi que d'établir et de communiquer les procès-verbaux, et quels outils de collaboration en ligne seront utilisés. Il est également crucial d'identifier un point de contact unique au sein de chaque organisation. En outre, si des réunions en personne sont prévues, il convient de définir clairement qui paiera les frais de réunion et de déplacement et quel sera le niveau de représentation attendu de chaque partenaire.

POUR EN SAVOIR PLUS, REPORTEZ-VOUS À :

- **Déploiement : ÉTAPE 1. POSER LES FONDEMENTS D'UNE GESTION DE PROJET FAVORISANT L'EXPANSION DE VOTRE PROGRAMME**

Autres exemples

- ▶ Il est important que tous les partenaires d'un programme puissent en exposer les objectifs et valeurs communs. À cette fin, des supports ou ressources de communication partagés peuvent être très utiles. En Éthiopie, **Vital Wave** a créé une foire aux questions (FAQ) pour aider les acteurs du ministère fédéral de la Santé à communiquer une vision partagée d'un système numérique destiné à gérer les indicateurs de santé nationaux. Pour consulter cette FAQ, rendez-vous [ici](#).
-
- ▶ Lors de la formation de ses partenaires, **Digital Green** avait pour habitude de se concentrer exclusivement sur le développement des compétences techniques et des capacités associées à son approche vidéo. Depuis, l'organisation a adopté une approche davantage axée sur les systèmes pour transformer ses programmes de vulgarisation de l'intérieur. En Éthiopie, par exemple, l'organisation a conclu des partenariats avec des universités agricoles locales pour créer un nouveau cursus, dans des écoles dédiées à la formation des agents de vulgarisation agricole. Cette démarche a favorisé un impact institutionnel plus large, plus durable et plus répliquable.

Ressources utiles

- ▶ Renseignez-vous sur le développement et le maintien de collaborations efficaces [ici](#).
- ▶ Découvrez des outils numériques utiles pour coordonner des partenariats [ici](#).

Un plan de projet solide doit inclure un plan de communication, détaillant la fréquence des réunions ou appels entre partenaires et incluant des modèles de rapports d'avancement et d'ordres du jour. Il doit également préciser à qui incombe la responsabilité de rédiger les ordres du jour ainsi que d'établir et de communiquer les procès-verbaux, et quels outils de collaboration en ligne seront utilisés.

SYNTHÈSE DES RESSOURCES NÉCESSAIRES

De qui avez-vous besoin ?

L'évaluation de vos partenariats actuels et la détermination de vos besoins en nouveaux partenariats implique de puiser dans les connaissances internes de votre organisation. Vous devrez peut-être organiser plusieurs séries de discussions avec vos partenaires actuels et potentiels. Cette évaluation implique également un recours intelligent à divers conseillers et experts, qui peuvent vous fournir des points de vue impartiaux sur la conclusion de nouveaux partenariats à même de soutenir l'expansion de votre programme au lieu de la freiner.

Activité	Type de ressource
Cartographie des partenaires	Chargé de clientèle ou de relations, directeur de projet
Évaluation et négociation des contrats	Directeur de projet, directeur numérique ou directeur des TIC, VP/directeur des opérations, conseiller juridique (contractuel)
Révision de la structure de gouvernance	PDG / directeur général, directeur de projet, directeur numérique, conseiller juridique (contractuel)
Transfert des connaissances et formation des partenaires	Chef de produit ou chargé de relations

Conseils de pro

- **Ne tombez pas dans la routine avec vos partenaires.** Lorsque la mise en œuvre d'un programme bat son plein, la communication peut finir par se limiter à des questions opérationnelles. Nombre de responsables de la mise en œuvre s'accordent à dire que des lieux réguliers de discussions stratégiques sont un ingrédient essentiel dans la recette du succès à long terme.
- **Ne gonflez pas à l'excès votre structure de gouvernance.** Il est tentant de valoriser ses partenaires en leur offrant un rôle dans la gouvernance, mais l'inclusion d'un trop grand nombre d'organisations et d'individus risque de ralentir et de compliquer les processus de prise de décision. Des organes consultatifs peuvent permettre à tous les partenaires impliqués de s'exprimer sans ralentir l'avancée du programme.
- **Veillez à la cohérence du message de vos partenaires avec le vôtre.** Il est certes important de vous assurer que vos partenaires ont les bonnes connaissances techniques et priorités stratégiques, mais n'oubliez pas pour autant de vous assurer que leur façon de communiquer la valeur de votre programme est cohérente avec la vôtre.

Étape clé	Références utiles
<p>1. ÉVALUER LES PARTENARIATS EXISTANTS DANS LE CADRE DE VOTRE PROGRAMME NUMÉRIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Article : Building Your Partner Ecosystem • Boîte à outils : Partnership Tools • Article : Building Win-Win-Win Value Propositions • Boîte à outils : Zambia Partnering Toolbook
<p>2. IDENTIFIER DE NOUVEAUX PARTENAIRES POTENTIELS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de cas : MomConnect: Launching a National Digital Health Program in South Africa • Dossier : Partnerships in Development Practice (Multi-stakeholder Partnerships in ICT4D) • Outil : Partnering Assessment Checklist
<p>3. RÉVISER LES ACCORDS ET REPENSER LES STRUCTURES DE GOUVERNANCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple : Philippines MOU: Creation of Joint DOH-DOST National Governance Steering Committee and Technical Working Group on eHealth • Boîte à outils : The Partnering Toolbook: An Essential Guide to Cross-Sector Partnering (Tool 3: Sample Partnering Agreement) • Boîte à outils : Planning an Information Systems Project: A Toolkit for Public Health Managers (Annex 1: Project Charter) • Rapport : Sustainable Financing for Mobile Health (Give/Get Analysis) • Guide : A Practical Guide for Engaging with Mobile Network Operators in mHealth for Reproductive, Maternal, Newborn and Child Health (Value Drivers) • Guide : How to Establish Service Level Agreements • Guide : A Practical Guide for Engaging with Mobile Operators in mHealth for RMNCH • Guide : Partnerships: Frameworks for Working Together
<p>4. ASSURER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES À VOS PARTENAIRES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exemple : Ethiopia National Health Data Dictionary FAQ • Résumé de recherche : Building and Sustaining Effective Collaborations • Outil : Technologies for Coordinating Partnerships

Terme	Définition
Accord tripartite Source	Accord conclu entre trois parties.
Agrégateur Source	Entreprise servant d'intermédiaire entre les fournisseurs d'applications et de contenus d'une part et les opérateurs mobiles d'autre part, en assurant la transmission des messages à plusieurs opérateurs mobiles ou autres agrégateurs, la supervision et l'administration des campagnes mobiles ainsi que les services de facturation.
Analyse des lacunes Source	Processus de comparaison des performances actuelles aux performances attendues d'une organisation, visant à déterminer si les attentes sont remplies et les ressources utilisées efficacement.
Analyse du paysage	Processus consistant à recueillir et analyser des informations sur l'environnement dans lequel fonctionne un produit, un service ou une solution.
Appel d'offres (AO) ou demande de prix (DP)	Document utilisé pour solliciter des propositions ou soumissions détaillées auprès de fournisseurs potentiels.
Boutique de rechargement	Commerce dans lequel un individu peut ajouter de la valeur à son forfait de téléphonie mobile.
Bureau de gestion de projet (BGP) Source	Groupe ou service chargé de définir et de maintenir des normes de gestion de projet au sein d'une organisation. Le BGP s'efforce de normaliser les processus et de réaliser des économies de répétition au cours de l'exécution de projets. Parfois appelé unité de gestion de projet (UGP).
Canal numérique	Technologie numérique utilisée pour commercialiser, vendre et distribuer des produits ou services.
Charte de programme	Document exposant et délimitant les objectifs, les processus de communication ainsi que les rôles et responsabilités des partenaires d'un programme.
Codifier Source	Établir ou exprimer sous une forme conventionnelle ou normalisée par le biais d'une documentation.

Terme	Définition
Comité de pilotage Source	Comité qui décide des priorités ou de l'ordre des travaux d'une organisation et gère le déroulement général de ses opérations.
Contrat de niveau de service Source	Contrat entre un prestataire de service (interne ou externe) et un utilisateur, qui définit le niveau de service attendu du premier. Les contrats de niveau de service sont basés sur le résultat et définissent à ce titre spécifiquement les prestations que recevra le client. Ils ne définissent pas la façon dont le service est fourni ou livré. Les critères métrologiques qui définissent les niveaux de service doivent viser à garantir une description du service fourni, une certaine fiabilité, une certaine réactivité, une procédure de signalement des problèmes, un niveau de service de suivi et de signalement, des conséquences en cas de non-respect des obligations de service ainsi que des clauses de sauvegarde ou des contraintes.
Demande d'informations (DI)	Processus standardisé permettant de recueillir des informations auprès de fournisseurs potentiels.
Distribution Source	Mouvement de biens et services d'une source jusqu'au client, consommateur ou utilisateur final.
Document public	État financier ou autre document officiel soumis à une autorité gouvernementale.
Échange d'informations de santé (EIS)	Mécanisme destiné à faciliter l'interopérabilité de différents systèmes de données et le partage de données.
Groupe de travail technique (GTT)	Groupe d'experts spécialisés dans un domaine donné qui travaillent ensemble pour atteindre des objectifs définis. Les discussions ou activités du groupe sont centrées sur un domaine technique spécifique.
Mémorandum d'accord Source	Accord non contraignant conclu entre deux ou plusieurs parties, qui expose en détail les conditions de leur entente ou partenariat, notamment les exigences et responsabilités de chacune des parties. Un mémorandum d'accord est souvent la première étape de la formation d'un contrat formel.

Terme	Définition
<p>Modèle de gestion Source</p>	<p>Modèle de fonctionnement d'une organisation, qui identifie ses sources de revenus, sa clientèle cible, ses produits et le détail de ses financements.</p>
<p>Numéro abrégé Source</p>	<p>Séquence numérique beaucoup plus courte qu'un numéro de téléphone classique, qui permet d'envoyer et de recevoir des SMS et des MMS vers et depuis des téléphones portables. Les utilisateurs envoient un message à un numéro abrégé pour recevoir une réponse telle qu'un lien vers un site Internet. Chaque pays possède son propre système.</p>
<p>Service à valeur ajoutée Source</p>	<p>Terme utilisé dans le secteur des télécommunications pour désigner les services non basiques, c'est-à-dire tous les services autres que les appels vocaux, les SMS et les données.</p>
<p>Société de biens de grande consommation Source</p>	<p>Société vendant des biens de consommation non durables à un prix relativement bas.</p>
<p>Structure de gouvernance</p>	<p>Cadre de gestion défini dans lequel les décisions sont prises au sein d'une organisation.</p>
<p>Tableau RACI (« Responsable, Agent comptable, Consulté et Informé »)</p>	<p>Matrice de l'ensemble des activités ou processus de prise de décision entrepris au sein d'une organisation ou d'un consortium, alignés avec les individus ou partenaires impliqués dans leur réalisation.</p>
<p>Tarif Source</p>	<p>Prix facturé par un opérateur de télécommunications à ses clients pour l'utilisation de ses services mobiles.</p>



dial Digital
Impact
Alliance