MÉTHODE SAKITI · ARCHITECTE DU SUCCÈS NUMÉRIQUE

CURSUS 7 · AXE C — FINTECH & ÉCOSYSTÈME

DE LA FINTECH À L'ÉCOSYSTÈME

De l'ingénieur paiements au directeur de programme : cinq jalons, une passerelle, quand le paiement devient un écosystème piloté

77 → 76 → 86 → 90 → 98 · F5 → F5 → F5 → F5 → F6

MONOGRAPHIE APPROFONDIE · CURSUS & PLAN DE SUCCESSION

ANCRAGE UEMOA · MOBILE MONEY · ÉCOSYSTÈME

SOMMAIRE

01 Le cursus en un coup d'œil
02 Pourquoi cette voie — le contexte UEMOA
03 Jalon 1 · Ingénieur Paiements (77)
04 Jalon 2 · Spécialiste Mobile Money (76)
05 Jalon 3 · Product Manager FinTech (86)
06 Jalon 4 · Lead Écosystème (90)
07 La passerelle F5 → F6 — le franchissement décisif
08 Jalon 5 · Directeur de Programme (98)
09 Plan de mise en œuvre sur 36 mois
10 Étude de cas — la trajectoire de Cheikh
11 Activer ce cursus — lecture RH & DSI
12 Conclusion
A Annexe A — récapitulatif des cinq jalons
B Annexe B — compétences & certifications
C Annexe C — glossaire & repères
D Annexe D — variantes, bifurcations & cursus voisins
E Annexe E — indicateurs de progression par jalon
F Annexe F — ressources de montée en compétences
G Annexe G — anti-modèles à éviter dans ce cursus
H Annexe H — l'écosystème du paiement dans l'UEMOA
I Annexe I — questions fréquentes

Cette monographie approfondit un unique cursus — le septième de la collection — jalon par jalon, de l'entrée au sommet, avec son plan de mise en œuvre et son étude de cas.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Cinq jalons prouvés, une passerelle décisive : comment l'ingénierie des paiements mène, en quelques années, au pilotage d'un programme d'écosystème.

Le cursus **« De la fintech à l'écosystème »** conduit un ingénieur paiements jusqu'au poste de Directeur de Programme. Il enchaîne quatre trajectoires internes à la Famille 5 — Ingénieur Paiements, Spécialiste Mobile Money, Product Manager, puis Lead Écosystème — qui transforment un technicien du paiement en architecte d'un écosystème, puis une unique passerelle vers la Famille 6 — Directeur de Programme — qui en fait le pilote d'un portefeuille d'initiatives.

Son enjeu se concentre sur un seul mouvement : le franchissement de l'orchestration d'écosystème à la direction de programme. Quatre jalons relèvent de l'approfondissement ; le cinquième, du changement de nature. C'est sur ce franchissement, sa compétence-pont et ses conditions de réussite, que cette monographie insiste le plus, car c'est lui qui fait — ou défait — les dirigeants issus de la fintech.

Pour les organisations de la zone UEMOA — où le mobile money a transformé l'inclusion financière —, ce cursus est un instrument de croissance et de souveraineté : former en interne le dirigeant qui connaît le paiement et son écosystème de bout en bout, plutôt que de dépendre d'un marché de profils rares. Ce document en détaille chaque jalon, le plan de mise en œuvre sur trente-six mois, une étude de cas chiffrée et la lecture RH & DSI pour l'activer.

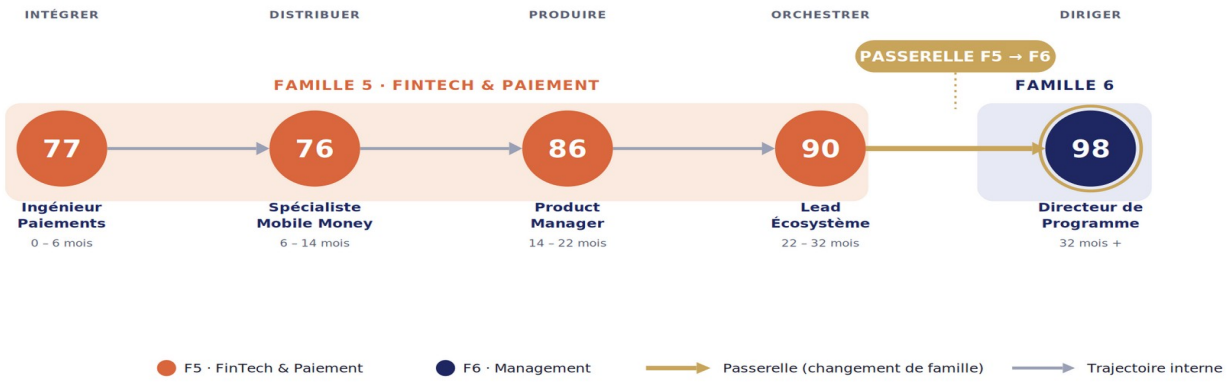
> **LE FIL CONDUCTEUR**
>
> Un principe traverse ce cursus : **la preuve, pas la promesse**. Chaque jalon se valide par un livrable déployable — une intégration de paiement en production, un service mobile money à l'échelle, un produit adopté, un écosystème de partenaires actif, un programme piloté. C'est cette discipline qui sécurise la progression, du premier paiement intégré jusqu'au pilotage du programme.

01 LE CURSUS EN UN COUP D'ŒIL

De l'intégration des paiements au pilotage d'un programme d'écosystème : cinq jalons, une seule passerelle, la voie qui fait du paiement un écosystème dirigé.

Le cursus **« De la fintech à l'écosystème »** relève d'un axe dédié à la fintech et au paiement, cœur de la révolution numérique de la zone. Il part d'un poste d'**Ingénieur Paiements** et conduit, en cinq jalons prouvés, jusqu'au poste de **Directeur de Programme**. Sa logique : quatre trajectoires internes à la Famille 5 (FinTech & Paiement) qui transforment un technicien du paiement en architecte d'écosystème, puis une unique passerelle vers la Famille 6 (Management) qui en fait le pilote d'un programme d'envergure.

Quatre des cinq mouvements relèvent de la même logique : approfondir, élargir, prouver. Le mouvement final — le franchissement de l'orchestration d'écosystème à la direction de programme — est le moment décisif du cursus. C'est lui qui distingue un excellent Lead Écosystème d'un dirigeant, et c'est sur lui que ce document insiste le plus.



Les cinq jalons

JALON	RÔLE (N°)	FAMILLE	NIVEAU	DURÉE
1	Ingénieur Paiements (77)	F5 · FinTech	Intégrer	0 – 6 mois
2	Spécialiste Mobile Money (76)	F5 · FinTech	Distribuer	6 – 14 mois
3	Product Manager FinTech (86)	F5 · FinTech	Produire	14 – 22 mois
4	Lead Écosystème (90)	F5 · FinTech	Orchestrer	22 – 32 mois
5	Directeur de Programme (98)	F6 · Management	Diriger	32 mois +

Profil d'entrée, profil de sortie

À l'entrée, un ingénieur qui intègre des moyens de paiement. À la sortie, un dirigeant qui pilote un programme d'écosystème — partenaires, produits, conformité, valeur. Entre les deux, une transformation continue — **de l'intégrer au distribuer, puis au produire, puis à l'orchestrer, puis à diriger**.

> **LE MOUVEMENT DÉCISIF**
>
> La passerelle **F5 → F6** (jalon 4 → jalon 5) est le cœur de ce cursus. Elle s'appuie sur une compétence-pont précise : le Lead Écosystème orchestre déjà des partenaires multiples, arbitre entre leurs intérêts et coordonne des initiatives transverses — une posture de pilotage. On ne franchit pas ce pas en quittant l'écosystème, mais en l'élargissant à un programme, un budget et des équipes.

02 POURQUOI CETTE VOIE — LE CONTEXTE UEMOA

Le mobile money a réécrit l'inclusion financière de la zone. Derrière cette révolution, un besoin criant : des profils capables de bâtir le paiement, puis d'en orchestrer l'écosystème.

Dans la zone UEMOA, le mobile money n'est pas une technologie parmi d'autres : c'est l'infrastructure financière de millions de personnes. Là où l'accès bancaire restait limité, le téléphone est devenu un compte, un portefeuille, un guichet. Cette révolution a fait émerger un écosystème dense — opérateurs, banques, fintechs, agents, marchands, régulateur — dont l'interopérabilité et la fiabilité conditionnent l'inclusion financière de la région. Or les profils capables de bâtir, faire grandir et orchestrer cet écosystème sont rares.

Ce cursus répond à trois besoins structurels du marché régional. D'abord la **maîtrise du paiement** : intégrer, fiabiliser et faire passer à l'échelle des moyens de paiement, dans un environnement à fort volume. Ensuite la **construction d'écosystème** : nouer les partenariats, ouvrir les API, relier opérateurs, banques et marchands. Enfin la **souveraineté** : porter en interne des dirigeants qui comprennent le paiement régional, plutôt que d'importer des modèles inadaptés.

Trois moteurs de la demande

MOTEUR	CE QU'IL IMPOSE	RÔLE DU CURSUS
Explosion du mobile money	Des paiements fiables, interopérables, à très grand volume.	Forme l'ingénieur paiements, puis le spécialiste mobile money.
Logique d'écosystème	Partenariats, API ouvertes, intégration des acteurs.	Construit le product management, puis le leadership d'écosystème.
Pénurie de dirigeants fintech	Des pilotes de programme issus du terrain du paiement.	Trace une voie interne vers la direction de programme.

Pour une direction des systèmes d'information ou une fintech de la zone, ce cursus est un instrument de croissance et de souveraineté. Le dirigeant issu du paiement connaît intimement ce qu'il pilote : il sait ce qu'exige l'interopérabilité, ce que vaut un réseau d'agents, ce que coûte une transaction qui échoue, et ce qui fait qu'un partenaire reste — ou part.

À qui ce cursus profite dans la zone

EMPLOYEUR	POSTE-CIBLE	POURQUOI CE CURSUS
Opérateur mobile money	Lead écosystème, directeur de programme	Interopérabilité, agents, volume, partenariats.
FinTech / agrégateur de paiement	Product manager, lead écosystème	Produits de paiement, API, intégrations marchands.
Banque / établissement de paiement	Responsable paiement, directeur de programme	Modernisation des paiements, écosystème, conformité.
Switch / interopérateur régional	Lead écosystème, directeur de programme	Relier les acteurs, gouverner l'interopérabilité.

FIL ROUGE — LA FINTECH WAARIPAY

Tout au long de ce document, nous illustrerons le cursus par le cas d'un acteur régional fictif mais représentatif, **WaariPay**, processeur de paiement souverain dont l'ambition est de relier opérateurs, banques et marchands en un écosystème interopérable, et qui cherche à former en interne le dirigeant capable d'en piloter le programme.

LE DIFFÉRENCIATEUR DU PROFIL

Un dirigeant issu de ce cursus possède un atout que peu partagent : il a **intégré des paiements, déployé du mobile money, géré un produit, puis orchestré un écosystème** avant d'en diriger le programme. Il ne promet jamais une intégration qu'il ne saurait livrer, distingue un vrai partenaire stratégique d'une simple connexion technique, et sait

EMPLOYEUR	POSTE-CIBLE	POURQUOI CE CURSUS
ce que coûte la fiabilité à l'échelle. Dans un secteur où une panne se compte en millions de transactions, cette continuité vaut de l'or.		

03 JALON 1 · INGÉNIEUR PAIEMENTS (77)

Famille : F5 · FinTech & Paiement **Mouvement :** Départ **Niveau :** Intégrer **Durée :** 0 – 6 mois

Le point d'entrée du cursus : intégrer et fiabiliser les moyens de paiement — la brique technique sur laquelle tout repose.

Le rôle

L'Ingénieur Paiements intègre et fiabilise les moyens de paiement : connexion aux rails (cartes, virements, mobile money), API de paiement, traitement des transactions, rapprochement et réconciliation, gestion des échecs et des renvois, sécurité (chiffrement, conformité PCI). Il est le garant que l'argent circule de façon fiable et traçable. C'est un rôle d'« intégrer » : il bâtit la plomberie du paiement, celle dont dépend tout le reste.

Beaucoup d'ingénieurs entrent dans la fintech par ce poste, souvent dans une fintech ou une banque qui connecte de nouveaux moyens de paiement. Il ne demande pas une expertise rare, mais une rigueur absolue : dans le paiement, une transaction perdue ou dupliquée est un incident grave. C'est là que se prend une habitude décisive — penser le paiement comme un flux d'argent réel, où chaque centime doit être traçable et réconcilié.

Missions principales

MISSION	EN QUOI ELLE CONSISTE
Intégrer les rails	Connecter cartes, virements, mobile money via leurs API.
Traiter les transactions	Autorisation, capture, remboursement, gestion des échecs.
Réconcilier	Rapprocher les flux et garantir l'exactitude comptable.
Sécuriser	Chiffrement, conformité (PCI), protection des données de paiement.
Fiabiliser	Renvois, idempotence, robustesse face aux pannes des partenaires.

Compétences à acquérir

- Intégration d'API de paiement : rails cartes, virements, mobile money.
- Cycle de vie d'une transaction : autorisation, capture, remboursement.
- Réconciliation et rapprochement : l'exactitude comptable du flux.
- Sécurité du paiement : chiffrement, conformité PCI, tokenisation.
- Robustesse : idempotence, renvois, tolérance aux pannes des partenaires.
- Un langage de programmation et de bonnes pratiques d'intégration.

> **LA PREUVE ATTENDUE**
>
> Intégrer un moyen de paiement en production, avec réconciliation exacte et gestion robuste des échecs, sur un volume réel. Le critère : les transactions sont fiables et traçables jusqu'au centime, et un échec d'un partenaire ne provoque ni perte ni doublon.

Une semaine-type

ACTIVITÉ	PART DU TEMPS
Intégration et fiabilisation des rails de paiement	≈ 40 %
Traitement des transactions, gestion des échecs	≈ 25 %
Réconciliation et exactitude comptable	≈ 20 %
Sécurité, conformité, documentation	≈ 15 %

Le mouvement

C'est le **départ** du cursus. Le professionnel capitalise un socle de paiement — intégration, transaction, réconciliation, sécurité — qui servira à chacun des jalons suivants. La qualité de ce socle conditionne la suite : un ingénieur qui pense déjà « flux d'argent réel et traçable » deviendra un bien meilleur spécialiste mobile money que celui qui voit le paiement comme une simple API.

> **ANCRAGE UEMOA — WAARIPAY**
>
> Chez WaariPay, ce poste connecte les moyens de paiement de l'écosystème : cartes, comptes bancaires, portefeuilles mobile money. C'est le vivier du cursus : la fintech y repère les ingénieurs rigoureux qui réconcilient au centime, et les oriente vers la voie mobile money.

Pièges à éviter

- Négliger la réconciliation : laisser des écarts comptables s'accumuler.
- Oublier l'idempotence : risquer doublons et pertes lors des renvois.
- Sous-estimer la sécurité : manipuler des données de paiement sans rigueur.

04 JALON 2 · SPÉCIALISTE MOBILE MONEY (76)

Famille : F5 · FinTech & Paiement **Mouvement :** Trajectoire interne (F5 → F5) **Niveau :** Distribuer **Durée :** 6 – 14 mois

Du paiement au mobile money : faire passer le paiement à l'échelle de millions d'utilisateurs, via les agents, l'USSD et l'interopérabilité.

Le rôle

Le Spécialiste Mobile Money maîtrise le paiement à l'échelle de la zone : plateformes de mobile money, canaux (USSD, applications, agents), réseau d'agents (cash-in / cash-out, liquidité), interopérabilité entre opérateurs, conformité (KYC, lutte anti-blanchiment), gestion du volume et de la fraude. Là où l'ingénieur paiements intègre une brique, lui orchestre une distribution de masse. C'est un rôle de « distribuer » : il fait du paiement un service accessible à des millions de personnes, souvent non bancarisées.

Ce jalon est propre à la zone UEMOA, où le mobile money est l'infrastructure financière dominante. Il introduit des réalités que l'on ne rencontre nulle part ailleurs avec la même intensité : la **gestion de la liquidité des agents**, l'**USSD** comme canal universel (fonctionnant sur tout téléphone), et l'**interopérabilité** entre opérateurs, condition d'un écosystème fluide. C'est ici que le professionnel comprend le paiement non comme une transaction, mais comme un service de masse.

Missions principales

MISSION	EN QUOI ELLE CONSISTE
Opérer le mobile money	Plateformes, canaux (USSD, app), parcours de paiement.
Animer le réseau d'agents	Cash-in / cash-out, liquidité, qualité de service terrain.
Assurer l'interopérabilité	Relier les opérateurs pour des transferts fluides.
Gérer le volume & la fraude	Tenir la charge, détecter et limiter la fraude.
Garantir la conformité	KYC, lutte anti-blanchiment, exigences réglementaires.

Compétences à acquérir

- Plateformes mobile money : architecture, canaux, parcours utilisateur.
- USSD et canaux universels : toucher tout téléphone, même sans smartphone.
- Réseau d'agents : liquidité, cash-in/out, qualité terrain.
- Interopérabilité : standards et intégration entre opérateurs.
- Conformité : KYC, lutte anti-blanchiment, protection du client.
- Gestion du volume et détection de la fraude à grande échelle.

> **LA PREUVE ATTENDUE**
>
> Livrer ou faire grandir un service mobile money à l'échelle — par exemple un parcours de transfert interopérable et conforme, tenant la charge et maîtrisant la fraude. Le critère : le service est accessible, fiable et conforme pour un grand nombre d'utilisateurs, y compris via USSD et le réseau d'agents.

Une semaine-type

ACTIVITÉ	PART DU TEMPS
Opération et amélioration du service mobile money	≈ 35 %
Interopérabilité et intégration des acteurs	≈ 25 %
Réseau d'agents, liquidité, qualité terrain	≈ 20 %

ACTIVITÉ	PART DU TEMPS
Conformité (KYC/LAB) et lutte anti-fraude	≈ 20 %

Le mouvement

Trajectoire interne **F5 → F5** (77 → 76). Du paiement intégré au paiement distribué à l'échelle. L'ingénieur qui connectait des rails fait désormais grandir un service touchant des millions de personnes. Ce jalon est décisif pour la suite : c'est en comprenant l'usage de masse, les agents et l'interopérabilité que le professionnel acquiert la vision « écosystème » qui fonde les jalons suivants. On ne produit bien un produit que pour des usages que l'on connaît.

> **ANCRAGE UEMOA — WAARIPAY**
>
> Chez WaariPay, le spécialiste mobile money fait dialoguer les portefeuilles des différents opérateurs et fiabilise les transferts pour des millions d'utilisateurs. Il devient le référent de l'usage réel — celui qui sait ce que vit un client au bout d'un code USSD.

Pièges à éviter

- Ignorer l'USSD : concevoir pour le smartphone et exclure la majorité des usagers.
- Négliger la liquidité des agents : un agent à sec, c'est un client bloqué.
- Sous-estimer la fraude : à grande échelle, une faille devient une hémorragie.

05 JALON 3 · PRODUCT MANAGER FINTECH (86)

Famille : F5 · FinTech & Paiement **Mouvement :** Trajectoire interne (F5 → F5) **Niveau :** Produire **Durée :** 14 – 22 mois

Du service au produit : passer de l'exécution technique à la responsabilité d'un produit de paiement — sa valeur, son adoption, sa trajectoire.

Le rôle

Le Product Manager FinTech porte un produit de paiement de bout en bout : compréhension des besoins (discovery), feuille de route, priorisation, métriques d'adoption et de rétention, mise sur le marché (go-to-market), dialogue avec la technique, le commerce et la conformité. Là où le spécialiste mobile money fait fonctionner le service, lui décide quoi construire et pourquoi. C'est un rôle de « produire » : il transforme une capacité technique en produit qui crée de la valeur.

Ce jalon marque un basculement : du « comment » vers le « pourquoi ». Le Product Manager n'est plus jugé sur la qualité d'une intégration, mais sur l'**adoption et la valeur** de ce qu'il livre. Il apprend à dire non, à arbitrer entre des demandes contradictoires, à mesurer ce qui compte. C'est aussi le premier rôle où il coordonne sans autorité hiérarchique — une compétence qui préfigure le leadership d'écosystème, puis la direction.

Missions principales

MISSION	EN QUOI ELLE CONSISTE
Comprendre les besoins	Discovery : usages, frictions, opportunités du marché.
Prioriser la feuille de route	Arbitrer entre demandes, dire non, séquencer la valeur.
Mesurer l'adoption	Métriques d'usage, de rétention, de valeur créée.
Piloter la mise sur le marché	Go-to-market avec le commerce et le marketing.
Coordonner sans autorité	Aligner technique, conformité et métier autour du produit.

Compétences à acquérir

- Product discovery : comprendre les usages et les frictions réelles.
- Priorisation : arbitrer, séquencer, savoir dire non.
- Métriques produit : adoption, rétention, valeur — pas la vanité.
- Go-to-market : lancer et faire adopter un produit de paiement.
- Coordination transverse sans lien hiérarchique.
- Connaissance fine du domaine paiement et de sa conformité.

> **LA PREUVE ATTENDUE**
>
> Porter un produit de paiement de la conception à l'adoption mesurable, avec une feuille de route assumée et des métriques de valeur. Le critère : le produit est réellement adopté et crée de la valeur, et les arbitrages se prennent sur des données d'usage, pas sur des opinions.

Une semaine-type

ACTIVITÉ	PART DU TEMPS
Discovery, dialogue avec les usages et les métiers	≈ 30 %
Feuille de route, priorisation, arbitrages	≈ 25 %
Mesure de l'adoption et de la valeur	≈ 20 %

ACTIVITÉ	PART DU TEMPS
Go-to-market et coordination transverse	≈ 25 %

Le mouvement

Trajectoire interne **F5 → F5** (76 → 86). Du service au produit. Le spécialiste qui faisait fonctionner le mobile money décide désormais quoi construire et pour qui. Ce jalon est décisif pour la suite : c'est en coordonnant sans autorité et en arbitrant par la valeur que le Product Manager acquiert la posture qui, élargie à des partenaires externes, fera le Lead Écosystème. On n'orchestre bien un écosystème que si l'on a su orchestrer un produit.

> **ANCRAGE UEMOA — WAARIPAY**
>
> Chez WaariPay, le Product Manager décide quels produits de paiement lancer — un transfert instantané, un paiement marchand par QR, un service de scoring — et mesure leur adoption réelle. Il devient le garant de la valeur, au-delà de la seule prouesse technique.

Pièges à éviter

- Construire sans discovery : livrer ce que personne n'adopte.
- Suivre des métriques de vanité : confondre activité et valeur.
- Ne jamais dire non : une feuille de route qui dit oui à tout n'avance pas.

06 JALON 4 · LEAD ÉCOSYSTÈME (90)

Famille : F5 · FinTech & Paiement **Mouvement :** Trajectoire interne (F5 → F5) **Niveau :** Orchestrer **Durée :** 22 – 32 mois

Du produit à l'écosystème : orchestrer les partenaires, les API et les intégrations qui font d'un service de paiement une plateforme.

Le rôle

Le Lead Écosystème orchestre l'écosystème de paiement : partenariats (opérateurs, banques, marchands, agrégateurs), stratégie d'API ouvertes (open finance), intégrations, gouvernance de l'interopérabilité, modèle économique de la plateforme, animation des partenaires. Là où le Product Manager porte un produit, lui fait d'une offre une plateforme reliant de nombreux acteurs. C'est un rôle d'« orchestrer » : il crée de la valeur non par ce qu'il construit seul, mais par les connexions qu'il rend possibles. C'est le sommet technique et stratégique de la Famille 5.

Le Lead Écosystème introduit une idée puissante : **la valeur d'une plateforme croît avec le nombre et la qualité de ses connexions**. Un paiement n'a de valeur que s'il relie un payeur, un bénéficiaire, des banques et des opérateurs. Le Lead Écosystème pense en termes de réseau : chaque partenaire ajouté augmente la valeur pour tous les autres. Il arbitre en permanence entre les intérêts des partenaires, exactement comme un dirigeant arbitre entre des parties prenantes — la posture qui préfigure la direction de programme.

Le principe directeur : la valeur naît des connexions

Un principe guide le Lead Écosystème : **on ne possède pas un écosystème, on l'anime**. Sa réussite ne se mesure pas à ce qu'il contrôle, mais à la vitalité du réseau qu'il fait vivre : des partenaires actifs, des API adoptées, des intégrations qui se multiplient. C'est un changement de posture profond — de la maîtrise à l'animation — qui prépare au pilotage de programme, où l'on dirige par l'influence autant que par l'autorité.

Missions principales

MISSION	EN QUOI ELLE CONSISTE
Nouer les partenariats	Opérateurs, banques, marchands, agrégateurs.
Ouvrir les API	Stratégie d'open finance, adoption par les partenaires.
Gouverner l'interopérabilité	Standards, qualité de service, règles du jeu communes.
Animer l'écosystème	Faire vivre le réseau, multiplier les intégrations.
Porter le modèle économique	Aligner valeur et revenus à l'échelle de la plateforme.

Compétences à acquérir

- Stratégie de plateforme : effets de réseau, modèle multi-acteurs.
- API ouvertes / open finance : concevoir l'adoption par les partenaires.
- Gouvernance de l'interopérabilité : standards et qualité de service.
- Négociation et animation de partenariats.
- Modèle économique de plateforme : aligner valeur et revenus.
- Coordination transverse et influence sans autorité directe.

> **LA PREUVE ATTENDUE**
> Faire d'une offre de paiement une plateforme vivante : des partenaires actifs, des API adoptées, des intégrations qui se multiplient et créent de la valeur pour tous. Le critère : l'écosystème croît et se renforce de lui-même, parce que chaque acteur y trouve un intérêt — et non par la seule volonté de WaariPay.

Une semaine-type

ACTIVITÉ	PART DU TEMPS
Partenariats : prospection, négociation, animation	≈ 30 %
Stratégie d'API ouvertes et adoption	≈ 25 %
Gouvernance de l'interopérabilité et standards	≈ 25 %
Modèle économique et coordination transverse	≈ 20 %

Le mouvement

Trajectoire interne **F5 → F5** (86 → 90), et point culminant de la Famille 5. Le Product Manager qui portait un produit orchestre désormais un écosystème entier. Ce jalon est décisif pour la suite : c'est en animant des partenaires aux intérêts divergents et en dirigeant par l'influence que le Lead Écosystème acquiert la **posture de pilotage de parties prenantes** qui rendra crédible son passage à la direction de programme. On ne dirige bien un programme que ce que l'on a su orchestrer en écosystème.

> **ANCRAGE UEMOA — WAARIPAY**
>
> Chez WaariPay, le Lead Écosystème relie opérateurs, banques et marchands en une plateforme interopérable. Il arbitre entre les intérêts des partenaires et anime le réseau — et devient l'interlocuteur naturel de la direction sur la stratégie d'écosystème, donc le candidat à un programme.

Pièges à éviter

- Vouloir tout contrôler : un écosystème se meurt si on l'étouffe.
- Négliger un partenaire clé : une connexion perdue affaiblit tout le réseau.
- Oublier le modèle économique : un écosystème sans revenus n'est pas durable.

07 LA PASSERELLE F5 → F6 — LE FRANCHISSEMENT DÉCISIF

Le moment où l'orchestrateur d'écosystème devient dirigeant de programme. Ce qui change, ce qui se conserve, et la compétence-pont qui rend le saut possible.

Les quatre premiers mouvements du cursus relèvent d'une logique d'approfondissement. Le cinquième — le passage du Lead Écosystème (90) au Directeur de Programme (98) — est d'une autre nature. C'est le **franchissement de famille** : de la Famille 5 (FinTech & Paiement) à la Famille 6 (Management). C'est lui qui transforme un parcours d'expert en cursus de leadership, et le moment le plus délicat de toute la trajectoire.

La compétence-pont

Une passerelle ne se franchit jamais à vide : elle s'appuie sur une compétence commune aux deux familles. Ici, cette compétence-pont est **la posture de pilotage de parties prenantes que le Lead Écosystème exerce déjà, couplée à la coordination transverse et à la direction par l'influence**. Le Lead Écosystème arbitre déjà entre des partenaires aux intérêts divergents, anime un réseau sans le contrôler, et aligne des acteurs sur un objectif commun. Le management ne lui demande pas d'oublier cela : il lui demande de l'exercer sur un programme, un budget et des équipes plutôt que sur un écosystème externe.

Ce qui change, ce qui se conserve

DIMENSION	AVANT (LEAD ÉCOSYSTÈME)	APRÈS (DIRECTEUR DE PROGRAMME)
Objet du travail	Un écosystème de partenaires	Un programme, un budget, des équipes
Mesure du succès	La vitalité du réseau	L'atteinte des objectifs du programme
Compétence centrale	Orchestration d'écosystème	Leadership, en conservant la crédibilité fintech
Horizon	La plateforme et ses partenaires	Le portefeuille d'initiatives de l'organisation

Ce qui se conserve est essentiel : la **crédibilité fintech**. Un directeur de programme qui ne comprendrait plus le paiement et l'écosystème qu'il pilote perdrait son autorité auprès de ses équipes et de ses partenaires. Ce qui s'ajoute l'est tout autant : faire grandir les autres, arbitrer un budget, gérer un portefeuille d'initiatives, rendre compte à la direction. Le saut n'est pas un abandon de la fintech, c'est son élargissement au pilotage.

Conditions de réussite

- Avoir réellement animé un écosystème et arbitré entre partenaires : la légitimité vient de là.
- Accepter de ne plus orchestrer soi-même : déléguer et faire grandir les équipes.
- Acquérir vite les fondamentaux du management : 1:1, feedback, gestion de la performance.
- Conserver un lien avec le terrain du paiement sans y retomber : arbitrer, pas réintégrer à la place.

> **LE RISQUE MAJEUR**
>
> Le piège le plus fréquent de ce franchissement est le **retour au rôle d'orchestrateur**. Sous la pression, le nouveau directeur reprend les négociations de partenariat ou les arbitrages techniques qu'il maîtrise, au lieu de piloter le programme et de développer son équipe. Il se rassure, mais il échoue à son nouveau rôle. Réussir la passerelle, c'est accepter d'être évalué non plus sur la vitalité d'un écosystème, mais sur l'atteinte des objectifs d'un programme.

Signes qu'un Lead Écosystème est prêt à franchir

Tous les excellents Lead Écosystème ne deviennent pas — et ne souhaitent pas devenir — dirigeants. Avant d'engager la passerelle, quelques signaux distinguent ceux pour qui le franchissement sera naturel de ceux qu'il mettrait en difficulté.

SIGNE DE MATURITÉ	CE QU'IL RÉVÈLE
Il fait grandir les autres spontanément	Il tire satisfaction du succès collectif, pas seulement du sien.
Il pense « programme » et « budget »	Il raisonne déjà au-delà du seul écosystème technique.
Il dialogue avec la direction et le COMEX	Il sait traduire l'écosystème en valeur et en risque.
Il accepte de déléguer l'animation	Il est prêt à piloter plutôt qu'à négocier lui-même.

Un programme de préparation en trois mois

Le franchissement se prépare comme un jalon à part entière. Sur trois mois, en parallèle de la fin du jalon de Lead Écosystème, le futur dirigeant amorce sa transition sans quitter brutalement le terrain.

MOIS	ACTION DE PRÉPARATION	RÉSULTAT VISÉ
Mois 1	Encadrer un ou deux pairs, mener les premiers 1:1	Premier contact avec la posture de dirigeant
Mois 2	Co-piloter une initiative du programme avec la direction	Compréhension concrète du pilotage de programme
Mois 3	Prendre une responsabilité budgétaire ou de portefeuille limitée	Validation de l'appétence avant la bascule complète

08 JALON 5 · DIRECTEUR DE PROGRAMME (98)

Famille : F6 · Management **Mouvement :** Passerelle franchie (F5 → F6) **Niveau :** Diriger **Durée :** 32 mois +

L'aboutissement du cursus : piloter un programme d'écosystème — son portefeuille d'initiatives, son budget, ses équipes et ses partenaires — au service de la stratégie.

Le rôle

Le Directeur de Programme pilote un programme d'envergure : un portefeuille d'initiatives liées (par exemple, le déploiement d'un écosystème de paiement interopérable), avec ses équipes, son budget, ses partenaires et ses objectifs stratégiques. Il définit la trajectoire, arbitre les priorités, gère les risques et les dépendances, rend compte à la direction et aligne des parties prenantes nombreuses. Il reste crédible sur la fintech — il comprend chaque enjeu de paiement et d'écosystème — mais son temps se déplace vers le pilotage, les personnes et la valeur. C'est le premier rôle où l'on est jugé sur l'atteinte d'objectifs de programme plutôt que sur une contribution individuelle.

Ce poste est le garant de la cohérence et de la valeur d'un ensemble d'initiatives. Là où un chef de projet livre un projet, le directeur de programme orchestre un portefeuille au service d'un objectif stratégique — et arbitre en permanence entre les initiatives, les ressources et les risques. Dans un écosystème de paiement où tout est interdépendant, ce rôle de pilotage d'ensemble est central.

Du contributeur au dirigeant : ce qui change au quotidien

AU QUOTIDIEN	CONTRIBUTEUR (LEAD ÉCOSYSTÈME)	DIRIGEANT (DIRECTEUR DE PROGRAMME)
Emploi du temps	Partenariats, API, animation du réseau	Pilotage, équipes, budget, direction
Source de satisfaction	Un écosystème vivant	Un programme qui atteint ses objectifs
Unité de mesure	La vitalité du réseau	La valeur du portefeuille d'initiatives
Réflexe en difficulté	Négocier soi-même	Arbitrer, protéger l'équipe, décider

Missions principales

MISSION	EN QUOI ELLE CONSISTE
Piloter le portefeuille	Aligner les initiatives sur les objectifs stratégiques.
Gérer risques & dépendances	Anticiper, arbitrer, sécuriser les jalons critiques.
Diriger les équipes	Recruter, faire grandir, évaluer la performance.
Tenir le budget	Allouer les ressources, maîtriser les coûts du programme.
Aligner les parties prenantes	Direction, métiers, partenaires, régulateur.

Compétences à acquérir

- Gestion de programme : portefeuille, jalons, risques, dépendances.
- Leadership : donner une direction, motiver, faire grandir une équipe.
- Gestion de la performance : objectifs, feedback, entretiens.
- Budgétisation : construire et tenir le budget d'un programme.
- Communication exécutive : porter la valeur et le risque au plus haut niveau.
- Socle fintech conservé : comprendre et challenger les enjeux de paiement.

LA PREUVE ATTENDUE

Atteindre les objectifs d'un programme — par exemple le déploiement réussi d'un écosystème de paiement

interopérable — en tenant le budget, en gérant les risques et en faisant grandir l'équipe. Le critère : le programme crée la valeur attendue, et le directeur n'a pas eu à « reprendre la main » sur chaque négociation ou intégration.

Le mouvement

C'est la **passerelle F5 → F6 franchie** (90 → 98), et l'aboutissement du cursus. Le saut de famille est accompli : de l'orchestration d'un écosystème à la direction d'un programme. Il repose sur la compétence-pont « pilotage de parties prenantes + direction par l'influence » et sur la conservation de la crédibilité fintech. Ce rôle ouvre lui-même de nouveaux horizons : direction de portefeuille élargie, direction des opérations, direction générale d'une fintech.

ANCRAGE UEMOA — WAARIPAY

Le Directeur de Programme de WaariPay, issu du paiement puis de l'écosystème, pilote le déploiement de la plateforme interopérable régionale. Il connaît chaque enjeu — technique, partenarial, réglementaire — et la fintech a formé en interne le dirigeant capable de mener à bien son programme le plus stratégique.

Pièges à éviter

- Redevenir orchestrateur : reprendre les négociations au lieu de piloter le programme.
- Micro-manager : contrôler chaque détail au lieu de fixer un cap et de faire confiance.
- Confondre programme et projet : perdre la vision du portefeuille au profit d'un livrable.

09 PLAN DE MISE EN ŒUVRE SUR 36 MOIS

Un jalon à la fois, une preuve à chaque étape : la cadence qui sécurise la progression de l'ingénieur paiements au directeur de programme.

Le cursus complet se déploie sur une trentaine de mois et plus, de l'intégration des paiements à la direction de programme. La règle est constante : chaque jalon mobilise plusieurs mois, le temps de produire une preuve déployable avant d'ouvrir le suivant. La phase de passerelle chevauche volontairement les jalons de Lead Écosystème et de direction. Le cursus compte cinq jalons : sa durée totale est plus longue que celle des cursus à quatre jalons.

PHASE	MOIS	OBJECTIF	PREUVE ATTENDUE
Jalon 1	M1 – M6	Maîtrise de l'intégration des paiements	Moyen de paiement en production + réconciliation exacte
Jalon 2	M7 – M14	Mobile money à l'échelle	Service interopérable, conforme, tenant le volume
Jalon 3	M15 – M22	Product management d'un produit de paiement	Produit adopté + métriques de valeur
Jalon 4	M23 – M32	Orchestration de l'écosystème	Partenaires actifs + API adoptées + intégrations
Passerelle	M28 – M32	Acquérir les fondamentaux du management	Coordination d'équipe, premiers 1:1, co-pilotage
Jalon 5	M32 – M36+	Diriger un programme d'écosystème	Programme atteignant ses objectifs + budget tenu

Le détail par grandes étapes

PÉRIODE	FOCUS	LIVRABLE DE LA PÉRIODE
M1 – M6	Intégration, transaction, réconciliation, sécurité	Paiement fiable en production
M7 – M14	Mobile money, agents, USSD, interopérabilité, conformité	Service mobile money à l'échelle
M15 – M22	Discovery, feuille de route, métriques, go-to-market	Produit de paiement adopté
M23 – M32	Partenariats, API ouvertes, interopérabilité, modèle	Écosystème de partenaires vivant
M28 – M32	Préparation au management (1:1, co-pilotage)	Prise de responsabilité partielle
M32 – M36+	Programme : portefeuille, budget, équipes, parties prenantes	Programme piloté, objectifs atteints

GOUVERNANCE DU PARCOURS

Chaque jalon est encadré par un **sponsor** (un dirigeant qui porte le cursus) et un **mentor** (un pair plus avancé). La preuve de fin de jalon est revue formellement avant d'ouvrir le suivant. Cette gouvernance légère transforme une intention de carrière en trajectoire pilotée.

10 ÉTUDE DE CAS — LA TRAJECTOIRE DE CHEIKH

Comment WaariPay forme en interne, en trois ans, le directeur de son programme d'écosystème de paiement — sans recrutement externe.

Le point de départ

Cheikh est ingénieur paiements chez WaariPay : six ans d'expérience, une rigueur reconnue sur la réconciliation et la fiabilité des intégrations. Mais il veut comprendre au-delà de la technique : pourquoi tel produit, pour quel usage, dans quel écosystème. La direction, qui veut bâtir une plateforme de paiement interopérable et préparer la relève sur un programme stratégique, identifie en lui un potentiel et active le cursus « De la fintech à l'écosystème ».

La trajectoire, par grandes étapes

ÉTAPE	JALON	PREUVE PRODUITE
Phase 1	Ingénieur Paiements (77)	Intégration en production de plusieurs moyens de paiement, réconciliés au centime.
Phase 2	Spécialiste Mobile Money (76)	Transferts interopérables entre opérateurs, à l'échelle, conformes et résistants à la fraude.
Phase 3	Product Manager FinTech (86)	Lancement d'un paiement marchand par QR, adopté et mesuré.
Phase 4	Lead Écosystème (90)	Écosystème de partenaires (banques, marchands) actif autour d'API ouvertes.
Phase 5	Directeur de Programme (98)	Programme d'écosystème interopérable piloté, objectifs et budget tenus.

Le bilan

En trois ans environ, Cheikh est passé d'un rôle d'intégration de paiements à la direction du programme d'écosystème le plus stratégique de la fintech. Chaque étape s'est validée par une preuve déployable, ce qui a permis à la direction de sécuriser sa progression sans pari. La relève sur un sujet aussi critique que l'écosystème de paiement est désormais interne et maîtrisée.

Les trois décisions-clés de la direction

La réussite de Cheikh ne tient pas au hasard mais à trois décisions de la direction. **D'abord, choisir le bon profil** : non le plus technique, mais celui qui cherchait à comprendre l'usage et l'écosystème. **Ensuite, garantir le temps et l'accompagnement** : un mentor Lead Écosystème puis un mentor dirigeant, et un temps protégé à chaque jalon. **Enfin, exiger la preuve** : aucune étape validée sans livrable déployable, ce qui a permis d'avancer sans pari.

Le calcul économique

	RECRUTEMENT EXTERNE	CURSUS INTERNE (CHEIKH)
Délai	6 – 12 mois de recherche, profil rare	Progression planifiée, disponibilité immédiate
Coût	Prime de rareté, package élevé, risque d'échec	Accompagnement (mentors, temps, outils) bien moindre
Risque	Méconnaissance de l'écosystème régional	Connaissance native du paiement et de ses acteurs
Souveraineté	Dépendance à un profil importé	Dirigeant ancré dans le terrain régional

CE QUE L'EXEMPLE DÉMONTRE

Le cursus n'est pas un plan de formation théorique : c'est un instrument de pilotage. Il transforme un besoin

RECRUTEMENT EXTERNE	CURSUS INTERNE (CHEIKH)

stratégique — l'écosystème de paiement — en trajectoire individuelle prouvée, jalon après jalon, au bénéfice conjoint du collaborateur et de l'organisation.

11 ACTIVER CE CURSUS — LECTURE RH & DSI

De l'intention au pilotage : comment une direction RH, une DSI ou une fintech met concrètement ce cursus en mouvement.

Quatre usages pour une direction

USAGE	CE QUE LE CURSUS PERMET
Maîtrise de l'écosystème	Internaliser la chaîne de valeur du paiement, de l'intégration au programme.
Plan de succession	Préparer la relève sur un sujet stratégique : le programme d'écosystème.
Fidélisation	Offrir aux profils paiement une perspective lisible jusqu'au leadership.
Souveraineté	Garder en interne des dirigeants qui comprennent le paiement régional.

Une feuille de route en 90 jours

À **J+30**, repérer les profils paiement à fort potentiel (ceux qui relient la technique à l'usage et à l'écosystème) et le poste-cible critique (Lead Écosystème, relève de direction de programme). À **J+60**, valider l'appétence des candidats au parcours et désigner sponsor et mentors (Lead Écosystème, puis dirigeant). À **J+90**, lancer le jalon 1 avec une preuve attendue clairement définie et une revue de fin de jalon planifiée.

Facteurs de réussite & risques

FACTEUR DE RÉUSSITE	RISQUE SYMÉTRIQUE À ÉVITER
Sponsor et mentors désignés pour le cursus	Lancer le parcours sans accompagnement ni temps dédié
Preuve déployable validée à chaque jalon	Valider la progression sur la seule bonne volonté
Soin particulier au franchissement F5 → F6	Promouvoir dirigeant sans préparer au management
Écosystème animé, pas contrôlé	Étouffer les partenaires par excès de contrôle

RECOMMANDATION

Documenter ce cursus pour votre organisation, identifier un à trois profils paiement à fort potentiel et en activer le parcours dès cette année. Sur un marché régional où le mobile money est l'infrastructure financière dominante et où les dirigeants d'écosystème sont rares, la trajectoire interne planifiée est l'option la plus rapide, la moins coûteuse et la moins risquée.

12 CONCLUSION

Une voie directe vers la direction d'un programme d'écosystème, à condition d'en respecter la discipline : la preuve à chaque jalon, et un franchissement préparé.

« De la fintech à l'écosystème » est l'un des cursus les plus stratégiques de la zone, car il adresse le cœur de sa révolution numérique : le paiement et le mobile money. Il a pour lui la cohérence : quatre trajectoires internes qui transforment un technicien du paiement en orchestrateur d'écosystème, une passerelle unique qui en fait le pilote d'un programme. Il a contre lui une exigence : ce franchissement ne s'improvise pas. Promouvoir un excellent Lead Écosystème au management sans l'y préparer, c'est risquer de perdre un excellent orchestrateur **et** de rater un dirigeant.

Pour le professionnel, ce cursus offre une perspective rare : commencer comme ingénieur paiements et viser, en quelques années, la direction d'un programme d'écosystème. Pour l'employeur, il offre un instrument de croissance et de souveraineté : former en interne le dirigeant qui connaît le paiement et son écosystème de bout en bout, plutôt que de dépendre d'un marché tendu. Pour la zone UEMOA, il répond à un besoin structurel : faire émerger des dirigeants de la fintech, capables de bâtir et piloter les écosystèmes de paiement dont dépend l'inclusion financière.

Trois principes à retenir

- La preuve, pas la promesse : chaque jalon se valide par un livrable déployable.
- Le franchissement se prépare : la passerelle F5 → F6 est le vrai sujet du cursus.
- La crédibilité fintech se conserve : on pilote d'autant mieux que l'on a su orchestrer l'écosystème.

Pour aller plus loin

Ce cursus dialogue avec ses voisins. Le **Directeur de Programme (98)** peut prolonger vers la direction des opérations ou la direction générale d'une fintech. Et le **Lead Écosystème (90)**, pour qui ne souhaite pas franchir vers le management, constitue un sommet d'expertise en soi — une voie d'expertise comparable à celles des cursus 4 et 6. Une organisation peut activer plusieurs de ces voies en parallèle, selon ses viviers et ses postes critiques.

> **ENGAGEMENT**
>
> De l'ingénieur paiements au directeur de programme, un chemin lisible et pilotable, prouvé à chaque étape. C'est ainsi que le paiement devient un écosystème piloté — et que les organisations de la zone forment, en interne, les dirigeants de la fintech dont elles ont besoin.

A ANNEXE A — RÉCAPITULATIF DES CINQ JALONS

JALON	RÔLE (N°)	FAMILLE	MOUVEMENT	DURÉE
1	Ingénieur Paiements (77)	F5	Départ	0 – 6 mois
2	Spécialiste Mobile Money (76)	F5	Interne	6 – 14 mois
3	Product Manager FinTech (86)	F5	Interne	14 – 22 mois
4	Lead Écosystème (90)	F5	Interne	22 – 32 mois
5	Directeur de Programme (98)	F6	Passerelle F5 → F6	32 mois +

Enchaînement complet : 77 → 76 → 86 → 90 → 98 • **Familles :** F5 → F5 → F5 → F5 → F6 • **Aboutissement :** Directeur de Programme (98).

B ANNEXE B — COMPÉTENCES & CERTIFICATIONS PAR JALON

JALON	COMPÉTENCES CLÉS	CERTIFICATION / PREUVE CIBLE
Ingénieur Paiements (77)	API de paiement, transaction, réconciliation, sécurité (PCI)	Certifs paiement / sécurité
Spécialiste Mobile Money (76)	Plateformes, USSD, agents, interopérabilité, KYC/LAB	Certifs mobile money / conformité
Product Manager (86)	Discovery, priorisation, métriques, go-to-market	Certifs product management
Lead Écosystème (90)	Stratégie de plateforme, API ouvertes, partenariats, modèle	Preuve : écosystème actif
Directeur de Programme (98)	Gestion de programme, leadership, budget, communication	Certifs gestion de programme

NOTE SUR LES CERTIFICATIONS

Les certifications matérialisent une compétence mais ne la remplacent pas. Aux niveaux techniques, la preuve réelle est le paiement fiable et le service à l'échelle. Aux niveaux produit, écosystème et programme, elle se déplace vers le résultat : adoption, vitalité du réseau, objectifs atteints.

C ANNEXE C — GLOSSAIRE & REPÈRES

TERME	DÉFINITION
Mobile money	Service financier reposant sur le téléphone, sans compte bancaire classique.
USSD	Canal fonctionnant sur tout téléphone via des codes, sans Internet ni application.
Agent	Point physique de cash-in / cash-out, interface humaine du mobile money.
Interopérabilité	Capacité des services de différents opérateurs à échanger entre eux.
Switch	Infrastructure qui route et compense les transactions entre acteurs.
KYC / LAB	Connaissance du client / lutte anti-blanchiment : obligations de conformité.
Réconciliation	Rapprochement des flux pour garantir l'exactitude comptable au centime.
Open finance / API ouvertes	Ouverture de services financiers à des partenaires via des interfaces.
Écosystème	Réseau d'acteurs (opérateurs, banques, marchands, agents) créant de la valeur ensemble.
Programme	Portefeuille d'initiatives liées, piloté vers un objectif stratégique commun.

D ANNEXE D — VARIANTES, BIFURCATIONS & CURSUS VOISINS

« De la fintech à l'écosystème » n'est pas l'unique destin d'un ingénieur paiements. Plusieurs bifurcations s'ouvrent en chemin, et s'arrêter en route reste une carrière pleine et entière.

Ce cursus décrit une voie directe, mais le graphe des compétences en autorise d'autres. Le **Product Manager (86)** comme le **Lead Écosystème (90)** sont des **rôles-charnières** : depuis ces points, plusieurs trajectoires divergent. Connaître ces bifurcations aide une direction à orienter chaque talent.

Trois bifurcations fréquentes

BIFURCATION	POINT DE DÉPART	VERS	CURSUS VOISIN
Vers la conformité / le risque	Mobile Money (76)	Conformité, lutte anti-fraude, risque	C · Vers la conformité & le risque
Vers le management produit	Product Manager (86)	Head of Product, direction produit	A · Vers la direction produit
Vers l'expertise écosystème	Lead Écosystème (90)	Expert plateforme / partenariats (sans management)	Voie d'expertise (sans passerelle)

S'arrêter en chemin

Tous les professionnels n'iront pas jusqu'à la direction de programme, et c'est légitime. S'arrêter au jalon de Lead Écosystème constitue une carrière complète et recherchée, sans jamais franchir vers le management : c'est un sommet d'expertise en soi, à l'image des voies d'expertise des cursus 4 et 6. Le cursus n'impose pas le franchissement ; il rend la voie lisible pour ceux qui le visent.

> **LECTURE**
> Présenter ces bifurcations dès l'entrée du cursus est un atout RH : le collaborateur comprend qu'il garde la main sur sa trajectoire, ce qui renforce l'engagement et réduit le risque de départ.

E ANNEXE E — INDICATEURS DE PROGRESSION PAR JALON

Comment objectiver l'avancement : pour chaque jalon, un indicateur de maîtrise et sa cible, à revoir avant d'ouvrir le suivant.

JALON	INDICATEUR DE MAÎTRISE	CIBLE DE FIN DE JALON
1 · Paiements (77)	Fiabilité du paiement	Intégration en production, réconciliation exacte
2 · Mobile Money (76)	Service à l'échelle	Transferts interopérables, conformes, tenant le volume
3 · Product Manager (86)	Adoption & valeur	Produit adopté, métriques de valeur au vert
4 · Lead Écosystème (90)	Vitalité de l'écosystème	Partenaires actifs, API adoptées, intégrations en hausse
5 · Dir. Programme (98)	Atteinte des objectifs	Programme livré, budget tenu, équipe renforcée

PRINCIPE

Un indicateur n'a de valeur que s'il déclenche une décision : ouvrir le jalon suivant, prolonger le jalon en cours, ou réorienter vers une bifurcation. La revue de fin de jalon est le moment où cette décision se prend, sponsor et mentor réunis.

F ANNEXE F — RESSOURCES DE MONTÉE EN COMPÉTENCES

Pour chaque jalon, les modalités d'apprentissage les plus efficaces : la pratique d'abord, la preuve ensuite, le mentorat tout du long.

JALON	MODALITÉS DE MONTÉE EN COMPÉTENCES
Ingénieur Paiements (77)	Intégrations réelles avec réconciliation, simulations d'échec, ateliers sécurité du paiement ; mentorat d'un ingénieur paiements senior.
Spécialiste Mobile Money (76)	Travail sur un service à l'échelle, parcours USSD, interopérabilité, immersion terrain agents ; mentorat d'un spécialiste mobile money.
Product Manager (86)	Discovery réelle, définition de feuille de route, mesure d'adoption, go-to-market ; mentorat d'un Product Manager confirmé.
Lead Écosystème (90)	Négociation et animation de partenariats, conception d'API ouvertes, gouvernance d'interopérabilité ; mentorat d'un Lead Écosystème.
Directeur de Programme (98)	Formation à la gestion de programme et au management, accompagnement par un dirigeant ; coaching.

LA RÈGLE CONSTANTE

À tous les jalons, l'ordre est le même : **pratiquer, prouver, puis formaliser**. La formation accompagne une compétence construite par la pratique ; elle ne la remplace pas. Et à mesure que l'on monte vers la direction, la preuve se déplace du paiement fiable vers la valeur d'un programme.

G ANNEXE G — ANTI-MODÈLES À ÉVITER DANS CE CURSUS

Les erreurs récurrentes qui font dérailler le parcours — et l'antidote correspondant, à garder en tête à chaque jalon.

ANTI-MODÈLE	POURQUOI IL NUIT	ANTIDOTE
L'écart non réconcilié	Dans le paiement, un écart ignoré devient un trou comptable.	Réconcilier au centime, dès le premier jalon.
Le tout-smartphone	Concevoir sans USSD exclut la majorité des usagers.	Penser le canal universel et le réseau d'agents.
Le produit sans usage	Construire sans discovery, c'est livrer ce que nul n'adopte.	Partir des usages réels et mesurer la valeur.
L'écosystème étouffé	Vouloir tout contrôler tue la vitalité du réseau.	Animer l'écosystème, ne pas le posséder.
Le dirigeant-pompier	Reprendre négociations et intégrations fait échouer le pilotage.	Arbitrer, déléguer, piloter le programme.
Programme confondu avec projet	Perdre la vision du portefeuille au profit d'un livrable.	Garder le cap stratégique du portefeuille entier.

À RETENIR

La plupart des échecs de ce cursus ne sont pas techniques : ils tiennent à une vision trop étroite (transaction au lieu d'écosystème) ou à un franchissement mal préparé. Nommer ces anti-modèles, c'est déjà commencer à les éviter.

H ANNEXE H — L'ÉCOSYSTÈME DU PAIEMENT DANS L'UEMOA

Un primer sur l'environnement où ce cursus s'exerce : les acteurs, l'interopérabilité et les enjeux propres à la zone.

Ce cursus s'exerce dans un écosystème de paiement singulier, où le mobile money a précédé et parfois remplacé la banque traditionnelle. En comprendre les acteurs et les ressorts est indispensable pour situer chaque jalon.

ACTEUR	RÔLE DANS L'ÉCOSYSTÈME
Opérateurs mobile money	Portefeuilles électroniques, réseaux d'agents, canaux USSD et applicatifs.
Banques & établissements de paiement	Comptes, conformité, ponts entre mobile money et système bancaire.
FinTechs & agrégateurs	Produits innovants, agrégation de moyens de paiement, API.
Agents	Points de cash-in / cash-out, interface humaine de proximité.
Marchands	Acceptation des paiements, demande d'interopérabilité et de simplicité.
Régulateur (BCEAO) & interopérateurs	Cadre, conformité, infrastructures d'interopérabilité régionale.

Trois enjeux structurants

Trois enjeux dominent cet écosystème. L'**interopérabilité** : permettre à un client d'un opérateur de payer un client d'un autre, condition d'un marché fluide. L'**inclusion financière** : toucher les populations non bancarisées via le téléphone et les agents. La **conformité et la souveraineté** : répondre aux exigences réglementaires tout en gardant la maîtrise régionale des infrastructures. Ces trois enjeux donnent au cursus toute sa portée stratégique.

> **LECTURE**
> Comprendre cet écosystème éclaire pourquoi le cursus monte de la transaction (jalon 1) vers l'écosystème (jalon 4) puis le programme (jalon 5) : dans la zone, la valeur du paiement réside moins dans la transaction isolée que dans le réseau d'acteurs qu'elle relie.

I ANNEXE I — QUESTIONS FRÉQUENTES

Les interrogations les plus courantes des directions et des candidats au moment d'engager ce cursus.

Faut-il un profil très technique pour entrer ?

Une base solide en ingénierie est attendue à l'entrée, puisque le cursus part de l'intégration des paiements. En revanche, les compétences produit, écosystème et management s'acquièrent au fil des jalons : il ne faut pas les maîtriser avant de commencer, il faut l'appétence pour les apprendre — et la curiosité de comprendre l'usage au-delà de la technique.

Combien de temps faut-il réellement ?

Trois ans et plus pour aller de l'intégration des paiements à la direction de programme — le cursus compte cinq jalons, soit un de plus que la plupart. Le rythme dépend des opportunités d'organisation autant que du candidat : le cursus trace le chemin et ses preuves, il ne garantit pas le calendrier. Mieux vaut un jalon tenu que deux jalons entamés.

Peut-on sauter le jalon mobile money ?

Dans la zone UEMOA, c'est fortement déconseillé. Le mobile money est l'infrastructure financière dominante : sans en comprendre les agents, l'USSD et l'interopérabilité, on ne peut ni concevoir de bons produits ni orchestrer un écosystème pertinent. Ce jalon ancre le cursus dans la réalité régionale.

Et si le candidat ne veut pas devenir dirigeant ?

C'est un choix légitime, et fréquent. S'arrêter au jalon de Lead Écosystème constitue une carrière complète et recherchée : un sommet d'expertise en soi. Le rôle de la direction est alors d'ouvrir une voie d'expertise plutôt que de forcer un franchissement non désiré, qui se solderait par un échec.

En quoi ce cursus diffère-t-il d'une carrière produit classique ?

Le product management n'est ici qu'un jalon, encadré par une forte culture du paiement en amont et de l'écosystème en aval. Le profil qui en résulte n'est pas un Product Manager généraliste, mais un spécialiste du paiement capable d'orchestrer un écosystème — un profil bien plus rare et précieux dans la zone.

Ce cursus convient-il aux petites structures ?

Oui, en adaptant l'échelle. Dans une petite fintech, une même personne peut cumuler plusieurs jalons avant d'évoluer vers le pilotage de programme. La logique des jalons et des preuves reste la même ; seules la taille des équipes et la séparation des rôles varient.

> **EN RÉSUMÉ**
>
> Ce cursus n'est ni automatique ni universel : c'est un chemin lisible, à activer avec discernement, pour les profils qui ont l'appétence du paiement et de l'écosystème, et les organisations dont la fintech est un actif stratégique.

*Ce document constitue l'approfondissement du **Cursus 7 · De la fintech à l'écosystème**, septième des treize cursus de la collection « Les cursus intra & inter familles » de la Méthode SAKITI.*