



Mobile Money for the Unbanked

Concevoir & dispenser la formation des agents dans le cadre du déploiement de services d'argent mobile

M. Yasmina McCarty et Gerald Rasugu



Les avantages de la formation du réseau d'agents

La capacité des agents de l'argent mobile à exécuter sans accroc les transactions des clients de l'argent mobile a d'importantes répercussions sur la réussite de ces services. L'Étude Mondiale 2011 de l'Association GSM sur l'Adoption des Services d'Argent Mobile montre ainsi que les agents des huit services d'argent mobile connaissant la plus forte croissance sont nettement plus actifs que ceux des autres services (effectuant jusqu'à 64,8 transactions par jour et par point de service actif avec une moyenne de 28,5 transactions contre une moyenne de 3,8 transactions par jour et par point de service actif pour les agents des autres services).¹

La formation constitue l'un des leviers les plus efficaces qui soient pour améliorer la performance des agents. Des agents bien formés auront tendance à drainer des volumes plus importants pour l'opérateur, à mieux éduquer la clientèle sur le fonctionnement du service et à éviter les erreurs d'opérations. Un responsable de service d'argent mobile est même allé jusqu'à dire que la formation des agents est le seul moyen de garantir les revenus de l'argent mobile.

Les meilleures pratiques en matière de formation des agents

Après examen des réseaux d'agents les plus performants en matière d'argent mobile, cinq grands domaines de pratiques de référence se dégagent pour la formation des agents :

- **Il est nécessaire de former la totalité des membres de la chaîne de distribution de l'argent mobile** – Les chefs d'entreprise, le personnel au contact de la clientèle, les équipes de gestion des agents, les responsables d'agents, les agents mobiles chargés du recrutement des clients sur le terrain (« foot soldats ») et autres sont autant d'éléments importants de l'équipe de distribution qui doivent tous avoir une connaissance parfaite du service d'argent mobile.
- **Une formation centralisée est efficace au moment du démarrage d'un service, mais elle devra probablement évoluer vers une formation locale décentralisée lorsque le réseau d'agents se sera développé** - Les services d'argent mobile ont le choix entre des formations centralisées à leur siège, des programmes de formation régionalisés sur des sites clés ou des formations sur site chez les agents. Ce sont la maturité du service d'argent mobile et le niveau de développement du réseau d'agent qui détermineront le modèle optimal.

- **La formation des agents ne doit pas être un événement isolé** – Les agents auront besoin d'un rafraîchissement périodique de leurs connaissances ainsi que d'une formation aux nouveaux produits. La formation des agents doit être conçue comme un aspect permanent du service d'argent mobile.
- **Il est nécessaire de disposer de formateurs dédiés et d'indicateurs clés de performance (KPI) bien définis pour la gestion de la performance afin d'obtenir une formation efficace des agents** – Le choix d'utiliser des formateurs internes ou de sous-traiter l'ensemble de la formation dépend de la taille du réseau de distribution, de la qualité des ressources de formation, et du degré de contrôle du responsable de l'argent mobile sur la formation.
- **Le contenu de la formation doit aller au-delà du simple mode d'emploi pratique de l'exécution des transactions d'argent mobile** – Il est important qu'il couvre également le modèle de rentabilité de l'argent mobile ainsi que les directives de l'entreprise en matière de comportement des agents et de respect de la réglementation. Les participants devront être évalués en fin de formation avec une note de passage ou d'échec, ainsi que de façon continue sur leur lieu d'activité.

Cet article a été écrit en ayant principalement à l'esprit les services d'opérateurs mobiles reposant sur un porte-monnaie électronique. Les thèmes couverts peuvent néanmoins s'avérer utiles pour les services d'argent mobile mis en place par des banques ou d'autres intervenants, ainsi que pour les services uniquement offerts au guichet.

Un programme de formation efficace va au-delà de la seule formation initiale des agents effectuant les opérations de retrait et dépôt ! C'est l'ensemble des membres de la chaîne de distribution de l'argent mobile qui doivent être formés.

Selon la structure de distribution du service d'argent mobile, il existe un certain nombre de personnes devant être formées à l'argent mobile. Les niveaux d'études et les compétences en lecture et en calcul peuvent varier considérablement au sein de chaque groupe, et il conviendra d'en tenir compte pour la conception des programmes de formation et du mode de formation.

Le chef d'entreprise

Le chef d'entreprise est la personne responsable d'un ou plusieurs des points de vente qui offriront des services d'argent mobile. Fondamentalement, il s'agit de la personne ayant apporté le capital investi dans les services d'argent mobile. À ce titre, il est important qu'il ou elle soit formé(e) au service qui sera offert par son entreprise et soit acquise au modèle de rentabilité de l'argent mobile. Le chef d'entreprise devra en comprendre les avantages pour les clients et être convaincu de la valeur apportée par l'argent mobile à son entreprise dans sa totalité, en particulier l'augmentation du trafic-clients dans sa boutique et des opportunités de ventes supplémentaires sur d'autres produits engendrés par celui-ci. Ces aspects donneront aux chefs d'entreprise la confiance nécessaire pour pousser l'activité de l'argent mobile au sein de leur entreprise et les aideront à mieux gérer leur entreprise et leur personnel. La formation des chefs d'entreprise devra couvrir les compétences nécessaires à la gestion de leurs guichetiers, et notamment les notions de base de comptabilité, les rapprochements comptables de fin de journée, etc.

Les agents au guichet

Les agents au guichet sont les personnes qui se trouvent au contact direct de la clientèle et qui effectuent les transactions au niveau du point de vente. Tout nouvel agent au guichet devra être formé avant d'offrir le service. Les agents de services financiers ont non seulement la responsabilité de servir la clientèle, mais également d'éduquer celle-ci et d'effectuer les opérations dans le respect des procédures en place. À ce titre, ils sont non seulement le visage de la société vis-à-vis des clients, mais sont également considérés comme des experts du produit.

Avec cela à l'esprit, la formation préalable des guichetiers est une condition sine qua none de l'offre du service. Dans certains déploiements, c'est la formation des agents au guichet qui détermine si un point de vente a l'autorisation ou non de commencer à offrir le service. Les agents au guichet sont généralement soumis à une formation rigoureuse sanctionnée par un examen final qu'ils doivent réussir pour faire la preuve de leur préparation à l'égard du fournisseur du service. Des agents mal formés contribuent à de mauvaises expériences client au niveau du point de vente, ce qui a pour conséquence une faible

adoption ou utilisation du service par la clientèle et une incidence accrue des problèmes de fraude.

Les opérateurs auront avantage à encourager les chefs d'entreprise à s'impliquer dans le recrutement des agents au guichet. Ceux-ci doivent accepter de suivre la formation et disposer déjà de bonnes compétences de communication. Sachant qu'il est nécessaire qu'ils soient dédiés au service, une mise à niveau permanente de leurs compétences est essentielle. De nombreux services souffrent d'un taux de rotation élevé des agents, ce qui a pour conséquence la formation fréquente de nouveaux agents. Il n'existe pas vraiment de moyen d'y échapper.

Certains services envisagent de mettre en place une certification pour les guichetiers formés et compétents dans un souci de meilleure maîtrise de ce taux de rotation élevé des guichetiers, car bon nombre d'entre eux passent d'un point de vente à un autre. L'existence d'une certification permettrait d'éviter d'avoir à les former à nouveau.

Les agents mobiles de recrutement de terrain

Un certain nombre de services d'argent mobile utilisent des agents mobiles de recrutement ou pour enregistrer les nouveaux clients et les aider à faire leurs premières opérations. Compte-tenu du profil de ces agents et de la structure de leur rémunération, le taux de rotation des effectifs est très élevé, ce qui rend les efforts de formation coûteux.

Mais comme pour les agents au guichet, il n'est pas possible de s'en dispenser. Lorsqu'un service d'argent mobile utilise des agents mobiles de recrutement pour la première interaction des clients avec le service, ces agents doivent être convenablement formés. Leur formation sera probablement plus rapide et plus complète que celle donnée aux agents au guichet, mais devra couvrir les aspects suivants : (a) la présentation des principaux avantages du service d'argent mobile aux nouveaux clients; (b) les procédures d'enregistrement des nouveaux clients; (c) l'explication aux nouveaux clients du fonctionnement de l'interface de l'argent mobile, avec un soin particulier pour les clients n'ayant pas un niveau d'alphabétisation très élevé ; (d) les réponses aux questions les plus fréquentes susceptibles d'être posées par les nouveaux clients.

¹ Neil Davidson et Claire Pénicaud. Étude Mondiale 2011 sur l'Adoption des Services d'Argent Mobile http://www.gsma.com/developmentfund/wp-content/uploads/2012/05/MMU_State_of_industry_AW_FR3_Interact.pdf

Les équipes de gestion du réseau d'agents (EGRA)

L'équipe chargée de la gestion du réseau d'agents joue un rôle essentiel dans le développement de celui-ci, tout en veillant à ce que les agents offrent en permanence un service de qualité à la clientèle. Il peut s'agir : (a) d'employés du fournisseur de service d'argent mobile qui ajoutent l'argent mobile à leurs autres responsabilités (un cas de figure courant pour les opérateurs mobiles dont les équipes de vente et de distribution assurent à la fois la gestion des revendeurs de crédit téléphonique et celle des agents d'argent mobile) ; (b) d'employés du fournisseur de service d'argent mobile chargés de la gestion directe et exclusive des agents ; (c) de sous-traitants spécialisés employés sur une base contractuelle ; (d) de grands distributeurs disposant d'un réseau existant de points de vente au détail.

Les EGRA assurent généralement plusieurs fonctions pouvant inclure le recrutement, la formation et la gestion des agents. Sachant que leur mission s'étend généralement bien au-delà de la formation, leur connaissance du service doit être exceptionnelle. Ils doivent non seulement connaître le « mode d'emploi » du service, mais également les avantages de l'argent mobile, le modèle de rentabilité de l'offre d'argent mobile et les principes de base de gestion leur permettant de guider tant le chef d'entreprise que le guichetier.

Les responsables d'agents, agrégateurs et distributeurs

Les services utilisant des responsables d'agents (« master agents » en anglais), des agrégateurs et/ou des distributeurs GSM et/ou de crédit téléphonique dans leur modèle de distribution devront former ces niveaux additionnels de la chaîne de distribution. Les responsables d'agents étant chargés du recrutement et de la gestion des agents, leur formation devra aller au-delà du traditionnel « mode d'emploi » du service. Elle devra couvrir le processus de recrutement, de façon à assurer que des agents de qualité soient engagés, ainsi que les aspects essentiels de la gestion de l'argent liquide et électronique, la gestion de la liquidité constituant un facteur essentiel de succès pour les responsables d'agents.

Sachant que les responsables d'agents sont en contacts fréquents avec les agents, il est tentant de leur transférer la responsabilité de la

formation des agents. Néanmoins, ils ne sont pas une ressource fiable pour cette formation. Comme évoqué plus loin dans la section consacrée au choix et à la gestion des formateurs, la structure de rémunération des responsables d'agents, des agrégateurs ou des distributeurs ne s'inscrit généralement pas dans le sens de cet objectif.

L'utilisation de modèles de formation centralisés, décentralisés ou sur site dépend de la maturité du service d'argent mobile

Le modèle de formation des agents varie considérablement selon le niveau de maturité du service d'argent mobile concerné. Les programmes de formation centralisés tendent à être plus courants avant le lancement commercial des services ; les formations régionales ou sur site sont plus fréquentes une fois que le service est lancé. Le contenu du programme de formation a également tendance à évoluer dans le temps, à mesure que se développent la connaissance et la compréhension du service au sein du marché concerné.

La formation des nouveaux agents avant le lancement du service s'effectue idéalement dans le cadre d'une formation de groupe centralisée

Il est courant d'observer une approche centralisée de la formation des agents au moment du lancement des services d'argent mobile, au titre de laquelle il est demandé aux agents de participer à une session de formation obligatoire se déroulant dans un site central. La formation centralisée des agents est peut-être onéreuse, mais elle permet de développer un sentiment d'appartenance et d'obtenir l'adhésion des agents, ce qui peut s'avérer incroyablement précieux dans les tous premiers temps du service lorsque celui-ci n'est pas encore lancé commercialement. Plusieurs aspects doivent être pris en compte pour les formations centralisées :

- La proximité du centre de formation par rapport aux points de vente des agents ;
- La rémunération des détaillants se trouvant dans l'obligation de fermer leur commerce pour participer à la formation initiale qui peut souvent durer une journée entière ;
- Les frais de repas et de boissons, ainsi que de logement dans certains cas.

Les formations de groupe sont particulièrement utiles lorsque les agents potentiels sont regroupés par zone géographique, ce qui facilite les échanges entre participants et permet de s'adapter aux spécificités de leur marché. Dans certains cas, le formateur pourra dispenser la formation dans la langue locale/maternelle des participants, et ceux-ci la comprendront d'autant mieux s'ils appartiennent à la même région.

De surcroît, l'éloignement du centre de formation a un impact sur le nombre d'agents recrutés pour le service. Aux Philippines par exemple, les directives de la Banque Centrale (Bangko Sentral ng Pilipinas) exigeaient à l'origine que l'ensemble des agents se rendent à Manille, la capitale, pour y être formés. Cela était coûteux et réduisait de façon significative le nombre de commerçants susceptibles de devenir des agents. La Banque Centrale a ensuite assoupli cette règle, avec un effet positif sur la croissance du réseau de distribution.

La formation pré-lancement doit être organisée de manière à ce qu'il n'existe pas d'écart de temps trop important entre les dates de formation et celle du lancement commercial du service pour éviter d'avoir à reformer les agents, ce qui entraînerait des frais supplémentaires. Selon le nombre d'agents prévu pour le démarrage du service, leur formation peut prendre une à deux semaines. Dans l'idéal, la formation pré-lancement devrait être effectuée au moins deux semaines à l'avance, afin de laisser au fournisseur du service suffisamment de temps pour la distribution de l'ensemble des brochures, documents et outils dont les agents pourront avoir besoin. Certains fournisseurs pourront même souhaiter ne distribuer ces matériels qu'un ou deux jours avant le lancement du service afin de prendre de court la concurrence, mais en réalité, à partir du moment où la formation a eu lieu, il est très probable que les informations concernant le service auront déjà été divulguées.

La formation des nouveaux agents post-lancement s'effectue de préférence sous une forme décentralisée

Une fois le service lancé, les nouveaux agents rejoignant la plateforme d'argent mobile devront être formés tandis que les agents en place pourront également souhaiter améliorer leur prestation de service ou leur connaissance de l'argent mobile.

Sachant que les agents potentiels sont susceptibles d'avoir déjà une certaine connaissance du service, ou mieux encore, d'en être utilisateurs, la formation post-lancement peut s'avérer plus facile et plus rapide que la formation pré-lancement. Certaines difficultés rencontrées initialement concernant la conceptualisation de l'argent mobile, qui peut parfois s'avérer péniblement longue à expliquer, peuvent s'être déjà estompées.

Après le lancement d'un service, il existe normalement une certaine pression en vue d'un développement rapide du nombre d'agents afin de populariser le service. **À cet égard, une formation décentralisée au niveau régional est la meilleure solution pour former rapidement un plus grand nombre d'agents.** Cela peut nécessiter de mettre en place des centres de formations dans des sites clés identifiés comme corridors initiaux d'envoi de fonds ou des régions affichant un déficit d'agents d'agents par rapport à la demande perçue de la clientèle pour le service.

L'avantage d'une formation décentralisée pour ces détaillants est qu'elle les encourage à participer en raison de la proximité géographique, qui leur permet de revenir rapidement à leurs affaires. Mais pour le fournisseur du service, cette approche implique probablement des ressources supplémentaires.

Le passage à une approche régionale de la formation s'effectue généralement par le biais de centres établis susceptibles d'être utilisés de façon continue et systématique. Une alternative consiste à louer les services de centres de formation dans ces régions en fonction des besoins comme le font de nombreux prestataires de services. La décision se fera en fonction de la stratégie d'acquisition d'agents du fournisseur du service. La mise en place d'un programme à long terme peut s'avérer plus économique au final, étant donné que les formateurs locaux établis auront été identifiés et, dans une perspective de continuité, seront probablement plus fidèles.

Voici quelques exemples de plateformes régionales de formation qui ont fait leurs preuves en termes de coût:

- Un opérateur offrant des services d'argent mobile avait initialement tenté d'assurer la

formation des agents dans la capitale du pays avec des visites de suivi au niveau des points de ventes en fonction des besoins. Mais à mesure de l'élargissement du réseau d'agents dans tout le pays, cela devenait difficilement faisable. Deux ans après le lancement, l'opérateur a mis en place des centres de formation régionaux avec des sessions permanentes de formation. Cela permet aux nouveaux agents comme aux anciens de venir se former à n'importe quel moment. Les anciens enseignants de cette région ont été formés pour devenir les formateurs locaux et ne sont payés que pour les sessions de formation qu'ils animent, ce qui est plus économique que de faire venir à chaque fois des formateurs en provenance de la capitale.

- Les centres de formation peuvent être mis en place à partir d'infrastructures existantes. Un opérateur utilise ainsi par exemple l'espace disponible dans ses magasins et points de vente comme centre de formation, en y installant les équipements de formation nécessaires. Cela représente une économie importante sur les frais généraux supplémentaires, notamment en matière de frais de location.
- Un autre fournisseur de service d'argent mobile a conclu un accord avec une IMF disposant d'une présence physique nationale afin d'utiliser les centres de celle-ci pour la formation des agents. L'opérateur est même allé plus loin en identifiant des champions au sein de l'institution en question pour l'animation de ces formations.

La formation des agents ne doit pas être un événement isolé

La formation continue

Les fournisseurs de service d'argent mobile devront rester en contact avec les agents pendant les tous premiers jours du service. Les agents voudront s'assurer qu'ils font les choses « comme il faut », sachant que c'est leur argent qui en jeu. C'est pour cette raison que les agents en place doivent faire l'objet de visites régulières qui devront être exploitées par le fournisseur du service pour : (a) améliorer l'activité de l'agent au moyen de « piqués de rappel » de la formation; (b) identifier les besoins futurs de formation; (c) motiver les agents sur le modèle de rentabilité de l'argent mobile. Cela permet également de consolider les relations, un aspect essentiel de la réussite de cette activité.

Les formations de rappel

Les agents doivent également avoir toujours la possibilité d'accéder à des formations de rappel. Cela constitue un aspect important pour les agents de services financiers mobiles. Ces formations de rappel peuvent être effectuées de façon centralisée ou sur site. En ce qui concerne les agents actifs, les formations sur site sont plus efficaces, car elles permettent de répondre aux problèmes spécifiques rencontrés par les agents concernés. Les formations centralisées peuvent néanmoins s'avérer utiles pour les agents, car elles leur offrent la possibilité de partager des expériences communes rencontrées dans l'offre du service.

Dans la plupart des cas, la formation continue et les formations de rappel sont effectuées simultanément, notamment lorsqu'elles ont lieu sur site.

La formation aux nouveaux services

À mesure du développement du service et de l'ajout de nouvelles fonctionnalités, les agents ont besoin de rester informés et leurs compétences d'être mises à niveau. Les envois de masse de SMS et les notes d'information internes sont une manière rapide de tenir les agents au courant de changements mineurs sur le produit, mais le mode de communication le plus efficace et la meilleure façon de renforcer les connaissances est de rendre visite aux agents et de leur présenter en personne les nouvelles fonctionnalités du service. La formation aux nouveaux services peut également être effectuée en même temps que les formations de rappel, sachant que ce sont généralement les mêmes ressources qui assurent les deux fonctions.

Le service M-PESA de Safaricom au Kenya utilise les forums trimestriels d'agents organisés au niveau régional pour introduire et sensibiliser ses agents aux nouveaux services. Dans d'autres cas, ce sont les visites sur site qui permettent de présenter les nouveaux services, en se concentrant sur la présentation générale du service et en répondant aux questions au moyen de brochures adaptées. Certains nouveaux services peuvent ne concerner qu'un certain nombre d'agents (par ex. M-KESHO), et les formations centralisées au plan régional sont dans ce cas les plus appropriées.

Les sessions de rattrapage pour les agents en infraction

Les agents ont l'obligation de fournir les services d'argent mobile dans le respect des

directives du fournisseur, tout en conformant également généralement aux exigences légales et réglementaires. La formation des agents avant que ceux-ci commencent à offrir le service d'argent mobile devrait être obligatoire. Plusieurs services ont ainsi su s'assurer que les agents ne commencent à offrir le service qu'une fois que ceux-ci étaient dûment formés. Ils y sont arrivés en ne fournissant les outils de fonctionnement et de marketing qu'après un passage réussi de l'agent en formation.

La formation obligatoire réduit les infractions commises par les agents et fournit un recours à l'opérateur en cas de violation par les agents des procédures communiquées. Pour les agents en infraction des procédures, les fournisseurs d'argent mobile peuvent décider de leur donner l'opportunité de se former à nouveau, à la suite de quoi, ils bénéficient d'une seconde chance pour continuer à offrir le service.

L'efficacité de la formation repose sur des indicateurs de performance bien conçus et bien gérés pour les formateurs

Pour réussir à mettre en place des programmes de formation de qualité, il doit y avoir une personne responsable chargée de définir la stratégie de formation et d'organiser le déploiement du programme. Le responsable de la formation peut ou non être une ressource dédiée au moment du lancement, mais dans le cas de larges réseaux de distribution, il est presque inéluctable que des ressources dédiées s'avèrent nécessaires.

Les responsables d'agents et les équipes de gestion des agents ne sont pas des ressources adaptées pour la formation des agents

Certains services d'argent mobile chercheront à réduire leurs coûts en utilisant des ressources existantes déjà employées au sein de la distribution pour former les autres membres de la chaîne. Cette solution s'avère malheureusement inefficace. Les incitatifs et objectifs des responsables d'agents et des équipes de ventes sont fondamentalement conçus pour pousser les ventes, la croissance, les volumes de transactions, etc. Ils ne comportent généralement pas d'objectifs relevant de l'assurance qualité ou du respect des procédures et réglementations en place. C'est pourquoi il n'est pas possible de se reposer sur ses ressources pour dispenser la totalité de la formation.

Formation interne ou formation externe ?

Certains services d'argent mobile ont la chance de disposer quelque part dans l'entreprise d'un formateur ou d'un service de formation susceptible d'être utilisé pour la formation des agents de l'argent mobile. D'autres opérateurs de téléphonie mobile se tourneront vers la sous-traitance de cet aspect de l'activité de l'argent mobile, en raison du temps nécessaire à la conception et à l'animation d'une formation de qualité.

Ces deux stratégies de gestion des ressources peuvent s'avérer efficaces. Le choix final se fera en fonction de la solution offrant les compétences voulues, le meilleur coût et la plus grande latitude de contrôle pour le responsable de l'argent mobile. Les programmes de formation à l'argent mobile doivent être évolutifs pour pouvoir intégrer les retours en provenance du marché sur les lacunes de compréhension du produit par les clients et l'introduction de nouveaux produits. À ce titre, il est particulièrement important que le responsable de l'argent mobile ait une influence sur l'évolution du programme et le format de présentation en fonction des besoins.

Quel que soit le formateur utilisé, celui-ci devra se familiariser avec les processus et les contraintes réglementaires du service d'argent mobile, tout en étant sensibilisé aux différences de besoins des agents de l'argent mobile. Des visites de terrain, tant en zones urbaines que rurales, seront essentielles pour acquérir une connaissance en profondeur du fonctionnement de cette activité, du rôle des agents dans l'offre du produit et de la nature des besoins de formation. L'accent doit également être mis sur les démonstrations du service. **Cette « formation des formateurs » constitue un préalable indispensable au déploiement des formateurs en salle de formation ; elle doit être effectuée par un des responsables de l'équipe de l'argent mobile.**

Les indicateurs clés de performance

Comme pour tout autre domaine d'activité de l'argent mobile, il est essentiel de disposer d'incitatifs et d'indicateurs clés de performance (ou « KPI » pour key performance indicator en anglais) bien conçus pour pouvoir délivrer une formation de qualité. **Les indicateurs de performance des formateurs doivent porter sur les résultats de la formation tant en volume (par ex. le nombre d'agents/guichetiers formés) qu'en qualité (par ex. amélioration de la qualité du service aux clients de l'agent grâce à la formation).**

Voir un exemple d'indicateurs de performance concernant un responsable de formation de l'argent mobile d'un opérateur particulier en annexe 1.

Un suivi permanent des agents est indispensable pour mesurer l'efficacité de la formation et identifier les besoins futurs de formation

La formation des agents doit être analysée en termes de personnes ayant été formées, de dates auxquelles elles ont été formées, de produits ayant fait l'objet d'une formation, et de personnes ayant fait l'objet de formations de rappel. Mais pour une véritable évaluation de l'efficacité de la formation, il convient d'apprécier la qualité de l'expérience des clients au moment de leur enregistrement et de l'exécution de leurs transactions.

Presque tous les services d'argent mobile prévoient des visites individuelles régulières chez les agents, que ce soit à des fins commerciales, à des fins de suivi, ou une combinaison des deux. Les personnes effectuant ces visites se rendront naturellement compte des besoins de formation au sein du réseau d'agents et des lacunes à combler. Il est essentiel que ces informations soient transmises de façon régulière à l'équipe de formation et incorporées dans les formations à venir.

Si les équipes de terrain constatent des lacunes de formation persistantes, le programme de formation et/ou les formateurs devront être améliorés.

Un bon programme de formation va au-delà du simple « mode d'emploi » des transactions d'argent mobile

Le contenu de la formation varie en fonction des services d'argent mobile et des divers membres de la chaîne de distribution ayant besoin d'être formés, mais les principales considérations à prendre en compte pour la conception du programme de formation sont les suivantes :

- **Prévoir des sessions de formation de quatre à six heures** – Une formation complète pour les agents nécessite généralement 6 heures environ dans le cas d'un nouveau déploiement. Lorsque le service est plus mature, les participants ont une meilleure connaissance préalable du produit, les formateurs ont plus l'habitude de la formation, ce qui peut permettre de réduire celle-ci à environ quatre heures. Au-delà du contenu de la formation, la durée de celle-ci dépend également (a) du caractère novateur de l'argent mobile sur le marché considéré; (b) des compétences de lecture et de calcul des

participants ; (c) de la complexité du service, des processus internes, des procédures à suivre, etc. Un temps suffisant devra être consacré aux démonstrations avec des téléphones portables ainsi qu'à l'entraînement des participants à l'exécution des transactions.

- **Les ressources et équipements de formation doivent inclure des téléphones portables** - Les présentations PowerPoint, tableaux à feuilles volantes, documents de cours, brochures, manuels, présentations vidéo sont autant de méthodes utiles pour animer la formation de façon efficace. Mais le fait de disposer de téléphones portables pour faire des démonstrations est incontournable. Les participants peuvent également utiliser des téléphones de démo ou leur téléphone personnel pour s'entraîner à faire des opérations au cours de la formation.
- **Un ratio nombre de participants/formateur peu élevé est indispensable pour une formation efficace** – Comme dans tout contexte d'enseignement, il existe une limite au nombre de personnes susceptibles d'être correctement formées en même temps. Cela est particulièrement important en matière d'argent mobile parce que les démonstrations avec téléphone et l'entraînement sur des appareils de démonstration constituent un aspect essentiel de la formation et nécessitent un nombre d'élèves par classe peu élevé. L'idéal serait d'avoir un formateur pour 25 participants environ.
- **La formation doit expliquer la rentabilité de l'argent mobile** – Les agents doivent repartir de la formation en sachant non seulement comment effectuer les transactions d'argent mobile, mais également comment gagner de l'argent avec celles-ci. Des calculs de rentabilité devront être effectués sur le nombre de transactions à effectuer chaque mois pour générer un montant substantiel de commissions et des exemples de gestion de la liquidité devront être fournis pour illustrer comment améliorer la rentabilité du capital investi.
- **La formation doit se conclure par une évaluation des participants ayant une réelle signification** – Quelle que soit la forme de l'examen final, il est recommandé que celui-ci soit sanctionné par une note de passage ou d'échec. Les participants qui ne réussissent pas l'examen final devront revenir pour une nouvelle session de formation. Il est important de veiller à ce que la personne faisant la correction de l'examen n'ait pas d'incitatif à ce que les agents le réussissent.

Voir un exemple de programme de formation des agents en annexe 2.

ANNEXE 1 : Les indicateurs clés de performance d'un responsable de formation

Potential frauds in mobile money		
Objectifs/Livrables	Mode de réalisation des objectifs	Indicateurs de mesure
Veiller à ce que l'équipe de l'argent mobile (interne & externe) soit correctement formée et tenue au courant des informations les plus récentes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en place d'un processus de formation pour l'équipe de l'argent mobile (agents, personnel, encadrement en interne, etc.) ■ Communication claire aux agents et à l'équipe de l'argent mobile sur le calendrier de formation 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre d'agents formés par rapport à l'objectif visé (l'objectif visé étant égal au nombre d'agents recrutés et disponibles pour la formation) ■ Mise en place d'un processus de formation détaillé et documenté ■ Respect du processus de formation mis en place
Identification, mise en place & suivi de centres régionaux de formation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nomination de formateurs régionaux pour chaque région ■ Gestion des formateurs régionaux ■ Participation à x formations régionales par région chaque trimestre 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nombre de centres de formation opérationnels par rapport à l'objectif visé ■ Nombre de formateurs régionaux par région par rapport à l'objectif visé ■ Nombre de participants aux formations régionales par rapport à l'objectif visé ■ Examen trimestriel de l'efficacité des formateurs régionaux
Evaluation de la qualité de la formation des agents	<ul style="list-style-type: none"> ■ Visite de x agents par mois afin d'évaluer la qualité du service offert au moyen d'un modèle d'analyse prédéterminé ■ Revue périodique du contenu de la formation des agents en vue de sa mise à jour ■ Certification des agents 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exactitude du contenu de la formation des agents et existence de versions à jour ■ Pertinence des matériels de formation des agents ■ Nombre d'agents certifiés par rapport à l'objectif visé
Analyse des besoins de formation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification des lacunes de formation au sein du réseau d'agents et formulation de suggestions d'amélioration ■ Identification des lacunes de formation au sein de l'équipe de l'argent mobile (personnel interne) et formulation de recommandations appropriées ■ Analyse des besoins de formation en fonction des changements de l'entreprise et de la technologie ■ Incorporation des retours d'information en provenance des équipes de ventes et des formateurs régionaux sur les points à améliorer. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identification correcte des besoins de formation ■ Alignement de la formation avec les changements de l'entreprise et de la technologie ■ Soumission de rapports biannuels sur l'analyse des besoins de formation
Suivi & administration	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports mensuels et hebdomadaires sur les formations organisées ■ Rapports mensuels et hebdomadaires de visites commerciales ■ Préparation à l'avance de plans de formation ■ Évaluation des participants en fin de formation ■ Organisation de formations dans toutes les régions 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exactitude des rapports (jusqu'à 100%) ■ Nombre de rapports envoyés chaque mois ■ Absence de retards dans la présentation des rapports prévus ■ Existence de plans de formation pour un minimum d'un mois ■ Taux de réussite moyen des agents en fin de formation

ANNEXE 2 : Programme de formation

Vous trouverez ci-après une vue d'ensemble des différents thèmes de formation des agents de l'argent mobile, qu'il s'agisse des chefs d'entreprise ou du personnel de service à la clientèle. En ce qui concerne les équipes de gestion des réseaux d'agents, les responsables d'agents, les agrégateurs distributeurs et autres, il peut être nécessaire d'ajouter des éléments supplémentaires. Les niveaux d'études et de capacité de lecture ou de calcul peuvent varier avec chaque groupe de participants ; le contenu de la formation, les matériels utilisés et le mode de présentation doivent être adaptés en conséquence.

- 1) **Qu'est-ce que l'argent mobile?** Cette partie est particulièrement importante pour les nouveaux services ou les marchés sur lesquels l'argent mobile est une nouveauté.
- 2) **Comment gagner de l'argent avec l'argent mobile** – Le modèle de rentabilité de l'argent mobile doit être expliqué.
 - Qu'est-ce qu'un agent de l'argent mobile ? Quelles sont les fonctions et les responsabilités d'un agent ?
 - Pourquoi devenir agent de l'argent mobile ? Les avantages à devenir un agent
 - Le commissionnement des agents et les opportunités de revenu, avec des exemples de calcul illustrant comment transformer l'argent mobile en solides flux de revenus, grâce notamment à la gestion du mix produit.
- 3) **L'écosystème de l'argent mobile** – Définition des différents acteurs (agents, agrégateurs, agents principaux, responsables d'agents, etc.) et leur fonction dans au sein de la chaîne de distribution de l'argent mobile
- 4) **Le fonctionnement de l'argent mobile** - Guide étape par étape du fonctionnement de l'argent mobile au niveau des agents, avec des captures d'écran pour chaque étape.
 - Interface agents - Cette partie doit inclure des démonstrations pratiques, que ce soit à travers une plateforme de formation avec plusieurs appareils permettant aux agents de

s'entraîner, à travers des comptes de démos ou la distribution aux agents de leur SIM/ Caisse électronique pour qu'ils puissent pratiquer des opérations.

- Présentation du menu et de l'interface des agents, ainsi que du menu et de l'interface des clients
- Enregistrement de l'agent : les étapes d'enregistrement de sa caisse, création et modification des codes confidentiels, etc.
- Gestion du float (encaisses)
- Enregistrement des clients pour les comptes d'argent mobile / porte-monnaie électroniques, le cas échéant
- Opérations de dépôt d'argent liquide
- Opération de retrait pour les utilisateurs enregistrés
- Opération de retrait pour les utilisateurs non enregistrés
- Traitement des paiements de factures
- Interrogation de solde
- Ligne d'assistance téléphonique
- L'interface client – Les agents doivent non seulement connaître le menu agents, mais également l'interface client et le fonctionnement de celui-ci pour les clients. La formation concernant l'interface des clients doit également prévoir des captures d'écran, des démonstrations pratiques au téléphone et des exercices au téléphone pour les agents.
 - Enregistrement des clients le cas échéant
 - Opérations de dépôt d'argent liquide
 - Opération de retrait pour les utilisateurs enregistrés
 - Opération de retrait pour les utilisateurs non enregistrés
 - Paiement de factures
 - Interrogation de solde
 - Achat de crédit téléphonique
 - Modification du code confidentiel
 - Ligne d'assistance téléphonique
- Comparaison et analyse des différences entre les comptes d'agents et les comptes de clients

5) La sécurité de l'argent mobile

- Le code confidentiel des agents et l'importance de ne pas le dévoiler
- La protection des clients – les clients doivent apprendre à ne pas révéler leur code confidentiel et à ne pas le partager avec qui que ce soit
- Tenue du livre d'opérations le cas échéant
- Processus et recours existants en cas de transactions envoyées à un mauvais numéro
- Protection contre la fraude
- Vérifications d'identité pour les opérations de clients

6) Le service à la clientèle

- Importance de l'éducation des clients au moment de leur enregistrement
- Stratégies commerciales pour l'enregistrement de nouveaux clients
- Les différents canaux d'assistance à disposition des clients pour la résolution des problèmes liés à l'argent mobile

7) Les obligations des agents

- Stratégie de marque & techniques de commercialisation
- Pénalités en cas d'infraction grave aux règles
- Conditions générales de fonctionnement de l'opérateur/ fournisseur du service
- Assistance fournie par le fournisseur du service
- Possibilités de formation continue
- Suivi des agents
- Évaluations périodiques

8) La gestion de la liquidité

- Qu'est-ce que la liquidité et la gestion du « float » (encaisses)
- Les différents composants de la gestion du float :
 - Le capital initial (mise de fonds)
 - La planification du float
 - Le rééquilibrage du float
 - Les contrôles de niveau de float
 - Les indicateurs de performance des agents
 - La surveillance du float et les outils de suivi

9) Les procédures de vérification de l'identité des clients et de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (KYC/AML/CFT)

- Quelles sont les règles et la politique de vérification de l'identité des clients du fournisseur de service en matière de KYC (« Know Your Customer » en anglais)
- En quoi consiste la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (AML/CFT en anglais) et quelle est la politique du fournisseur du service dans ce domaine
- Les risques spécifiques de blanchiment de capitaux dans le domaine des services financiers (argent mobile)
- Le rôle des agents dans la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme



Pour plus d'informations, veuillez nous contacter
mmu@gsm.org
GSMA London Office
T +44 (0) 20 7356 0600
<http://www.gsma.com/mmu>

