



ÉVALUATION DE NOUVEAUX PRODUITS DESTINÉS AUX JEUNES :
TEST PILOTE DE SERVICES FINANCIERS ET NON FINANCIERS
À DESTINATION DES JEUNES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE



APERÇUS DU PROGRAMME UNCDF-YOUTHSTART

ÉVALUATION DE NOUVEAUX PRODUITS DESTINÉS AUX JEUNES :
TEST PILOTE DE SERVICES FINANCIERS ET NON FINANCIERS
À DESTINATION DES JEUNES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE

À PROPOS DE YOUTHSTART

YouthStart, un programme de l'UNCDF, en partenariat avec The MasterCard Foundation, vise à mettre des services financiers et non financiers à la portée de 200 000 jeunes de l'Afrique subsaharienne, en particulier des services pour l'éducation financière et l'épargne, avant 2014. En date de juillet 2012, une subvention totale de 7,8 millions de dollars US a été accordée à onze prestataires de services financiers (PSF). Sur ce montant, 2,3 millions de dollars US ont été décaissés pour la conception, la mise en place et le déploiement à grande échelle de services financiers régis par la demande et destinés aux jeunes, et de programmes centrés sur les jeunes, en partenariat avec des organisations au service des jeunes (OSJ). Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/YouthStart/>.

À PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF est l'agence d'investissement des Nations Unies pour les 48 pays les moins avancés du monde. Il crée de nouvelles opportunités pour les populations pauvres et leurs communautés en augmentant l'accès à la microfinance et aux investissements. L'UNCDF se concentre sur l'Afrique et sur les pays les plus pauvres d'Asie, avec un engagement tout particulier auprès des pays qui émergent de conflits ou de crises. Il fournit du capital d'amorçage (subventions et prêts) et une assistance technique afin de permettre aux institutions de microfinance d'atteindre davantage de ménages pauvres et de petites entreprises, et aux collectivités locales de financer les investissements (adductions d'eau, routes de desserte, écoles, aménagements hydro-agricoles) qui amélioreront la vie des populations pauvres. Les programmes de l'UNCDF aident à autonomiser les femmes et visent à attirer des investissements plus importants du secteur privé, des gouvernements nationaux et des partenaires au développement, en vue d'un impact maximum dans l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le développement. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/>.

À PROPOS DE THE MASTERCARD FOUNDATION

The MasterCard Foundation fait progresser la microfinance et la formation des jeunes pour favoriser l'inclusion financière et la prospérité. Grâce à sa collaboration avec des partenaires fortement engagés, venus de 48 pays, The MasterCard Foundation aide les individus vivant dans la pauvreté, à pouvoir se prévaloir d'opportunités de formation et prospérer. Fondation privée et indépendante de Toronto (Canada), elle a été créée grâce à la générosité de MasterCard Worldwide lors de l'introduction en bourse de la société en 2006. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site www.mastercardfdn.org.

REMERCIEMENTS

Ce document a été élaboré grâce au soutien généreux de The MasterCard Foundation. Il repose sur les plans des tests pilotes, les rapports trimestriels et les rapports des visites de suivi des dix prestataires de services financiers participant à l'initiative YouthStart (ACSI, CMS, FCPB, FINCA RDC, FINCA Ouganda, OBM, PAMECAS, PEACE, UFT et UCU). Nous remercions particulièrement toutes les personnes ayant apporté leurs commentaires sur ce document : Rani Deshpande (Save the Children), Jennifer Harley (MEDA), Danielle Hopkins (consultante indépendante), Sean Kline (Reach Global), Jessica Massie (consultante indépendante), Beth Porter (UNCDF), Lara Storm (Making Cents International) et Paula Storch Tjossem (The MasterCard Foundation).

CONTRIBUTEURS

Chris Linder
Maria Perdomo (UNCDF)
Laura Munoz
Chela Cea

CONCEPTEURS

Bibi Singh
Carrie Tsuan

PHOTOS

Avec l'autorisation de
Laura Munoz et FINCA Ouganda

Septembre 2012

Copyright © UN Capital Development Fund 2012
Tous droits réservés.

Les points de vue exprimés dans cette publication sont ceux des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux des Nations Unies (y compris de l'UNCDF) ou de leurs États membres.

Imprimé sur papier recyclé au moyen de techniques respectueuses de l'environnement. Impression à partir d'encre végétales certifiées ISO 140001 sur du papier 100 % recyclé certifié FSC.

TABLE DE MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
INTRODUCTION	8
PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS D'ORDRE TECHNIQUE	9
MISE EN OEUVRE DU TEST PILOTE: BONNES PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS	20
A. CE QUI A BIEN FONCTIONNÉ : BONNES PRATIQUES	20
B. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	23
CONCLUSIONS	27
BIBLIOGRAPHIE	29
ANNEXES	30

ACRONYMES

HPP	Humana People to People (République démocratique du Congo)
ONG	Organisation non gouvernementale
OSJ	Organisation au service des jeunes
PEDN	Private Education Development Network (République de l'Ouganda)
PSF	Prestataire de services financiers
SIG	Système d'information de gestion
SMS	Service de message court (texto)
SNF	Services non financiers
S&E	Suivi et évaluation
TPE	Terminal de paiement électronique (souvent utilisé pour les services bancaires sans agences ou mobiles ; similaire aux terminaux de cartes de crédit ou de débit dans les commerces)
UNCDF	United Nations Capital Development Fund (Fonds d'équipement des Nations Unies)

ACRONYMES ET LOCALISATION DES PARTENAIRES DE L'INITIATIVE YOUTHSTART DE L'UNCDF

ACSI	Amhara Credit and Saving Institution (République fédérale démocratique d'Éthiopie)
CMS	Crédit mutuel du Sénégal (République du Sénégal)
FCPB	Fédération des Caisses populaires du Burkina (Burkina Faso)
FINCA Ouganda	FINCA (Ouganda)
FINCA RDC	FINCA (République démocratique du Congo, RDC)
OBM	Opportunity Bank Malawi (République du Malawi)
PAMECAS	Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et le crédit au Sénégal (Sénégal)
PEACE	Poverty Eradication and Community Empowerment (Éthiopie)
UFT	Uganda Finance Trust (Ouganda)
UCU	Union of Savings and Credit Cooperative Umutanguha (République du Rwanda)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Étant donné la préoccupation en hausse sur l'avenir souvent sombre de la population croissante des jeunes, notamment en Afrique, YouthStart a été lancé en 2010 par l'UN Capital Development Fund (UNCDF) avec l'appui de The MasterCard Foundation. Afin d'améliorer l'inclusion financière des jeunes, YouthStart apporte son soutien à de solides prestataires de services financiers (PSF) pour concevoir, tester et commercialiser à grande échelle des produits financiers destinés aux jeunes à faible revenu (en mettant l'accent sur l'épargne) et des services non financiers (SNF) comme l'éducation financière. L'objectif de YouthStart est de proposer des services financiers à 200 000 jeunes (âgés de 12 à 24 ans) d'ici la fin de l'année 2014 en respectant une proportion d'au moins 50 pour cent de femmes et de jeunes filles.

Ce document résume les principales recommandations, bonnes pratiques et leçons tirées de l'expérience des dix PSF soutenus par YouthStart au cours de la planification et de la mise en œuvre de leurs tests pilotes¹. Il servira donc de guide aux autres PSF envisageant l'introduction (ou l'amélioration) de services destinés aux jeunes.

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS D'ORDRE TECHNIQUE

La première partie de ce document résume les principales considérations d'ordre technique relatives à la planification d'un test pilote portant sur un produit destiné aux jeunes² :

1. Constituer une équipe en charge du test pilote composée de divers membres et partenaires extérieurs, tels que des écoles et des prestataires de SNF.
2. Fixer parallèlement les objectifs qualitatifs et quantitatifs du test pilote pour les services financiers et non financiers, y compris ceux liés à l'utilisation des services et à la vente croisée.
3. Élaborer un modèle financier en prenant en compte la vente croisée et le modèle économique pour les SNF. S'assurer que le produit destiné aux jeunes est susceptible de constituer une source de revenu suffisant et ne compromet pas la viabilité du PSF, à moyen comme à long terme. En ce qui concerne les recettes du PSF, tenir compte du fait que les jeunes ont des revenus faibles et irréguliers et ne peuvent pas tous épargner un montant fixe à intervalles réguliers. Pour ce qui est des dépenses du PSF, garder à l'esprit que le modèle économique sélectionné pour la prestation des SNF, par exemple le recours au personnel interne plutôt qu'à des partenaires, aura une incidence sur les coûts et la pérennité du programme en faveur des jeunes³.
4. Établir les politiques et procédures prévoyant (1) la vérification de l'âge, (2) une certaine souplesse avec les différents types de documents d'identité acceptés, (3) un livret d'épargne spécial et (4) au besoin, une autorisation parentale (pour les mineurs).
5. Mettre au point une stratégie commerciale au moyen de techniques informelles et peu coûteuses et de messages personnalisés pour les filles et les autres groupes vulnérables.
6. Préparer tous les systèmes d'information de gestion (SIG), même ceux fonctionnant manuellement, pour faire le suivi du sexe, de l'âge, de la fréquence d'utilisation des comptes, des soldes, des liens avec les parents également clients et du recours aux SNF.

1 Se reporter à la page précédente pour une liste complète des PSF partenaires et leur localisation.

2 L'ordre de ces étapes suit pour l'essentiel les recommandations énoncées dans la publication suivante de MicroSave : Michael McCord, Graham Wright et David Cracknell, « A Toolkit for Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests—Savings Products » (Nairobi, Kenya : MicroSave, mars 2003).

3 Les modèles les plus fréquemment utilisés pour intégrer les services financiers aux SNF sont les suivants :

Associé : un PSF s'associe à une autre organisation indépendante, en général une OSJ qui propose des formations, un enseignement informel et/ou du tutorat pendant que le PSF se concentre sur la fourniture de services financiers.

Parallèle : un PSF dispose d'un service d'éducation indépendant qui lui permet de fournir des SNF à ses clients.

Unifié : les mêmes employés du PSF proposent à la fois des services financiers et non financiers aux clients.

Ces modèles sont décrits dans l'ouvrage suivant : Christopher Dunford, « Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education », chapitre 2, dans *Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families* (Bloomfield, CT : Kumarian Press, 2002).

7. Apprendre au personnel à communiquer avec les jeunes de manière appropriée et à combattre les préjugés à leur égard.
8. Suivre les progrès vers la réalisation des buts et des objectifs du test pilote et se concentrer sur une communication et des visites de terrain régulières pour faire le point avec le personnel et les jeunes.

MISE EN ŒUVRE DU TEST PILOTE

La deuxième partie de ce document identifie les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience des PSF au cours de la phase de mise en œuvre de leurs tests pilotes (de novembre 2011 à mars 2012). Pour qu'un test pilote soit concluant, les PSF doivent accorder une attention particulière aux points suivants au cours de la phase de mise en œuvre :

Bonnes pratiques

1. Assurer la coordination et la communication entre l'équipe du test pilote, le personnel de l'agence pilote, l'organisation au service des jeunes (OSJ) et les écoles partenaires, les parents, les jeunes promoteurs auprès de leurs pairs et les jeunes clients.
2. Axer les actions promotionnelles sur les partenaires, les parents et les jeunes promoteurs auprès de leurs pairs.
3. Utiliser des modèles de distribution non conventionnels, en sortant de l'agence pour aller à la rencontre des jeunes.
4. S'assurer que le personnel comprend la notion de vente croisée (auprès des parents et des tuteurs), et Mettre en place des mesures incitatives pour réaliser ce type de vente. Profiter de la présence des parents lors de l'ouverture d'un compte pour promouvoir les services du PSF spécifiquement destinés aux adultes.
5. Tester les politiques et procédures relatives aux produits destinés aux jeunes afin de s'assurer qu'elles sont souples et adaptées aux jeunes, par exemple qu'elles autorisent différents moyens de prouver l'identité.
6. Au cours du test pilote, se concentrer de préférence sur un seul produit qui sera proposé dans un petit nombre d'agences.

Difficultés rencontrées et enseignements tirés

1. Ne pas supposer que le personnel sur place est prêt à participer au test pilote. Il convient donc de redoubler d'efforts pour s'assurer que les employés des agences pilotes s'engagent dans le test pilote, même ceux qui ne sont pas directement concernés.
2. Être conscient que la mobilisation et l'identification des besoins des différents partenaires (écoles, OSJ, etc.) prennent beaucoup de temps. Il est donc important de prévoir un délai supplémentaire au moment d'établir le calendrier de la phase de test et de lancement.
3. Être disposé à apporter des corrections au modèle financier, notamment en ce qui concerne les frais de personnel et les incitations commerciales.
4. Se concentrer sur l'utilisation des comptes et encourager le titulaire à l'utiliser. En effet, ouvrir un compte ne suffit pas : il faut faire en sorte que l'utilisation continue des services soit aussi, voire plus, importante que la souscription de services.
5. Mesurer les progrès vers la réalisation de tous les objectifs du test pilote et pas seulement ceux liés à la croissance (par exemple, examiner les objectifs de satisfaction des clients). Envisager l'utilisation d'outils à la fois quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les progrès accomplis au niveau des services financiers et non financiers.
6. Faire en sorte que les programmes des SNF restent simples, et considérer la possibilité de fournir ceux-ci à travers un modèle unifié.
7. Mettre au point des activités et stratégies spéciales pour atteindre les groupes de jeunes vulnérables, comme les filles.

INTRODUCTION

L'UNCDF a lancé YouthStart en 2010 en réponse au manque d'opportunités de la population croissante des jeunes dans le monde entier, et particulièrement en Afrique. Le programme YouthStart reconnaît que les jeunes sont souvent exclus des services financiers et cherche à assurer leur inclusion. De plus, YouthStart admet que peu de PSF comprennent les besoins spécifiques de ce segment de marché et qu'ils en savent encore moins sur les OSJ avec lesquelles ils pourraient s'associer pour cibler et créer des produits financiers destinés exclusivement aux jeunes.

Afin d'améliorer l'inclusion financière des jeunes, YouthStart apporte son soutien aux principaux PSF pour concevoir, tester et commercialiser à grande échelle des produits financiers destinés aux jeunes (en mettant l'accent sur l'épargne) et des SNF, tels que l'éducation financière. Ainsi, YouthStart a pour objectif d'étendre l'accès aux services financiers à 200 000 jeunes d'ici la fin de l'année 2014, en respectant une proportion d'au moins 50 pour cent de jeunes femmes et de filles. Les dix PSF qui participent actuellement au programme ont dû passer par un processus de sélection en deux phases d'appel de demandes. Au cours de la première phase, une subvention de 20 000 dollars US (en moyenne) a été accordée à 18 PSF issus de neuf pays différents d'Afrique subsaharienne pour réaliser une étude de marché et mettre au point un plan d'activité étalé sur trois ans pour un programme global en faveur des jeunes⁴. Au cours de la seconde phase qui a débuté en juillet 2011, 7,2 millions de dollars US ont été accordés aux 10 PSF les plus performants de la première phase (voir encadré 1). Les subventions variaient de 600 000 dollars US à 800 000 dollars US par PSF. Ensemble, les partenaires de l'initiative YouthStart ont prévu d'étendre l'accès aux services financiers et non financiers à plus de 300 000 jeunes d'ici la fin de l'année 2014. Si ce résultat est atteint, l'objectif fixé initialement par l'UNCDF aura presque doublé.

ENCADRÉ 1 - PSF SÉLECTIONNÉS POUR LA SECONDE PHASE

ACSI (Éthiopie)	OBM (Malawi)
CMS (Sénégal)	PAMECAS (Sénégal)
FCPB (Burkina Faso)	PEACE (Éthiopie)
FINCA RDC (Rép. Dém. du Congo)	UFT (Ouganda)
FINCA Ouganda	UCU (Rwanda)

En août 2011, les dix PSF sélectionnés pour la seconde phase ont participé à un programme de formation de 11 jours financé par l'UNCDF et dispensé par *MicroSave Consulting, Ltd.*, *Population Council* et *Reach Global*. Cette formation initiale a apporté les principaux éléments techniques pour (1) mettre au point un programme global axé sur les jeunes ; (2) Implémenter des tests pilote pour des services financiers destinés aux jeunes ; et (3) intégrer des SNF aux services financiers.

Ce document résume les principales recommandations, bonnes pratiques et leçons tirées de l'expérience des dix PSF soutenus par YouthStart au cours de la planification et de la mise en œuvre de leurs tests pilotes. Il servira donc de guide aux autres PSF envisageant l'introduction (ou l'amélioration) de services destinés aux jeunes. Ce document part du principe que les PSF concernés ont mené une étude de marché sur les besoins des jeunes et ont identifié des produits et services susceptibles d'être sûrs et efficaces pour leurs jeunes clients. Sur la base de la formation initiale YouthStart et de l'appui technique fourni dans le cadre du programme YouthStart, la première partie de ce document résume les principales considérations d'ordre technique relatives à la planification d'un test pilote portant sur un produit destiné aux jeunes. La deuxième partie repose sur les informations découlant des rapports trimestriels des PSF, des visites de suivi réalisées auprès des PSF par le personnel de YouthStart et des entretiens informels réalisés avec les PSF. Elle identifie les bonnes pratiques et les leçons tirées de l'expérience des PSF au cours de la phase de mise en œuvre de leurs tests pilotes (de novembre 2011 à mars 2012). Enfin, l'annexe I présente un bref descriptif de chaque PSF qui permet d'établir une comparaison rapide entre leurs différentes approches, tandis que l'annexe II contient des informations plus détaillées sur chaque PSF et l'approche qu'il a adoptée.

4 Pour un rapport complet sur les enseignements tirés de l'étude de marché réalisée par les partenaires de l'initiative YouthStart, consulter l'ouvrage suivant : Danielle Hopkins et Maria Perdomo, « *Listening to Youth: Market research to design financial and non-financial services for youth in sub-Saharan Africa* » (New York : UNCDF, 2011).

PRINCIPALES CONSIDÉRATIONS D'ORDRE TECHNIQUE

Après avoir réalisé une étude de marché et élaboré un concept de produit, la première phase du test pilote consiste, pour les PSF, à mettre en place un processus de planification solide qui aboutit à un plan d'affaires général et à un plan de test de pilote plus détaillé⁵.

Les huit étapes indiquées à la figure 1 ont été adaptées à partir de celles établies par *MicroSave* et sont communes à tous les plans de test pilote portant sur un nouveau produit financier⁶.

FIGURE 1 - ÉTAPES D'UN TEST PILOTE



La présente partie s'articule autour de ces huit étapes pour illustrer les plans de test pilote adoptés par les partenaires de YouthStart tout en soulignant les principaux points à examiner par les PSF avant l'exécution d'un test pilote et le lancement éventuel d'un nouveau service financier ou non financier destiné aux jeunes.

5 Au cours de la première phase, les 18 partenaires de l'initiative YouthStart ont réalisé une étude de marché approfondie sur les besoins des jeunes conformément aux recommandations techniques émises par Making Cents International.

6 Pour obtenir des détails plus techniques sur la planification et la réalisation d'un test pilote, notamment pour les produits d'épargne, consulter la publication de MicroSave suivante : Michael McCord, Graham Wright et David Cracknell, « *A Toolkit for Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests—Savings Products* » (Nairobi, Kenya : MicroSave, mars 2003).

1. Constituer une équipe en charge du test pilote composée de divers membres et partenaires extérieurs, tels que des écoles et des prestataires de SNF

La mise en place d'une équipe en charge du test pilote et la définition claire des rôles et responsabilités de chacun constituent l'un des facteurs clés de réussite d'un test pilote portant sur un produit financier (destiné ou non aux jeunes). Il est recommandé aux PSF de s'assurer que les membres de cette équipe ont des rôles complémentaires, ont suivi un parcours différent et possèdent des compétences variées, notamment dans les domaines du marketing, du développement des jeunes, de l'évaluation, des technologies de l'information, des opérations, de la finance, de l'audit et des ressources humaines. Il importe également de mobiliser les directeurs des agences.

- ▶ Certains PSF partenaires de YouthStart, tels que le Crédit mutuel du Sénégal (CMS) et Opportunity Bank Malawi (OBM), ont un département spécifique de développement de produits qui s'occupe de la gestion et de la mise en œuvre du test pilote.
- ▶ Cependant, la plupart des PSF partenaires de l'initiative YouthStart ont sélectionné des employés de leurs différents services pour constituer l'équipe en charge du test pilote.

Les deux approches ont bien fonctionné pour les PSF les plus performants, notamment ceux qui avaient redoublé d'efforts pour informer et préparer leur équipe de manière appropriée. Néanmoins, le choix dépendait en grande partie de la taille des PSF et des ressources disponibles. Il est également recommandé aux PSF d'inclure au sein de leur équipe en charge du test pilote des partenaires extérieurs, tels que des écoles, notamment pour l'offre de SNF et lorsque ceux-ci sont fournis par une organisation partenaire et non par le personnel interne.

Le deuxième facteur clé de réussite consiste à nommer un chef de produit des jeunes qui se consacre pleinement au test pilote. Cette personne est chargée de mener les activités quotidiennes de planification, d'exécution et de suivi du test pilote. Idéalement, le chef de produit des jeunes doit avoir travaillé auparavant avec des jeunes, comme les chefs de produit de l'UFT (Uganda Finance Trust) et de FINCA Ouganda. Cependant, le succès du test pilote repose principalement sur le fait que le chef de produit des jeunes s'y consacre exclusivement.

2. Fixer parallèlement les objectifs qualitatifs et quantitatifs du test pilote pour les services financiers et non financiers, y compris ceux liés à l'utilisation des services et à la vente croisée

Un autre facteur clé de réussite consiste à établir des buts, objectifs et paramètres précis pour le test pilote. Ceux-ci permettent d'identifier les activités et ressources nécessaires à l'exécution du test pilote, d'évaluer les progrès accomplis et de déterminer les changements à apporter. Ils servent également de points de référence pour mesurer le niveau de réussite, auxquels chaque membre de l'équipe doit se référer au cours du test pilote.

- a. **Buts** : Les buts sont les résultats finaux attendus par les PSF et les clients. Il s'agit de la principale raison pour laquelle un PSF lance un programme en faveur des jeunes. C'est en analysant les progrès accomplis vers la réalisation de ces buts à la fin de la phase de test pilote qu'un PSF pourra décider ou non de procéder à la commercialisation à grande échelle de son produit financier. Ces buts peuvent inclure :
 - Accroître la part de marché chez les jeunes âgés de 18-24 ans à travers une gamme variée de produits et de services spécialement conçus pour ce segment, y compris des services de prêt et d'épargne.
 - Établir une relation durable avec les jeunes et leurs familles en assurant la continuité de l'offre de produits et de services.
 - Conserver un bon équilibre entre d'une part, les investissements en faveur des jeunes et la protection de ceux-ci et, d'autre part les rendements futurs, tout en assurant la viabilité de l'institution.
- b. **Objectifs spécifiques** : Une fois que les buts généraux ont été définis, le PSF doit fixer des objectifs spécifiques « SMART⁷ ». Il est important que des objectifs spécifiques soient établis pour les services financiers comme pour les SNF sur le plan de la croissance, de l'efficacité, de la satisfaction des clients, du service client et de la sensibilisation des clients. Le tableau 1 fournit des exemples d'objectifs spécifiques au test pilote qui tiennent compte des paramètres liés à la souscription aux services, l'utilisation des services, la vente croisée, la satisfaction des clients, etc.

7 SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement défini.

TABLEAU 1 - EXEMPLES D'OBJECTIFS SPÉCIFIQUES AU TEST PILOTE

Catégorie	Objectif
Croissance (souscription au service)	90 comptes jeunes doivent être ouverts chaque mois dans l'agence opérant en milieu urbain, soit un total d'au moins 360 jeunes clients au quatrième mois.
Croissance (souscription au service)	50 comptes jeunes doivent être ouverts chaque mois dans l'agence opérant en milieu rural, soit un total d'au moins 200 jeunes clients au quatrième mois.
Croissance (utilisation du service)	Le volume épargné par les jeunes doit atteindre 4 000 dollars US en quatre mois (soit une moyenne de 8 dollars US par compte jeune au quatrième mois).
Croissance (utilisation du service)	Moins de dix pour cent des comptes jeunes doivent être inactifs (aucune transaction effectuée au cours des deux derniers mois) au quatrième mois.
Croissance (vente croisée)	Cinq pour cent des proches des jeunes ayant souscrit au service doivent également devenir clients en quatre mois.
Croissance (SNF)	Au moins 125 jeunes doivent bénéficier de SNF chaque mois, soit un total de 500 jeunes au quatrième mois.
Efficience et service client	Le temps nécessaire aux jeunes pour retirer de l'argent doit être inférieur à dix minutes à compter du deuxième mois.
Efficience	Le coût moyen par compte d'épargne doit être inférieur à 20 dollars US par mois.
Satisfaction client	Le taux de satisfaction client doit atteindre au moins 85 pour cent au quatrième mois.
Service client	Taux de satisfaction client d'au moins 85 pour cent au quatrième mois en ce qui concerne les services offerts par le personnel, notamment le traitement équitable et la mise à disposition d'informations claires.
Sensibilisation des clients	Au moins 85 pour cent des jeunes ciblés doivent être sensibilisés aux services financiers au quatrième mois.

- c. Durée du test pilote :** Les PSF doivent disposer de suffisamment de temps pour observer les intérêts des clients potentiels et juger de leur capacité à fournir le produit. Les PSF devront vraisemblablement s'assurer qu'ils disposent du temps nécessaire pour analyser les comportements et habitudes d'épargne des jeunes, notamment s'il est nouveau dans ce segment et que la plupart des jeunes n'ont jamais eu recours à des services financiers officiels. Pour que l'intégration des SNF soit réussie, il faut généralement qu'un PSF (ayant peu d'expérience auprès des jeunes) se concentre sur un élément du programme à la fois, souvent en introduisant les services financiers avant la gamme complète de SNF.

Néanmoins, le test pilote doit prendre fin un jour ou l'autre et le PSF devra alors décider de procéder ou non à la commercialisation à grande échelle du produit financier.

- La durée moyenne des tests pilotes réalisés par les PSF partenaires de YouthStart était de 8,5 mois (6 mois et 12 mois étant les plus souvent cités).
- d. Nombre d'agences participantes :** Le nombre d'agences devant tester le produit dépend de la taille et de la capacité de chaque PSF. Les prestataires doivent être en mesure de suivre de près les progrès réalisés par chacune de leurs agences pilotes. Il est également important pour les PSF de déterminer dans quelle mesure leurs agences pilotes doivent être représentatives de l'ensemble du réseau d'agences et de la clientèle, et comment éviter toute confusion au sein de leur clientèle et du personnel concernés (ou non) par le test pilote (notamment dans les zones urbaines).
- En moyenne, les PSF partenaires de YouthStart ont réalisé leurs tests pilotes dans six agences (la fourchette allant d'une à dix agences).

3. Élaborer un modèle financier en prenant en compte la vente croisée et le modèle économique pour les SNF

S'assurer que le produit destiné aux jeunes est susceptible de constituer une source de revenu suffisant et ne compromet pas la viabilité du PSF, à moyen comme à long terme. En ce qui concerne les recettes du PSF, tenir compte du fait que les jeunes ont des revenus faibles et irréguliers et ne peuvent pas tous épargner un montant fixe à intervalles réguliers. Pour ce qui est des coûts, tenir compte du fait que le modèle économique sélectionné pour la prestation des SNF, par exemple le recours au personnel interne plutôt qu'à des partenaires, aura une incidence sur les coûts et la pérennité du programme en faveur des jeunes.

Il peut être utile pour le PSF de savoir si son produit destiné aux jeunes est susceptible de constituer une source de revenu suffisant, même à travers la vente croisée, et s'il contribuera ou non à la viabilité du prestataire sur le long terme. Un modèle financier permet à un PSF d'évaluer la faisabilité financière d'un nouveau produit (et des objectifs préalablement établis) avant, pendant et après la phase de test pilote. Lors de l'élaboration d'un modèle financier pour un produit destiné aux jeunes, les PSF doivent prendre en considération les questions suivantes :

- En ce qui concerne les produits destinés aux jeunes, les données historiques relatives aux revenus et aux dépenses sont généralement inexistantes, car beaucoup de PSF n'ont jamais travaillé auparavant avec des jeunes. Afin de créer un « historique », les PSF doivent renforcer leur système de suivi au cours des tests pilotes et doivent régulièrement revoir leurs hypothèses de projections financières au fil du test. Le coût unitaire net du service financier destiné aux jeunes (à savoir le coût par compte d'épargne, service de prêt ou autre) constitue un élément clé. En général, une augmentation significative de la portée des clients jeunes et la réalisation d'économies d'échelle au fil du temps sont indispensables pour réduire le coût unitaire net et, par conséquent, augmenter la rentabilité du produit. En d'autres termes, si le produit est davantage connu du public et permet de réaliser des économies d'échelle, il pourra couvrir une part plus importante des frais administratifs généraux ou des coûts fixes, et deviendra donc plus rentable.
- De nombreux PSF, notamment les grands prestataires, peuvent décider d'accorder un produit d'épargne à des mineurs pour conquérir rapidement une part de marché (et générer davantage de recettes une fois que les jeunes deviendront adultes), ou effectuer des ventes croisées auprès des parents. Par conséquent, les PSF doivent évaluer la rentabilité sur plusieurs plates-formes de produits, mais également sur une plus longue période.
- Pour ce qui est des recettes des PSF, ceux-ci doivent tenir compte du fait que les jeunes ont des revenus faibles et irréguliers⁸. Pour que les jeunes deviennent clients d'un PSF, le produit proposé doit être plus souple et moins coûteux qu'un produit destiné aux adultes (par exemple, frais de maintenance faibles ou inexistantes, aucun frais de retrait et conditions de prêt souples). Or, la flexibilité se traduit souvent par des recettes plus modiques pour le PSF. C'est pourquoi il est conseillé au PSF de :
 - ♦ Passer à grande échelle (c'est-à-dire atteindre un grand nombre de clients et des taux d'utilisation élevés). Dans la mesure où de nombreux PSF ne ciblent pas les jeunes, un PSF qui commence à accorder des produits financiers aux jeunes bénéficie d'un avantage significatif (au niveau de la fidélisation et de la compréhension des besoins du client) puisqu'il est le premier à se positionner sur ce segment de marché. En outre, la plupart des prévisions des PSF partenaires de YouthStart concernant la portée des services dépendaient de la taille des PSF et du nombre d'agences concernées par le test pilote.
 - ♦ Procéder à des ventes croisées auprès des parents et des tuteurs.
 - ♦ Fidéliser sur le long terme et remplacer progressivement les produits offerts aux jeunes par des produits plus rentables.
- Pour ce qui est des dépenses, un PSF doit comprendre que l'élargissement de la portée de ses services et la dotation en personnel en particulier sont généralement plus coûteux et plus complexes en raison des facteurs suivants :
 - ♦ Le personnel n'est pas habitué à travailler avec des jeunes. À ce manque d'expérience s'ajoutent des préjugés fortement répandus à l'encontre des jeunes, et ces facteurs ont une incidence sur la durée et l'ampleur de la formation requise, ainsi que sur la productivité du personnel. Un PSF devra donc peut-être demander aux membres de son personnel existant de se détourner de certaines tâches (réduisant de ce fait la productivité pour certains produits), ou embaucher des spécialistes habitués à travailler avec des jeunes (hausse des coûts).

8 Pour de plus amples informations sur la façon dont les jeunes gèrent leur argent, consulter les publications de [YouthStart](#) et de [YouthSave](#).

- ♦ Les campagnes marketing et les mesures incitatives, tant pour le personnel que pour les jeunes promoteurs auprès de leurs pairs/tuteurs des jeunes, peuvent engendrer des coûts considérables si elles ne font pas l'objet d'un suivi adéquat. Un PSF peut décider de récompenser non seulement l'ouverture d'un compte, mais également son utilisation et les soldes associés (et peut-être retarder une partie de la rémunération).
- ♦ Les SNF peuvent être onéreux si le flux de revenu n'est pas stable. Le tableau 2 résume un certain nombre d'avantages et d'inconvénients financiers pour chacun des trois modèles types relatifs aux SNF. Selon l'expérience de *Reach Global*, le modèle unifié s'est avéré moins coûteux sur le long terme pour les petits PSF, en raison d'une intégration étroite et d'une prestation régulière des SNF. En général, les deux autres modèles fonctionnent mieux pour les grands PSF de haut niveau dotés de ressources importantes.

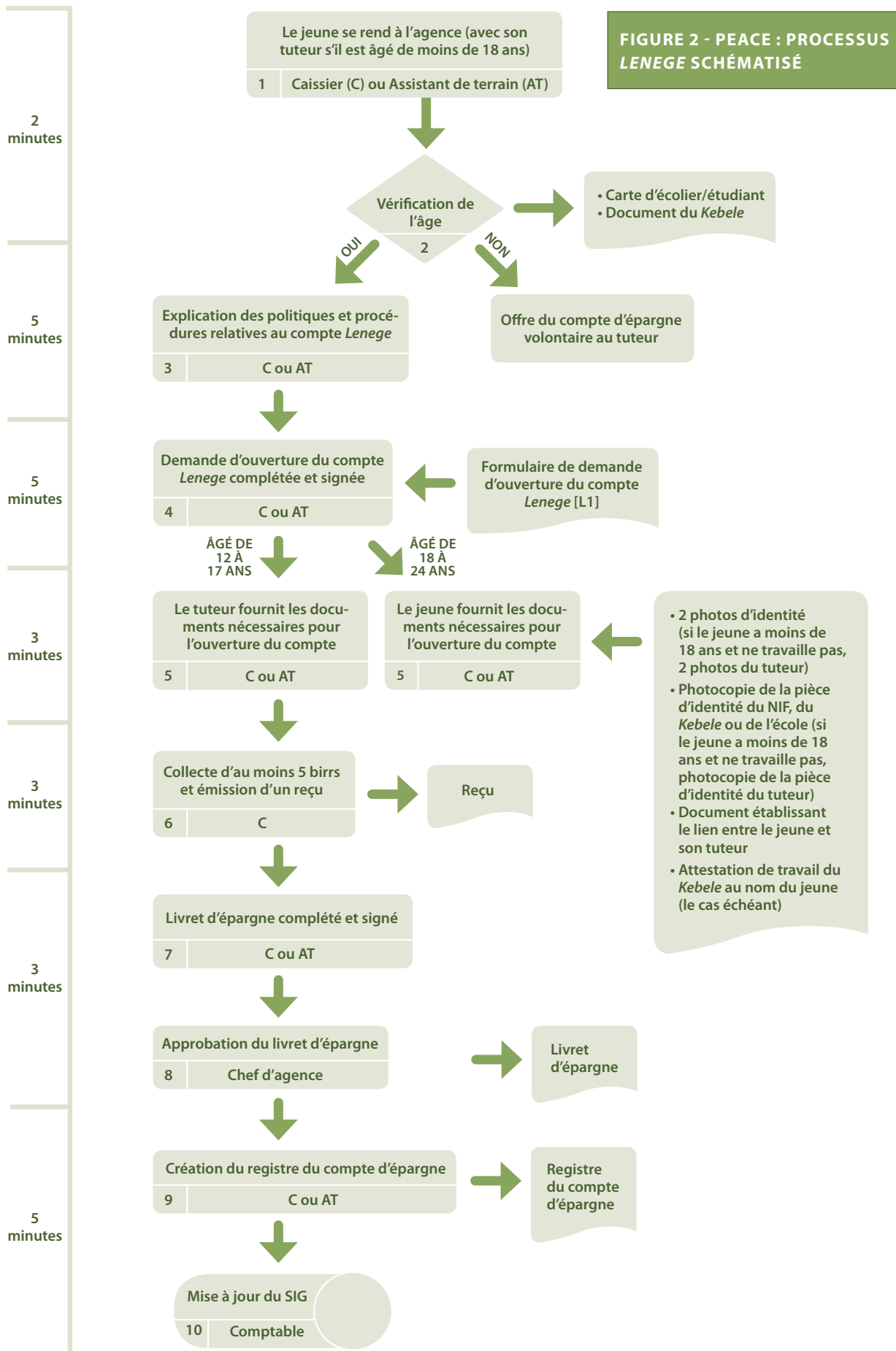
TABLEAU 2 - RÉPERCUSSIONS FINANCIÈRES DES MODÈLES ÉCONOMIQUES POUR LES SNF	
Modèle	Avantages et inconvénients financiers
Unifié	■ Le PSF n'a pas besoin d'embaucher du personnel supplémentaire pour la prestation des SNF. ■ Le PSF doit investir dans le développement de nouveaux modules ou dans l'adaptation des modules pour adultes aux jeunes. ■ Le PSF doit investir dans la formation continue des membres de son personnel pour s'assurer qu'ils s'acquittent efficacement de leurs fonctions de formateur et d'officier de crédit et/ou d'épargne sur le terrain.
Parallèle	■ Le PSF doit ouvrir un nouveau service (ou agrandir un service existant) pour la prestation des SNF, ce qui nécessite de recruter du personnel, d'acheter des ordinateurs, etc. ■ Le PSF doit investir dans le développement de nouveaux modules ou dans l'adaptation des modules pour adultes aux jeunes. ■ Si le PSF fournit des SNF à des groupes, il doit prendre en charge les frais de transport pour deux membres du personnel. ■ Le PSF doit embaucher des spécialistes.
Associé	■ Le PSF doit verser une commission à une OSJ chargée de l'éducation de ses jeunes clients. Or, selon le segment de marché de l'OSJ, ces frais peuvent être assez élevés et le PSF peut ne pas avoir beaucoup de contrôle sur la qualité de la formation dispensée. ■ Selon la complexité du segment de marché de l'OSJ, le PSF devra peut-être investir dans le développement de nouveaux modules, ou adapter des modules pour adultes aux jeunes, qui seront livrés par l'OSJ partenaire.

4. Établir les politiques et procédures prévoyant (1) la vérification de l'âge, (2) une certaine souplesse avec les différents types de documents d'identité acceptés, (3) un livret d'épargne spécial et (4) au besoin, une autorisation parentale (pour les mineurs)

Après avoir réalisé une étude de marché en vue de commercialiser un nouveau produit financier, *MicroSave* conseille aux PSF de développer un prototype de produit. Pour les tests pilotes portant sur un nouveau produit destiné aux jeunes, ce prototype est la clé du processus d'élaboration des politiques et procédures. L'équipe de développement de produits pourra formuler quelques idées de politiques et de procédures, mais ces idées devront être affinées par l'équipe en charge du test pilote. Ce faisant, le PSF doit :

- Prévoir la vérification de l'âge ;
- Faire preuve de souplesse en ce qui concerne les types de documents d'identité acceptés (par exemple, ceux fournis par une école ou une OSJ) ;
- Mettre à la disposition des jeunes un livret d'épargne spécial en guise de preuve d'adhésion et pour renforcer leur sentiment de fierté et d'appartenance.
- Vérifier si une autorisation parentale d'accéder aux services du PSF est nécessaire (pour les mineurs).

Le schéma présenté à la figure 2 illustre la méthode utilisée par PEACE (Poverty Eradication and Community Empowerment) pour intégrer l'ensemble des considérations techniques ci-dessus dans ses politiques et procédures relatives à l'ouverture d'un compte. Le produit, à savoir un compte d'épargne pour les jeunes, porte le nom de Lenege (qui signifie « pour demain »).



5. Mettre au point une stratégie commerciale au moyen de techniques informelles et peu coûteuses et de messages personnalisés pour les filles et les autres groupes vulnérables

TABEAU 3 - EXEMPLES DE NOMS DE PRODUITS ET DE SLOGANS UTILISÉS PAR LES PSF PARTENAIRES DE L'INITIATIVE YOUTHSTART

	Produit (épargne uniquement)	Devise ou slogan
FINCA Ouganda	Smart Start Savings Account (Compte d'épargne Bon Départ)	<i>Be Smart...Start Now</i> (Sois intelligent... lance-toi)
UFT	Teen Classic Savings Account (Compte d'épargne ado classique)	<i>Empowering the next generation</i> (Construisons l'avenir de la génération future)
	Youth Progress Savings Account (Compte d'épargne jeunes ambitieux)	<i>The account that works for you</i> (Le compte qui travaille pour toi)
PAMECAS	<i>Ndortel</i>	<i>Un bon début dans la vie active</i>
PEACE	<i>Lenegé</i> Voluntary Youth Savings (Compte d'épargne jeunesse volontaire <i>Lenegé</i>)	<i>Your savings, your future</i> (Ton épargne, ton avenir).
FCPB	Compte d'épargne jeunesse	<i>La garantie d'un avenir meilleur</i>

Comme pour tout produit financier, les PSF partenaires de YouthStart ont été encouragés à mettre au point une stratégie commerciale comprenant un nom de marque, un slogan et un argument de vente unique pour le produit destiné aux jeunes (voir exemples au tableau 3). Lorsqu'ils élaborent une telle stratégie, les PSF prévoient souvent des mesures incitatives (à la fois financières et non financières, comme des cartables) pour encourager les jeunes à ouvrir un compte et à l'utiliser, et ajustent leur stratégie commerciale de manière à recourir à des techniques adaptées aux jeunes et souvent informelles comme celles figurant dans l'encadré 2⁹. Ces techniques sont essentielles pour convaincre les jeunes et les adultes avec lesquels ils vivent de la valeur du produit financier. Les PSF peuvent donc choisir d'axer leur stratégie sur l'amélioration de l'accès des jeunes aux services financiers à travers l'ouverture de comptes d'épargne, mais également sur l'optimisation de l'utilisation des services et la vente croisée. Toutes ces techniques commerciales se sont avérées efficaces pour accroître l'accès des jeunes aux services financiers.

ENCADRÉ 2 - MÉTHODES LES PLUS FRÉQUENTES POUR ATTIRER LES JEUNES

- Bouche à oreille** : efficace et provenant de sources fiables, mais potentiel de diffusion limité
- Parents** : engagement dès le début, mais risque de réticence, notamment pour leurs filles
- Responsables de la communauté** : engagement dès le début et très efficace, mais risque de réticence et priorités parfois incompatibles
- Écoles** : très efficace, mais risque de réticence de la part des directeurs et des professeurs, peut rivaliser avec d'autres activités et exclut les jeunes non scolarisés
- Tracts** : technique peu coûteuse et simple, mais non ciblée et qui exclut les personnes analphabètes
- Radio** : à la portée immédiate de nombreux jeunes et parents, mais technique non ciblée qui exclut les personnes n'écoulant pas la radio
- Porte-à-porte** : technique plus efficace pour atteindre les jeunes vulnérables et isolés ainsi que leurs parents, mais nécessite beaucoup de temps

9 K. Austrian et D. Ghati, « Conception d'un programme centré sur les filles : Boîte à outils pour l'élaboration, le renforcement et l'expansion de programmes destinés aux adolescentes », chapitre 4 : Recrutement (Kenya : Population Council, 2010).

Il est fortement conseillé aux PSF de segmenter leur stratégie commerciale (notamment pour les filles) en s'inspirant des études de marché précédentes, et de ne pas utiliser les mêmes messages et médias pour les garçons et les filles. Étant donné les besoins particuliers des différents groupes de filles (par exemple, filles scolarisées, filles non scolarisées, filles âgées de 14 à 17 ans et filles âgées de 18 à 24 ans), les PSF devront parfois adapter leurs techniques commerciales et leurs démarches de prospection à chaque groupe. En général, les PSF devront recourir à une multitude de techniques commerciales comme le bouche à oreille, le recours aux écoles et aux parents. Il convient de rappeler aux PSF qu'en fonction du pays et de la culture, les filles ne sont pas toujours faciles à atteindre. En effet, elles pensent souvent que ces types de services ne leur sont pas destinés ou accessibles (ceci vaut également pour les jeunes les plus pauvres et les plus vulnérables).

- ▶ Les plans de test pilote de la plupart des PSF partenaires de YouthStart s'appuyaient sur des stratégies commerciales visant à établir des partenariats avec des écoles, le personnel des écoles et les parents des enfants scolarisés.
- ▶ De nombreux PSF ont mis en œuvre leur stratégie commerciale par le biais d'OSJ partenaires et de groupes/associations de jeunes, notamment pour les jeunes un peu plus âgés (18 à 24 ans) qui n'étaient plus scolarisés. Certains ont fait appel aux responsables de la communauté, aux conseils municipaux, aux organisations religieuses, aux organisations non gouvernementales (ONG) locales et aux organisations communautaires pour mettre en œuvre leur stratégie commerciale.

Les PSF doivent s'assurer que les stratégies commerciales mises au point dans le cadre du test pilote s'adressent aux jeunes et aux principaux adultes concernés, et sont peu onéreuses. Il s'agira par exemple de présenter le produit dans la communauté lors d'un événement de lancement, ou d'organiser des événements musicaux, sportifs ou culturels dans les écoles partenaires, les agences et sur les marchés (pour les enfants non scolarisés). La plupart de ces événements sont également l'occasion d'informer les clients potentiels (explication des caractéristiques du produit, comment en bénéficier et l'utiliser) et de procéder à l'ouverture de comptes sur place pour les jeunes comme pour les adultes.

Les SMS (services de message court, ou textos) constituent un autre canal stratégique de communication pour les opérations commerciales. Ils peuvent être utilisés pour rappeler aux jeunes de continuer à épargner ou pour vendre le produit aux jeunes dont les parents sont déjà clients.

Le matériel promotionnel varie des simples tracts distribués au cours d'événements et de réunions aux cadeaux incitatifs (chapeaux, tee-shirts, cartables, stylos et agendas). De plus, les PSF peuvent utiliser les SNF pour recruter de nouveaux clients ou pour inciter les clients actuels à utiliser davantage le produit.

- ▶ Par exemple, FINCA Ouganda se sert d'une formation en éducation financière pour encourager les jeunes à ouvrir un compte : ouvre un compte et tu recevras une éducation financière gratuitement.

6. Préparer tous les SIG, même ceux fonctionnant manuellement, pour faire le suivi du sexe, de l'âge, de la fréquence d'utilisation des comptes, des soldes, des liens avec les parents également clients et du recours aux SNF

Préparer ou adapter le SIG est particulièrement important pour suivre l'évolution du test pilote et pour savoir si le PSF atteint ou non les objectifs du test pilote. Toutefois, un PSF n'a pas à effectuer de changements importants et coûteux dans le SIG. Il peut seulement avoir à modifier quelques postes prioritaires pour effectuer des rapports sur mesure du test pilote, ou utiliser de simples feuilles Excel jusqu'à la fin du test pilote et des principales modifications du SIG. Lorsqu'un produit destiné aux jeunes fait l'objet d'un test pilote, un PSF doit penser à effectuer trois grandes actions concernant le suivi des données relatives aux jeunes :

- Assurer que le PSF enregistre l'âge des clients :** en Afrique, la plupart des PSF ne connaissent pas l'âge de leurs clients. Dans de nombreux cas et en particulier dans les zones rurales, cette lacune est due au fait que les clients ne possèdent pas de papiers d'identité ou que le PSF ne considère pas la vérification de l'âge comme une priorité.

Ainsi, lorsque l'UNCDF a demandé aux PSF participant à la première phase du programme YouthStart des données élémentaires sur leurs jeunes clients, peu d'entre eux ont été en mesure de fournir des données exactes. La plupart ont dû prendre un échantillon de jeunes dans une agence et utiliser les résultats pour estimer le nombre total de leurs jeunes clients. Connaître l'âge du client est notamment important pour que le PSF puisse distinguer l'utilisation appropriée de différents produits. Ainsi, lorsqu'un jeune devient adulte, le PSF peut le savoir et lui proposer un produit classique.

- b. Identifier quels jeunes et combien d'entre eux utilisent le produit et de quelle manière :** comme pour tout produit financier, un PSF doit s'assurer que le SIG (ou le système provisoire de saisie manuelle, par exemple des feuilles Excel) enregistre les données lui permettant de savoir qui utilise le produit destiné aux jeunes. Les données importantes peuvent inclure le sexe du client, sa situation scolaire (scolarisé ou non), son lieu de vie (zone rurale ou urbaine), le nombre de clients bénéficiant du produit et comment ils l'utilisent (nombre de transactions par mois, taille des transactions, volume d'épargne, portefeuille à risque, etc.). Enfin, pour les mineurs (généralement moins de 18 ans), un PSF devra probablement entrer des données concernant les responsables légaux. Ces données peuvent être une occasion unique de suivre les ventes croisées réalisées auprès des principaux adultes en charge de jeunes.
- c. Effectuer un suivi de l'utilisation des SNF :** un PSF dispose principalement de deux options pour savoir si les jeunes utilisent des SNF, en fonction du modèle économique qu'il a adopté pour intégrer les services financiers aux SNF, et selon la capacité du SIG à incorporer de nouveaux indicateurs. Pour un PSF ayant choisi un modèle unifié ou parallèle, ce suivi concernant les SNF pourrait être réalisé dans le SIG si les clients sont déjà suivis pour les services financiers auxquels ils accèdent. Le prestataire pourrait également commencer par utiliser un système parallèle de suivi manuel, tel qu'Excel, s'il manque de ressources ou de temps. Dans ce cas, il devra utiliser un identifiant unique pour relier les clients de SNF à leur utilisation de services financiers. En revanche, un PSF ayant opté pour un modèle associé devra indiquer l'utilisation des SNF par les jeunes dans un système parallèle puis relier cette information à son propre SIG. Le processus de mise en place ainsi que le suivi et la consolidation continus de ce système parallèle avec un partenaire sont complexes et connaissent souvent des problèmes de non-conformité ou de mauvaise qualité des données (voir l'exemple de FINCA Ouganda, encadré 3).

ENCADRÉ 3 - SYSTÈME DE SUIVI DES SNF DE FINCA OUGANDA

FINCA Ouganda travaille en partenariat avec le Private Education Development Network (PEDN) pour fournir une éducation financière aux jeunes clients sur l'épargne et ses avantages, ainsi que sur la manière de gérer et de gagner de l'argent, notamment grâce à des activités génératrices de revenus. Toutes les deux semaines, le PEDN est tenu de fournir des comptes rendus à FINCA Ouganda (rencontres en face à face et rapports), et tous les mois des comptes rendus complets dans Excel indiquant le nombre de jeunes ayant participé aux séances éducatives. Le PEDN réalise également des enquêtes qualitatives périodiques sur un petit échantillon de jeunes ayant reçu la formation, afin d'évaluer leur niveau de satisfaction par rapport à la formation, le nombre de comptes bancaires ouverts et leur attitude face à l'épargne en général.

Toutefois, l'un des inconvénients de ce partenariat réussi est qu'il est difficile de fusionner les données issues de la base de données du PEDN avec le SIG de FINCA Ouganda. Cette difficulté a empêché FINCA Ouganda de savoir immédiatement quels participants au programme d'éducation financière n'ont pas ouvert de compte d'épargne. En outre, le système de suivi du PEDN ne tient pas compte d'informations qui sont importantes pour FINCA Ouganda, telles que le sexe des participants.

7. Apprendre au personnel à communiquer avec les jeunes de manière appropriée et à combattre les préjugés à leur égard

La formation du personnel est absolument essentielle pour réussir la mise en œuvre du test pilote d'un PSF. Comme avec tout produit financier, un PSF doit veiller à ce que le plan du test pilote inclue un calendrier de la plupart des programmes de formation pour les membres du personnel de terrain, en particulier les agents de marketing et les représentants des services clients, mais aussi les responsables des agences pilotes. En matière de formation du personnel, un PSF peut poursuivre certains des objectifs suivants :

- Appliquer des procédures standard.
- Renforcer la compréhension et l'acceptation par le personnel du nouveau programme destiné aux jeunes.
- Assurer un service client de grande qualité adapté aux jeunes.
- Garantir un enregistrement rapide, complet et exact des transactions.
- Utiliser le SIG de manière optimale pour prendre les décisions de gestion.
- Mener une stratégie commerciale efficace, cohérente et convaincante.
- Contrôler les risques de manière approfondie grâce à des audits et des systèmes internes.

Dans la mesure où s'adresser aux jeunes est en général une nouvelle expérience pour la majorité des membres de terrain, un PSF doit porter une attention particulière à la formation du personnel aux techniques de communication avec les jeunes. Ces techniques devront souvent répondre aux questions suivantes :

- Quand communiquer, par exemple quels jours et heures de la semaine (avant ou après l'école ; pas en période d'examens).
- Où les rencontrer, en particulier pour les filles qui ont souvent besoin d'un « lieu sûr ».
- À qui demander la permission de contacter un jeune (parents, enseignant, responsable communautaire, responsable religieux).
- Qui le jeune admire-t-il/elle et qui pourrait aider à établir le contact (tuteurs, amis et camarades, etc.).
- En cas d'utilisation d'un modèle unifié pour les SNF, quel doit être le contenu pédagogique, en particulier en fonction des besoins liés à l'âge et au sexe découverts durant l'étude de marché¹⁰.

8. Suivre la réalisation des buts et des objectifs du test pilote et se concentrer sur une communication et des visites de terrain régulières pour faire le point avec le personnel et les jeunes

« Ce qui est mesuré est réalisé » ~ Peter Drucker

Les PSF participant au programme YouthStart ont été encouragés à effectuer un suivi des résultats par rapport aux objectifs établis pour le test pilote et les activités prévues, en commençant par l'élaboration d'un plan de suivi et d'évaluation (S&E) au sein du plan de test pilote. Chaque objectif spécifique d'un test pilote est en général associé à un indicateur pour aider les PSF à mesurer les progrès réalisés.

¹⁰ Adapté de K. Austrian et D. Ghati, « Conception d'un programme centré sur les filles : boîte à outils pour l'élaboration, le renforcement et l'expansion de programmes destinés aux adolescentes » (Kenya : the Population Council, 2010).

Le tableau 4 présente des exemples d'objectifs spécifiques et des suggestions d'indicateurs pour chacun d'entre eux. Les PSF doivent préciser où les données doivent être collectées et par qui.

TABLEAU 4 - OBJECTIFS DU TEST PILOTE : EXEMPLES ET INDICATEURS	
Objectifs	Indicateur de réussite
90 comptes jeunes doivent être ouverts chaque mois dans l'agence urbaine, soit un total d'au moins 360 jeunes clients au quatrième mois.	Nombre de comptes jeunes ouverts par mois dans l'agence urbaine
50 comptes jeunes doivent être ouverts chaque mois dans l'agence rurale, soit un total d'au moins 200 jeunes clients au quatrième mois.	Nombre de comptes jeunes ouverts par mois dans l'agence rurale
Le volume épargné par les jeunes doit atteindre 4 000 dollars US au bout de quatre mois (soit une moyenne de 8 dollars US par compte jeune au quatrième mois).	Volume d'épargne des jeunes
Moins de 10 % des comptes jeunes doivent être inactifs (aucune transaction effectuée au cours des deux derniers mois) au quatrième mois.	Nombre de comptes inactifs
5 % des proches des jeunes ayant souscrit au service doivent également devenir clients en quatre mois.	Nombre de proches devenus clients
Au moins 125 jeunes doivent bénéficier de SNF chaque mois, soit un total de 500 jeunes au quatrième mois.	Nombre de jeunes ayant bénéficié de SNF
Le temps nécessaire aux jeunes pour retirer de l'argent doit être inférieur à dix minutes à compter du deuxième mois.	Durée de retrait pour les jeunes
Le taux de satisfaction client doit atteindre au moins 85 % au quatrième mois.	Pourcentage de clients satisfaits (quantitatif) Principales raisons d'insatisfaction (qualitatif)
Le coût moyen par compte d'épargne doit être inférieur à 20 dollars américains par mois.	Coût moyen par compte d'épargne

YouthStart a également recommandé que les PSF élaborent un plan de suivi actif pour veiller à ce que les données collectées soient appropriées et qu'elles soient à la fois qualitatives et quantitatives. Un PSF peut, par exemple, vouloir suivre l'efficacité de la formation du personnel grâce à l'amélioration des compétences et de la compréhension, mais également grâce au service client et à la volonté de travailler avec les jeunes. Les sources d'information peuvent inclure les rapports du SIG, les enquêtes de satisfaction client, les comptes rendus des discussions de groupes, les rapports de terrain du chef de produit des jeunes après ses visites dans les agences pilotes, les entretiens avec le personnel et les comptes rendus des réunions mensuelles de l'équipe chargée de réaliser le test pilote.

MISE EN ŒUVRE DU TEST PILOTE : BONNES PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Cette partie présente les bonnes pratiques appliquées par les PSF et les enseignements tirés durant la phase de mise en œuvre des tests pilotes (novembre 2011-mars 2012). La plupart des PSF participant au programme YouthStart ont correctement appliqué les bonnes pratiques au moment de (1) composer l'équipe du test pilote, (2) élaborer les politiques et les procédures, (3) organiser le personnel (formation), (4) fixer des objectifs clairs, (5) réaliser les activités prévues et atteindre les objectifs du projet YouthStart, et (6) mener une campagne publicitaire forte au moyen d'activités informelles et peu onéreuses, avec le concours de partenaires (écoles, parents). Nombre d'enseignements tirés par les PSF concernent l'intégration des SNF et la mise en place d'un système adéquat de S&E.

A. Ce qui a bien fonctionné : bonnes pratiques

1. Assurer la coordination et la communication entre l'équipe du test pilote, le personnel de l'agence pilote, l'OSJ et les écoles partenaires, les parents, les jeunes promoteurs auprès de leurs pairs et les jeunes clients.

Comme il a été discuté dans la première partie, la formation d'une équipe chargée de réaliser le test pilote est certes importante, mais insuffisante pour garantir le succès de celui-ci. Un aspect plus crucial, et probablement le principal défi, consiste à s'assurer que les membres du personnel concernés comprennent la finalité du produit et leur rôle dans la promotion et le service après-vente de ce produit, ainsi que dans le service aux jeunes. Il est également indispensable qu'ils soient convaincus de l'importance du nouveau produit. Il s'avère qu'un facteur essentiel de succès pour les meilleurs PSF partenaires de YouthStart réside dans une communication et une coordination régulières entre le siège et le personnel/les agences de terrain participant au test pilote.

- ▶ La bonne communication chez les PSF partenaires de YouthStart a commencé par la formation et s'est poursuivie par des courriels, appels téléphoniques et rencontres en face à face sur le terrain, entrepris de manière claire, régulière et opportune, et toujours articulées autour du suivi de la réalisation, dans l'ensemble, des objectifs du test pilote, et par agence et par personne de terrain.
- ▶ Certains des PSF les plus performants ont également veillé à ce que le chef de produit des jeunes et l'équipe en charge du test pilote se concentrent davantage sur le soutien et l'écoute, plutôt que sur le respect des règles, ce qui a contribué à créer une ambiance d'équipe.

Une bonne coordination et une bonne communication au sein de l'équipe supposent une communication claire avec un partenaire non financier, par exemple une OSJ, en fonction du modèle économique, et avec des organisations partenaires, telles que des écoles et des organisations communautaires. La coordination et la communication peuvent également consister à faire participer les jeunes clients, en faisant d'eux des membres quasiment à part entière de l'équipe. Comme pour l'étude de marché, il est important qu'un PSF associe le plus possible les jeunes au test pilote.

- ▶ L'UFT, l'un des PSF les plus performants du programme YouthStart, a associé les jeunes en recrutant des « jeunes promoteurs » d'âge et d'origine similaires aux clients cibles.
- ▶ L'Amhara Credit and Saving Institution (ACSI) a eu recours à des « ambassadeurs de la jeunesse », à savoir des étudiants volontaires chargés de promouvoir les services d'ACSI aux autres élèves de leur école.

2. Axer les initiatives promotionnelles sur les partenaires, les parents et les jeunes promoteurs auprès de leurs pairs. Les PSF partenaires de YouthStart ayant globalement atteint plus facilement le nombre de clients visé sont ceux dont les stratégies commerciales étaient bien développées, complètes et basées sur les recommandations formulées dans la première partie de ce document. Ces prestataires ont eu tendance à adopter des initiatives commerciales centrées sur les jeunes, informelles et peu onéreuses :

- **Qui ?** Tout d'abord, les PSF ont noué des partenariats avec des institutions locales, par exemple des écoles, des organisations religieuses, des OSJ et des mairies, afin de faire passer leur message. Ils n'ont pas directement visé les jeunes mais plutôt les parents, les enseignants et les personnes influentes qui connaissaient de nombreux jeunes (par exemple, des jeunes promoteurs auprès de leurs pairs, des personnes d'influence et des tuteurs).

- **Comment ?** En général, ces PSF ont utilisé des méthodes commerciales informelles souvent appelées activités de promotion « below the line », par exemple des stands permettant d'ouvrir des comptes ou des annonces par haut-parleurs – toujours adaptées aux jeunes. Nombre d'entre eux ont également utilisé différents types d'incitations ou d'avantages financiers et non financiers, par exemple le titre « jeune épargnant du mois » ou des petits cadeaux (tee-shirts).

ENCADRÉ 4 - STRATÉGIE COMMERCIALE D'UCU

« Nous serons guidés par le principe "offrir des services financiers aux jeunes au lieu d'attendre qu'ils viennent à nous". »

- ▶ L'Union of Savings and Credit Cooperative Umutanguha (UCU) a proposé des incitations financières aux jeunes clients existants qui parrainent dix amis (l'encadré 4 illustre cette approche).
- ▶ L'ACSI a employé des ambassadeurs volontaires chargés de commercialiser des services destinés aux jeunes auprès de leurs pairs, à l'aide d'incitations intéressantes.

Les PSF ont également utilisé des supports publicitaires classiques, par exemple des tracts et des affiches, mais dans une moindre mesure par rapport aux autres stratégies. En règle générale, ils ont prévu des initiatives médiatiques plus complexes et plus onéreuses, par exemple à la radio et à la télévision, uniquement pour l'étape de déploiement.

Les PSF ont utilisé ces initiatives de promotion informelles « below the line » en grande partie parce que c'est la manière la plus efficace d'atteindre les jeunes et qu'elles ne coûtent pas cher. Toutefois, un PSF doit faire très attention à ce que ces pratiques de communication soient appropriées et éthiques, par exemple qu'elles évitent les comportements qui obligent les jeunes à souscrire des produits non désirés ou non nécessaires, en particulier des crédits. Un PSF peut également être amené à concevoir avec attention des programmes d'incitation et de rémunération, le cas échéant, pour le personnel et les agents qui entreprennent des activités de communication afin de ne pas encourager de comportement indésirable.

- **Quand ?** Les PSF se sont attachés à participer ou à parrainer des événements rassemblant de nombreux jeunes, par exemple des événements scolaires, sportifs ou musicaux organisés pour les élèves, ou en se rendant sur les marchés pour rencontrer les jeunes non scolarisés.
- ▶ PEACE a organisé des « journées *Leneye* » régulières durant les principales heures de marché, afin d'inviter les jeunes à découvrir ses services.

3. Utiliser des modèles de distribution non conventionnels, en sortant de l'agence pour aller à la rencontre des jeunes.

Les PSF partenaires de YouthStart ayant le mieux réussi ont utilisé des modèles de distribution hybrides : ils ont fourni un accès aux agences existantes mais aussi un service de proximité, en se rendant par exemple dans les écoles afin de faciliter l'ouverture de compte ou la réalisation de transactions. Cette approche non conventionnelle a permis aux PSF de se rapprocher des jeunes et d'encourager la souscription et l'utilisation accrue de services, grâce à l'amélioration de l'aspect pratique. Elle a également aidé les PSF à vendre des services aux jeunes qui n'étaient pas encore clients¹¹.

- ▶ L'ACSI, l'UFT et l'UCU¹² recrutent, forment et rémunèrent des « jeunes promoteurs » pour distribuer des produits (voir en encadré 5 un exemple de l'ACSI).
- ▶ FINCA Ouganda et PEACE fournissent aux jeunes des coffres cadenassés qu'ils laissent à l'école (et qui sont ouverts lors des visites du PSF), ou qu'ils emportent avec eux lorsqu'ils vont faire un dépôt en agence.

11 Les institutions de microfinance qui envisagent de recourir à des jeunes promoteurs auprès de leurs pairs dans leur démarche de rapprochement doivent réfléchir avec attention à la meilleure façon de les utiliser. Il existe deux dangers potentiels. Premièrement, si des incitations financières sont utilisées, l'institution rémunère de facto (c'est-à-dire qu'elle paie) les jeunes pour leurs actions, ce qui pourrait entraîner des complications juridiques. Dès lors, il vaudrait peut-être mieux sélectionner des jeunes ayant plus de 18 ans. Deuxièmement, les jeunes promoteurs auprès de leurs pairs qui participent aux initiatives de rapprochement peuvent être aussi sensibles que le personnel aux incitations négatives, par exemple avoir trop de pouvoir sur les clients ou inciter ceux-ci à souscrire des produits alors qu'ils n'en ont pas besoin ou qu'ils ne sont pas prêts.

12 Les agents de la jeunesse utilisés par l'UCU doivent avoir plus de 18 ans.

- FINCA RDC envoie dans les écoles des agents qui utilisent des terminaux de paiement électronique (TPE) pour ouvrir des comptes ou effectuer des transactions, afin que les élèves n'aient pas besoin de quitter l'établissement scolaire.

Ces services de proximité sont en général plus coûteux qu'en agence, en termes de temps de travail du personnel et de transport. Néanmoins, un PSF peut réduire ces coûts en rendant ces activités de proximité plus efficaces (par exemple, en allant rencontrer les jeunes dans des réunions de groupes, des écoles ou des lieux de culte) et en rémunérant le personnel en fonction des performances, du moins en partie, plutôt que sur un salaire fixe.

ENCADRÉ 5 - STRATÉGIE DE DISTRIBUTION DE L'ACSI

Pour ses activités de promotion et de service, l'ACSI travaille avec des écoles pour cibler les jeunes scolarisés, ainsi qu'avec des administrations locales, telles que les mairies ou les conseils de quartier (les kebeles) pour toucher les jeunes non scolarisés. Ces partenaires aident le personnel de l'ACSI à créer des clubs de jeunes épargnants, dont les membres siègent dans des comités spéciaux ou sont des ambassadeurs chargés de recruter de nouveaux clients de leur âge. Grâce à ces clubs, les jeunes peuvent ouvrir un compte d'épargne à l'école, sans avoir à se déplacer. Ces clubs permettent aussi à l'ACSI de proposer des SNF ainsi que des activités et loisirs culturels. Ce système de partenariat avec les institutions et de formation de groupes d'épargnants permet à l'ACSI d'améliorer le ciblage de ses clients et son efficacité en termes de temps de travail du personnel. Ce mécanisme bénéficie également aux jeunes car ils gagnent du temps en n'allant pas à l'agence et profitent des formations aux SNF, en particulier de l'éducation financière.

4. **S'assurer que le personnel comprend la notion de vente croisée (auprès des parents et des tuteurs) et mettre en place des mesures incitatives pour réaliser ce type de vente. Profiter de la présence des parents lors de l'ouverture d'un compte pour promouvoir les services du PSF spécifiquement destinés aux adultes.** Pour de nombreux PSF, l'un des principaux objectifs du test pilote était d'examiner leur capacité à effectuer des ventes croisées de produits, en particulier aux clients existants et aux parents/tuteurs des jeunes clients, afin d'améliorer la fidélité globale du client et la rentabilité.
 - L'UFT encourage les agents de terrain qui rencontrent les parents à non seulement promouvoir les produits destinés aux jeunes pour leurs enfants, mais aussi les produits destinés aux adultes. Durant la période du test pilote, l'UFT a ouvert 143 comptes d'épargne pour les parents de jeunes.
 - Les membres du personnel de PEACE offrent systématiquement aux parents/tuteurs la possibilité d'ouvrir leur propre compte d'épargne lorsqu'ils aident un jeune de moins de 18 ans à ouvrir un compte d'épargne.
5. **Tester les politiques et procédures relatives aux produits destinés aux jeunes afin de s'assurer qu'elles sont souples et adaptées aux jeunes, par exemple qu'elles autorisent différents moyens de prouver l'identité.** Les PSF partenaires de YouthStart ayant ouvert davantage de comptes d'épargne sont ceux qui ont réduit les barrières à l'entrée pour les jeunes, par exemple en étant plus souples dans la vérification de l'identité et en rationalisant les autorisations parentales.
 - L'UFT demande aux parents de remplir un seul formulaire d'autorisation, qui permet ensuite à leur enfant d'effectuer et de gérer ses transactions de manière indépendante.
 - Le Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et le crédit au Sénégal (PAMECAS) s'est rendu compte que le montant habituel de l'adhésion à la fédération de crédit était trop élevé pour que les jeunes puissent la payer en une seule fois. Il a donc autorisé les jeunes à adhérer en ouvrant un compte d'épargne et en économisant progressivement pour payer la cotisation.
6. **Au cours du test pilote, se concentrer de préférence sur un seul produit qui sera proposé dans un petit nombre d'agences.** La plupart des PSF les plus performants du programme YouthStart ont pris soin d'adopter une approche très simple et très ciblée durant le test pilote. Ainsi, ils ont majoritairement choisi de ne pas tester plus de deux nouveaux produits destinés aux jeunes (les autres en ont testé deux ou trois en même temps, souvent en mettant l'accent sur le crédit).

- ▶ L'UFT a créé des produits distincts pour différents segments de jeunes (un produit pour les 12-17 ans et un autre pour les 18-24 ans) afin de proposer un message clair et personnalisé à chacun de ces groupes.

Ces prestataires ont également commencé le test pilote le plus rapidement et le plus simplement possible afin de conserver la dynamique née durant la formation et la mise au point du test pilote. En revanche, les PSF moins performants ont attendu d'avoir résolu certains aspects compliqués avant de mettre en œuvre le test pilote, par exemple l'impression complète des matériels publicitaires ou l'obtention d'une licence pour engager un agent bancaire.

- ▶ Les PSF les plus performants, notamment l'ASCI, FINCA RDC, FINCA Ouganda, PEACE, l'UFT et l'UCU, ont réalisé un test pilote plus court (en moyenne 6,5 mois) que les autres (en moyenne 10,5 mois).
- ▶ L'UFT a découvert que son plan de départ pour dix agences pilotes était trop important pour assurer une mise en œuvre et un suivi adéquats, et a, par la suite, réduit à sept le nombre d'agences pilotes.

B. Difficultés rencontrées et enseignements tirés

- 1. Ne pas supposer que le personnel sur place est prêt à participer au test pilote. Il convient donc de redoubler d'efforts pour s'assurer que les employés des agences pilotes s'engagent dans le test pilote, même ceux qui ne sont pas directement concernés.** La plupart des PSF partenaires de YouthStart ont été capables d'obtenir l'adhésion et l'engagement de l'équipe de direction et des autres membres du personnel au siège. Certains d'entre eux ont réussi à s'assurer l'engagement du personnel de terrain en harmonisant les incitations, d'autres non, car ils ont donné trop de responsabilités au personnel de terrain ou ne sont pas parvenus à définir clairement les objectifs des produits.
 - ▶ L'UFT a découvert que les membres du personnel de son agence principale qui n'étaient pas directement concernés par le test pilote avaient davantage tendance à inscrire les jeunes comme des clients réguliers, car leur programme d'incitation n'était pas aligné sur celui des mobilisateurs.
 - ▶ Pour répondre à ce même problème, PEACE a intégré les nouveaux jeunes clients au nombre de clients que le personnel de l'agence a à gérer (indicateurs de productivité), ce qui a automatiquement conduit le PSF à embaucher lorsque le nombre de jeunes clients a commencé à augmenter de manière importante.
 - ▶ Plusieurs PSF, comme FINCA Ouganda et l'UCU, ont recruté des personnes pour se consacrer à la promotion et au service du nouveau produit, tout en s'assurant que les autres employés de l'agence étaient correctement informés et concernés.
- 2. Être conscient que la mobilisation et l'identification des besoins des partenaires (écoles, OSJ, etc.) prennent du temps. Il est donc important de prévoir un délai supplémentaire au moment d'établir le calendrier de la phase de test et de lancement.** De nombreux PSF partenaires de YouthStart ont découvert qu'il fallait du temps pour mobiliser les partenaires nécessaires aux activités de promotion et de distribution, par exemple des écoles et des OSJ, avant de toucher les jeunes clients. Les PSF ont également dû apprendre à qui s'adresser et comment travailler avec les partenaires (et vice versa), en particulier lorsqu'il s'agissait d'écoles publiques. Ils ont également dû prendre le temps de comprendre les besoins de leurs partenaires, et par exemple faire coïncider les calendriers scolaires à leurs événements promotionnels.
 - ▶ FINCA RDC a rencontré quelques problèmes pour convaincre les écoles publiques de dispenser ses programmes d'éducation financière sans recevoir d'instructions de leurs supérieurs.
 - ▶ PEACE a rencontré des difficultés de planification des séances d'éducation financière pendant les périodes d'examen.

Les problèmes de partenariat ont retardé certains PSF dans la réalisation de leurs objectifs de portée de clients durant les premiers mois, mais d'un autre côté, cela les a poussés à commencer par développer et renforcer des relations de partenariat très importantes. Ils ont également découvert qu'une fois les principales relations établies, l'arrivée de nouveaux clients était bien plus rapide dans les mois suivants.

3. **Être disposé à apporter des corrections au modèle financier, notamment en ce qui concerne les frais de personnel et les incitations commerciales.** Plusieurs PSF partenaires de YouthStart ont dû modifier leurs hypothèses financières pendant et après leur phase pilote, souvent à cause de coûts plus élevés que prévu et d'une croissance plus lente du nombre de clients et de comptes.
- ▶ PEACE a réduit les incitations offertes aux jeunes clients et modifié son modèle financier. Lors de la phase de déploiement, PEACE va supprimer les incitations à l'ouverture de compte et augmenter celles qui récompensent les bons comportements d'épargne.
 - ▶ L'UCU a modifié son modèle financier en raison de l'augmentation plus importante que prévu des commissions exigées par les OSJ.
 - ▶ Après le lancement du test pilote, UFT a décidé de moins se reposer sur le personnel spécialisé et de former à la place un réseau de jeunes promoteurs rémunérés en fonction du nombre de clients qu'ils ramènent.
4. **Se concentrer sur l'utilisation des comptes et encourager le titulaire à l'utiliser. En effet, ouvrir un compte ne suffit pas : il faut faire en sorte que l'utilisation continue des services soit aussi, voire plus, importante que la souscription de services**¹³. De nombreux PSF partenaires de YouthStart, même ceux qui disposaient en général de solides plans de marketing, n'ont pas été correctement préparés à encourager l'utilisation des comptes et la conservation de l'épargne une fois le compte ouvert.
- ▶ Pour résoudre ce problème, le PAMECAS envoie des SMS aux jeunes n'ayant pas touché à leur compte depuis deux mois. Il envoie aussi des messages d'éducation financière visant à encourager les comportements d'épargne.
 - ▶ FINCA Ouganda recourt aux coffres cadenassés et aux visites régulières de son personnel dans les écoles pour encourager l'utilisation d'un compte ; l'organisme prévoit de placer dans les écoles des agents équipés de TPE pour inciter les jeunes à effectuer des transactions dès qu'ils le peuvent ou en ont besoin.
 - ▶ À cette même fin, PEACE et UFT ont commencé ou prévoient de commencer à récompenser les « économes du mois » par de petits cadeaux ou des distinctions.
 - ▶ Certains PSF ont découvert qu'ils avaient besoin de poursuivre leurs activités de promotion dans les mêmes lieux et par l'intermédiaire des mêmes partenaires pour encourager l'utilisation d'un compte et constamment attirer de nouveaux clients sur la durée, en ne s'appuyant pas uniquement sur des événements promotionnels ponctuels.
5. **Mesurer les progrès vers la réalisation de tous les objectifs du test pilote et pas seulement ceux liés à la croissance (par exemple, examiner les objectifs de satisfaction des clients). Envisager l'utilisation d'outils à la fois quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les progrès accomplis au niveau des services financiers et non financiers**¹⁴. Alors que plusieurs PSF partenaires de YouthStart disposaient de plans et de systèmes de suivi complets pour les aider à mesurer les progrès vers la réalisation des objectifs du test pilote, d'autres ont eu des difficultés à atteindre l'objectif relativement simple d'établir le nombre de comptes ouverts par sexe. Ce fut souvent le cas des PSF disposant d'un SIG faible ou prenant trop de temps pour adapter leur SIG aux caractéristiques et conditions du produit destiné aux jeunes. Les indicateurs qualitatifs tels que la satisfaction client, le service client et la sensibilisation du client étaient insuffisamment suivis et de nombreux retours étaient collectés de manière informelle et anecdotique. D'autres faiblesses sont apparues dans le simple manque de suivi des progrès réguliers, l'insuffisance des visites de terrain, l'absence de comptes rendus ou d'une communication régulière des résultats aux agents de terrain, et l'incapacité à suivre les retours clients de manière plus systématique (par exemple, données qualitatives indisponibles dans le SIG).

13 Pour en savoir plus sur l'incitation aux comportements d'épargne, voir Payal Pathak, « *Creating Creatures of Habit, Nudging Saving in Youth* » (Washington DC : New America Foundation, 2012).

14 L'UNCDF a utilisé les indicateurs de performance suivants pour le S&E : (1) les comptes rendus des réunions de suivi existent, (2) les rapports mensuels du test pilote existent et sont appropriés, (3) les outils de suivi existent (quantitatifs et qualitatifs), (4) le plan de suivi est respecté et (5) les résultats sont analysés et des décisions prises pour corriger les erreurs.

Pour corriger ces problèmes, il est important d'identifier les données à suivre et les sources d'information (SIG, enquêtes de satisfaction, visites de suivi, etc.) afin de hiérarchiser les principaux besoins et d'adapter le SIG aussi rapidement que possible, plutôt que d'attendre une réorganisation complète ou des changements multiples.

- De simples feuilles de suivi et l'utilisation d'Excel peuvent parfois suffire pour permettre le démarrage du test pilote (avec l'objectif d'apporter les principaux changements au SIG durant la phase de déploiement).
- Les PSF, en particulier le PAMECAS, se sont rendus compte que des visites de terrain simples et non techniques (recommandées au moins une fois toutes les deux semaines) par l'équipe du test pilote, en particulier avec le chef de produit des jeunes, sont le meilleur moyen de faire le point avec le personnel de terrain et les clients et de comprendre la réalité des progrès du test pilote.

6. Faire en sorte que les programmes des SNF restent simples et considérer la possibilité de fournir ceux-ci à travers un modèle unifié¹⁵. L'intégration des SNF a représenté le plus grand défi pour tous les PSF partenaires de YouthStart. Le problème le plus courant des PSF utilisant un modèle associé a été l'impossibilité de trouver des partenaires compétents disposant du matériel approprié (ou de la possibilité d'adapter le matériel) et de la capacité à assurer des formations.

- Les prestataires qui ont trouvé des partenaires, comme FINCA Ouganda, ont souvent rencontré des difficultés dans le suivi et les rapports, en particulier pour retrouver quels clients de services financiers ont utilisé des SNF offerts par les partenaires.
- Adapter le programme aux jeunes et former le personnel aux principes et pratiques d'apprentissage des jeunes a nécessité plus de temps qu'initialement prévu et ce, indépendamment du modèle choisi par le PSF pour fournir ses SNF. Ainsi, quelques prestataires qui disposaient d'un programme pour adultes ou qui utilisaient les programmes des autres partenaires ont découvert que les modules étaient trop longs (parfois jusqu'à sept ou huit sessions), compliqués et non adaptés aux jeunes (en particulier à un certain groupe d'âge ou sexe). L'OSJ partenaire de FINCA Ouganda, le PEDN, a été confronté au problème inverse : il proposait tellement de modules adaptés aux différentes tranches d'âge qu'il est devenu difficile pour le personnel et les jeunes de suivre et de gérer les différences.
- Au bout du compte, de nombreux PSF ont choisi une approche de « minimum crucial » pour les SNF (recommandée par [Reach Global](#)), centrée sur les sujets les plus importants pour répondre aux besoins des jeunes, au lieu de proposer des thèmes plus larges et plus théoriques sur les SNF et l'éducation financière.

Les PSF partenaires de YouthStart éprouvent toujours des difficultés à trouver le modèle économique le plus viable pour fournir des SNF. Grâce au modèle associé (en recourant par exemple à des OSJ), un PSF peut bénéficier d'une expertise externe et être en mesure de se concentrer sur les services financiers ; mais ce modèle est aussi le plus difficile pour trouver des partenaires compétents, et le plus onéreux car il suppose de rémunérer les partenaires. Avec le modèle associé, un PSF doit plus que jamais être très clair sur les rôles, les objectifs, la qualité de service et la communication avec l'OSJ partenaire, et suivre de près tous ces aspects. Dans le cas contraire, le prestataire peut rencontrer de gros problèmes : insuffisance de comptes rendus, données de piètre qualité ou mauvaise prestation de services aux jeunes.

- La Fédération des Caisses populaires du Burkina (FCPB) et l'UCU ont eu beaucoup de mal à trouver une OSJ locale capable de fournir des services à un prix raisonnable.

Certains des PSF de YouthStart qui ont eu des difficultés à trouver un partenaire au modèle associé ont par la suite choisi d'utiliser un modèle unifié et de former leurs propres employés, volontaires locaux ou jeunes promoteurs auprès de leurs pairs dans les écoles pour fournir des SNF aux jeunes clients. Cette approche a également contribué à réduire les coûts.

15 L'UNCDF a utilisé les indicateurs de performance suivants pour la fourniture des services non financiers : (1) les programmes ont été élaborés, (2) un protocole d'accord a été signé avec des OSJ (le cas échéant), (3) le personnel est formé aux services non financiers (le cas échéant) et (4) les services non financiers sont complètement intégrés aux services financiers.

- L'UNCDF a aidé certains PSF à prendre contact avec des prestataires externes, tels que Reach Global (voir encadré 6 pour l'expérience de FINCA RDC), qui ont adapté les matériels existants et formé soit des OSJ locales partenaires, soit le personnel du PSF.
- Les PSF ont également contacté Plan International, Women's World Banking et le Population Council pour obtenir de l'aide, de même que des ONG locales.
- Certains prestataires, en particulier l'UFT, ont appris que fournir des SNF en passant par des groupes est plus efficace et moins onéreux que la formation classique dans une salle de classe. Toutefois, ils ont également découvert qu'offrir des services intégrés par l'intermédiaire de groupes prend davantage de temps, car il est recommandé que les SNF ne soient pas proposés tant que le groupe d'épargnants n'a pas reçu une éducation de base sur la gestion de groupe (ce qui prend souvent trois à quatre mois après l'ouverture du compte).
- PEACE s'est assuré que son programme de SNF utilisait des modules simples et sur mesure portant sur cinq grands thèmes uniquement centrés sur l'épargne : (1) « Identifier les objectifs de l'épargne », (2) « Augmenter l'épargne en réduisant les dépenses inutiles » (3) « Où épargner : avantages des institutions de microfinance par rapport à l'épargne informelle », (4) « Comptes d'épargne volontaires : fonctionnement », et (5) « Compte *Leneye* de PEACE : caractéristiques et modalités d'ouverture ».

ENCADRÉ 6 - STRATÉGIE DE FINCA RDC EN MATIÈRE DE SNF

S'étant rendu compte qu'il ne pouvait proposer de formation aux SNF, FINCA RDC a noué un partenariat avec Humana People to People (HPP), l'agence locale d'une ONG éducative internationale, ainsi qu'avec Reach Global, une ONG internationale spécialisée dans l'éducation financière. Reach Global a travaillé avec FINCA et HPP pour adapter un programme utilisé en Ouganda et le transposer au contexte de la RDC. Les principales adaptations ont été les suivantes :

- La réduction des sessions en raison du calendrier scolaire.
- La simplification et la réduction des instructions.
- Un accent placé sur la délivrance d'un message clé par session (le minimum crucial).
- La simplification des activités et des ressources en raison de classes plus nombreuses.
- La simplification du vocabulaire trop complexe pour certains groupes d'âge.

- 7. Mettre au point des activités et stratégies spéciales pour atteindre certains groupes de jeunes vulnérables, comme les filles.** Tous les PSF partenaires de YouthStart ont pour objectif de toucher au moins 50 % de filles pour les services financiers comme non financiers. La plupart des prestataires ont également l'objectif de servir des jeunes scolarisés et non scolarisés. Toutefois, plusieurs prestataires ne savaient pas combien de filles (ou de jeunes non scolarisés) ils servaient ou ont découvert que leur objectif était loin d'être réalisé. Une solution pour améliorer le suivi pourrait être de mettre à jour le SIG et les formulaires d'ouverture de compte afin que le sexe ou la situation scolaire soient automatiquement saisis au moment de l'ouverture d'un compte.

- Le SIG de l'un des PSF indiquait par défaut « masculin » lorsque le champ « sexe » n'était pas saisi, ce qui résultait sur un nombre trop élevé de jeunes hommes.

Afin de servir davantage de clientes filles, l'équipe du test pilote et les dirigeants d'un PSF doivent encourager la mise en place d'activités spécifiques de ciblage et de promotion destinées aux filles, par exemple viser les écoles de filles, et peut-être envisager d'ajuster les mesures de performance pour le personnel de terrain.

- L'ACSI a noté qu'elle servait moins de filles qu'elle ne pensait, les filles non scolarisées en particulier, en raison de la disparité géographique de ce groupe. L'institution est en train d'adapter spécifiquement ses supports publicitaires pour ce segment afin de le toucher plus facilement.
- Deux mois après le lancement du test pilote, PEACE s'est rendu compte qu'il n'atteignait pas le nombre prévu de jeunes femmes et d'adolescentes, malgré sa mission et son engagement à se rapprocher de ce groupe. Pour remédier à cela, PEACE s'est associé au Population Council. Celui-ci recommande que le programme de proximité donne la priorité aux filles, avant d'inclure progressivement les garçons, afin d'obtenir un meilleur équilibre des sexes à long terme.

CONCLUSIONS

Tester un nouveau produit est important pour tout prestataire de services financiers, quel que soit son marché cible. Toutefois, plusieurs grandes questions sont à étudier durant le test pilote d'un produit destiné aux jeunes :

Collecter des informations relatives aux jeunes. Le PSF doit être prêt à collecter, saisir et utiliser des informations relatives aux jeunes pour définir les objectifs du test pilote, les modifications à apporter au SIG, le modèle financier, les politiques et procédures, et le S&E. Un prestataire ayant peu d'expérience avec les jeunes devra souvent faire un effort particulier pour collecter et suivre les données de base sur l'âge et d'autres données démographiques, relatives aux jeunes ciblés et à leurs parents/tuteurs, à la performance des SNF, à la vente croisée et à l'utilisation des comptes, et faire preuve de souplesse pour accepter différentes sources d'information (par exemple, différentes preuves d'identité).

Comprendre les jeunes et parler leur langue pour satisfaire leurs besoins. Lors de la formation d'une équipe pour le test pilote, la chose la plus importante pour le PSF est de veiller à ce que l'ensemble du personnel (au siège et sur le terrain) comprenne comment servir les jeunes et pourquoi c'est important. Cela peut être réalisé en combinant des entretiens en face à face, des formations et des incitations. La formation doit notamment aider le personnel à appliquer les bonnes pratiques en matière de contact et de communication avec les jeunes : quand les aborder (avant ou après l'école), où les rencontrer (lieux sûrs pour les filles), etc. Concernant la stratégie commerciale, le prestataire devra peut-être légèrement modifier l'approche d'ensemble pour les principaux groupes cibles, en particulier pour les jeunes vulnérables comme les filles ou les jeunes non scolarisés.

Être prêt à adapter le produit pour mieux servir les jeunes. Pendant toute la durée du test pilote, le PSF devra être préparé à adapter de nouveau certains aspects initialement prévus, tels que le modèle de distribution et certaines politiques et procédures. Par exemple, le PSF peut clairement se rendre compte que le modèle unifié est plus efficace que le modèle choisi au départ pour intégrer les SNF (c'est exactement ce qu'ont découvert la majorité des prestataires participant au programme YouthStart). Le prestataire devra peut-être affiner le système de S&E au moment de décider quelles nouvelles informations collecter (par exemple, des données plus qualitatives), comment collecter les données et comment en améliorer la qualité. Le prestataire sera peut-être obligé d'adapter le modèle financier si de nombreuses hypothèses de coût et de revenu sont révisées (celles-ci étant souvent trop faibles pour les coûts et trop élevées pour les revenus). Nombre de PSF participant au programme YouthStart se sont rendu compte qu'ils avaient anticipé une utilisation plus régulière des comptes et ont dû modifier leurs incitations et leurs initiatives de promotion ciblée pour encourager les dépôts. S'il manque d'expérience avec les jeunes, le PSF devra étudier comment adapter les politiques et les procédures à ce nouveau segment, en autorisant par exemple le paiement échelonné des cotisations. L'élimination de ces barrières à l'entrée peut permettre au PSF d'accroître la portée du test pilote. Il doit cependant faire attention à ce que ces adaptations ne soient pas entreprises au prix d'un dépassement de ses capacités, en éloignant les clients existants ou en dépassant certaines limites de coûts.

Engager directement les jeunes et leurs « modèles ». En matière de promotion, de distribution et de vente croisée, le PSF peut rechercher des manières d'associer les jeunes et les personnes les plus influentes de leur vie (camarades, enseignants, parents). Cette démarche peut supposer de demander aux jeunes et aux adultes d'apporter leur aide pour approcher de nouveaux clients et servir les clients existants, et peut-être de leur offrir des incitations pour le faire. Ou il peut simplement s'agir d'écouter davantage les jeunes afin d'obtenir leurs retours sur les améliorations possibles. Le prestataire devra souvent essayer différentes manières d'aborder les jeunes clients et les personnes qui les influencent dans leur propre environnement, plutôt que d'attendre qu'ils se rendent en agence.

Accroître la communication et la coordination au sein de l'équipe. La communication est cruciale dans tout test pilote, d'autant plus s'il s'agit de tester un produit destiné aux jeunes. Si, comme c'est souvent le cas, le PSF et son personnel n'ont jamais travaillé avec les jeunes auparavant, la direction et l'équipe chargés de réaliser le test pilote devront travailler dur pour communiquer l'importance du nouveau programme et la manière dont il affectera par la suite les responsabilités

quotidiennes du personnel de terrain. Il faudra peut-être recruter de nouvelles personnes au siège et sur le terrain, qui ne connaîtront pas la culture du PSF. En conséquence, le prestataire devra peut-être s'efforcer davantage d'accroître la communication au sein de l'équipe durant le test pilote et convaincre ses employés, anciens et nouveaux, de l'importance du nouveau produit destiné aux jeunes et de la nécessité de travailler ensemble.

Se focaliser. Enfin, le PSF peut augmenter son taux de réussite s'il simplifie autant que possible les diverses variables concernées, telles que le nombre d'agences ou de produits et s'il donne la priorité aux aspects les plus importants du test pilote. Tester un nouveau produit est déjà complexe, mais tester un nouveau produit destiné à un nouveau marché cible, tel que les jeunes, est encore plus complexe et relève considérablement le niveau de risque du produit. Choisir une priorité peut simplement signifier tester un seul produit ou réduire le nombre d'agences pilotes, parfois même n'en garder qu'une seule.

BIBLIOGRAPHIE

- Austrian, K. et D. Ghati. « Conception d'un programme centré sur les filles : Boîte à outils pour l'élaboration, le renforcement et l'expansion de programmes destinés aux adolescentes. » Kenya : Population Council, 2010. http://www.popcouncil.org/publications/books/2011_AdolGirlsToolkit_fr.asp.
- Banthia, Anjali et Ben Shell. « The Youth Frontier in Microfinance: Savings and Financial Education for Girls in Mongolia. » Mumbai, Inde : Intellect, novembre/décembre 2009. <http://www.swwb.org/publications/savings-and-financial-education-girls-mongolia>.
- Cracknell, David, et al. « Briefing Note 24: Lessons from Pilot Testing Financial Services – The Experience of *MicroSave*. » Nairobi, Kenya : MicroSave. http://www.microsave.org/briefing_notes/briefing-note-24-lessons-for-pilot-testing-financial-services-experience-of-imicrosav.
- Dunford, Christopher. « Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education », chapitre 2 dans *Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families*. Bloomfield, CT : Kumarian Press, 2002.
- Frankiewicz, Cheryl. « Briefing Note 65: Costs and Benefits of Pilot Testing for Product Development. » Nairobi, Kenya : *MicroSave*. http://www.microsave.org/briefing_notes/briefing-note-65-costs-and-benefits-of-pilot-testing-for-product-development.
- Gepaya, Lalaine Y. « Youth-Inclusive Services Case Study No. 6: Marketing and Delivery is What Matters. » Washington, DC : Making Cents International, septembre 2009. www.makingcents.com/pdfs/resources/caseStudy10/PanaboMultipurposeCaseStudyNo.6_September2009.pdf.
- Hopkins, Danielle et Maria Perdomo. « À l'écoute des jeunes: conclusions et recommandations sur neuf pays d'Afrique Sub-saharienne de l'étude de marché portant sur la conception de services financiers et non financiers à destination des jeunes. » New York : UNCDF, 2011. <http://www.uncdf.org/en/practitioners-guides>.
- Hopkins, Danielle, et al. « Accès des jeunes aux services financiers : opportunités et contraintes relatives à la réglementation du secteur financier. » New York : UNCDF, 2012. <http://www.uncdf.org/en/practitioners-guides>.
- McCord, Michael, Graham Wright et David Cracknell. « A Toolkit for Planning, Conducting and Monitoring Pilot Tests—Savings Products. » Nairobi, Kenya : *MicroSave*, mars 2003. www.microsave.org/toolkit/pilot-testing-savings-toolkit.
- McCord, Michael, et al. « Product Rollout—A Toolkit for Expanding a Tested Product Throughout the Market. » Nairobi, Kenya : *MicroSave*, janvier 2004. <http://www.microsave.org/sites/default/files/toolkits/toolkits/Product%20Roll-out%20Toolkit.pdf>.
- Pathak, Payal. « Creating Creatures of Habit, Nudging Saving in Youth. » Washington, DC : New America Foundation, 2012. http://assets.newamerica.net/sites/newamerica.net/files/policydocs/Creating_Creatures_of_Habit_Final.pdf.
- De Quintanilla, Argentina, et al. « Effective Marketing for Scaling Up Financial Services to Youth. » Washington, DC : SEEP Network, 2011. <http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/YFSEffectiveMarketing.pdf>.
- Sebsted, Jennefer. « Girls and Their Money: Strategies for Promoting Savings, Financial Education and Social Support for Adolescent Girls in Low-Income Countries. » Washington, DC : Microfinance Opportunities, novembre 2011. <http://microfinanceopportunities.org/wp-content/uploads/2011/08/Nike-Report-20111.pdf>.

ANNEXES

ANNEXE I : PROFILS DES PARTENAIRES DU PROGRAMME YOUTHSTART

PSF	OBJECTIFS PROJETÉS DURANT LE TEST PILOTE	PRODUIT(S)	MODÈLE POUR LES SERVICES FINANCIERS	MODÈLE POUR LES SNF
<u>ACSI</u> (<u>Éthiopie</u>)	(Test pilote de 6 mois) · Jeunes clients : 5 777 · Jeunes clients de SNF : 5 777 · Pourcentage de filles : 50 %	Compte d'épargne courant Crédit individuel	· Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps · Les agents de terrain actuels prennent en charge les produits destinés aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement à ces produits) · Opérations effectuées dans les agences, en porte-à-porte ou dans les écoles et les kebeles · Promotion dans les écoles et les kebeles	Unifié Dans les écoles et les agences
<u>CMS</u> (<u>Sénégal</u>)	(Test pilote de 6 mois) · Jeunes clients : 1 057 · Jeunes clients de SNF : 658 · Pourcentage de filles : 60 %	Compte d'épargne courant Dépôt à terme Crédit individuel	· Service de planification responsable des produits destinés aux jeunes · Les agents de crédit actuels prennent en charge les produits destinés aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement à ces produits) · Opérations effectuées dans les agences · Promotion sur les marchés	Unifié Dans les agences
<u>FCPB</u> (<u>Burkina Faso</u>)	(Test pilote de 12 mois) · Jeunes clients : 5 640 · Jeunes clients de SNF : 9 640 · Pourcentage de filles : 45 %	Compte d'épargne courant Compte d'épargne à objectif Crédit individuel et crédit collectif	· Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps · Recrutement de deux « officiers des jeunes » par agence pilote pour promouvoir les produits · Opérations effectuées dans les agences · Promotion dans les écoles et les agences	Unifié Dans les agences
<u>FINCA RDC</u>	(Test pilote de 10 mois) · Jeunes clients : 2 000 · Jeunes clients de SNF : 2 000 · Pourcentage de filles : 64 %	Compte d'épargne courant Dépôt à terme	· Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps · Recrutement de quatre « officiers des jeunes » pour promouvoir les produits · Opérations effectuées dans les agences, les agents TPE et les écoles · Promotion dans les écoles	Associé Dans les écoles
<u>FINCA</u> <u>Ouganda</u>	(Test pilote de 10 mois) · Jeunes clients : 3 000 · Jeunes clients de SNF : 3 000 · Pourcentage de filles : 63 %	Compte d'épargne courant	· Le chef de produit des jeunes a consacré 50 % de son temps · Les agents de crédit actuels prennent en charge le produit destiné aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement au produit) · Tirelires mises à la disposition des écoliers et des étudiants dans les établissements scolaires · Opérations effectuées dans les agences et les écoles · Promotion dans les écoles	Associé Dans les écoles

PSF	OBJECTIFS PROJETÉS DURANT LE TEST PILOTE	PRODUIT(S)	MODÈLE POUR LES SERVICES FINANCIERS	MODÈLE POUR LES SNF
<u>OBM</u> (<u>Malawi</u>)	(Test pilote de 12 mois) - Jeunes clients : 4 455 - Jeunes clients de SNF : 4 455 - Pourcentage de filles : 60 %	Compte d'épargne courant Dépôt à terme Crédit individuel et crédit collectif	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps - Les officiers de terrain actuels prennent en charge les produits destinés aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement à ces produits) - Opérations effectuées dans les agences - Promotion par le biais des OSJ	Unifié Dans les agences
<u>PAMECAS</u> (<u>Sénégal</u>)	(Test pilote de 6 mois) - Jeunes clients : 800 - Jeunes clients de SNF : 800 - Pourcentage de filles : 55 %	Compte d'épargne courant Crédit	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps - Recrutement d'un « Officier des jeunes » par agence pilote pour promouvoir les produits - Opérations effectuées dans les agences - Promotion dans les écoles et sur les marchés	Associé Dans les agences
<u>PEACE</u> (<u>Éthiopie</u>)	(Test pilote de 4 mois) - Jeunes clients : 295 - Jeunes clients de SNF : 295 - Pourcentage de filles : 80 %	Compte d'épargne courant	- Le chef de produit des jeunes a consacré 75 % de son temps - Les officiers de crédit actuels prennent en charge le produit destiné aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement au produit) - Tirelires mises à la disposition des jeunes - Opérations effectuées dans les agences - Promotion dans les écoles et sur les marchés	Unifié Dans les écoles et les agences
<u>UFT</u> (<u>Ouganda</u>)	(Test pilote de 11 mois) - Jeunes clients : 5 500 - Jeunes clients de SNF : 5 500 - Pourcentage de filles : 70 %	Comptes d'épargne courants	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps - Recrutement d'un « officier des jeunes » par agence pilote pour la promotion et la gestion des produits - Tuteurs pour les jeunes - Réunions hebdomadaires des groupes de jeunes - Opérations effectuées dans les agences et au cours des réunions de groupe - Promotion au sein des communautés	Unifié Dans les réunions de groupe
<u>UCU</u> (<u>Rwanda</u>)	(Test pilote de 6 mois) - Jeunes clients : 4 420 - Jeunes clients de SNF : 4 420 - Pourcentage de filles : 51 %	Compte d'épargne courant Crédit Micro crédit-bail	- Le chef de produit des jeunes a consacré 75 % de son temps - Les officiers de terrain actuels prennent en charge les produits destinés aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement à ces produits) - Opérations effectuées dans les agences - Promotion à la radio, dans les églises et au sein des communautés	Unifié Dans les agences

ANNEXE II : APPROCHES ADOPTÉES PAR LES PARTENAIRES DE YOUTHSTART ET RÉSULTATS

ACSI	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 6 mois) • Jeunes clients : 5 777 • Jeunes clients de SNF : 5 777 • Pourcentage de filles : 50 %
Portée réelle du test pilote	• Jeunes clients : 5 388 • Jeunes clients de SNF : 3 520 • Pourcentage de filles : 55 %
Produit(s) proposé(s)	• Nom des produits destinés aux jeunes : Re-ay (Vision). • Compte d'épargne : mêmes caractéristiques que celles des comptes d'épargne pour adultes, dépôt minimum à l'ouverture de 0,30 dollar US, solde minimum de 0,06 dollar US, aucun frais ni plafond de retrait. • Crédit : garanties personnelles exigées pour les crédits individuels. • Prévoit d'offrir en plus une assurance, des possibilités de transfert, etc.
Chiffres clés relatifs au test pilote	• A démarré en octobre 2011 et s'est achevé fin avril 2012. • Dix agences participantes, six en milieu rural et quatre en milieu urbain. • Durée de six mois. • Produits disponibles auprès des autres agences dès avril 2012.
Modèle de mise en œuvre	• Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps. • Les agents de terrain actuels prennent en charge les produits destinés aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement à ces produits). • Les jeunes effectuent leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers ou dans les écoles et les kebeles où le personnel vient recueillir les économies des jeunes.
Stratégie commerciale	• Création de clubs d'épargne dans les écoles et les kebeles ; ces clubs sont des groupes composés de sept personnes et d'un superviseur chargé de promouvoir les produits destinés aux jeunes parmi les pairs. Mesures incitatives à l'intention des clubs d'épargne, réunions régulières et suivi des progrès. Au bout d'un an, octroi d'un certificat de réussite. • Création de pièces de théâtre pour les jeunes et leurs parents. • Affiches et brochures rarement utilisées en matière de promotion, notamment dans les zones rurales.
Intégration des SNF	• Modèle unifié, mais des accords de partenariat devraient être conclus avec d'autres institutions pour offrir des séances d'éducation (par exemple, partenariats avec des universités et des centres de formation professionnelle pour former les jeunes au développement économique). • Organisation des séances dans les écoles pour les jeunes scolarisés, et dans les agences ou les kebeles pour les jeunes non scolarisés. • Les jeunes emprunteurs doivent suivre l'intégralité du programme de formation avant de pouvoir obtenir un prêt. Les jeunes souhaitant ouvrir un compte d'épargne doivent assister à la première séance (ensuite, la présence est facultative). • Des divertissements sont prévus en plus des SNF, comme des événements sportifs, des spectacles de musique/cirque ou des projections de films.

CMS	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 6 mois) - Jeunes clients : 1 097 - Jeunes clients de SNF : 658 - Pourcentage de filles : 60 %
Portée réelle du test pilote	- Jeunes clients : 234¹⁶ - Jeunes clients de SNF : 44 - Pourcentage de filles : 35 %
Produit(s) proposé(s)	- Nom des produits destinés aux jeunes : Produits jeunes. - Comptes d'épargne courants et dépôt à terme. - Crédit : garanties personnelles exigées pour les crédits individuels.
Chiffres clés relatifs au test pilote	- A démarré en décembre 2011 et s'est achevé en juillet 2012. - Dix agences participantes à travers le pays, dans les zones rurales comme dans les zones urbaines. - Durée de six mois.
Modèle de mise en œuvre	- Service de planification responsable des produits destinés aux jeunes. - Aucun employé ne se consacre exclusivement aux produits. Les responsables du service client fournissent aux jeunes des informations sur le produit, les agents de crédit analysent les dossiers de crédit et les guichetiers effectuent leurs opérations vers les comptes d'épargne. - Les jeunes effectuent leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers.
Stratégie commerciale	- Le personnel se rend sur les marchés pour repérer de jeunes emprunteurs potentiels. - Promotion dans les agences à l'intention des clients actuels.
Intégration des SNF	Modèle unifié : partenariat avec un cabinet de conseil pour former les membres du personnel du CMS et les aider dans la formation des jeunes en éducation financière.

FCPB	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 12 mois) - Jeunes clients : 5 640 - Jeunes clients de SNF : 9 640 - Pourcentage de filles : 45 %
Portée réelle du test pilote	- Jeunes clients : 798¹⁷ - Jeunes clients de SNF : 1 136 - Pourcentage de filles : 46 %
Produit(s) proposé(s)	- Nom des produits destinés aux jeunes : Jeunes. - Compte d'épargne courant et compte d'épargne à objectif. - Crédit individuel et crédit collectif : produit de prêt pour les jeunes créé sur la base des enseignements tirés de l'expérience de jeunes artisans (CRED'ART). Les jeunes doivent d'abord épargner pendant six mois. - Carte Jeune de débit qui donne accès aux guichets automatiques.
Chiffres clés relatifs au test pilote	- A démarré en mars 2012 et s'achèvera en mars 2013. - Quatre agences participantes, toutes en milieu urbain. - Durée de douze mois.

16 Difficultés de démarrage et de mise en œuvre du test pilote en raison du processus d'approbation interne. Ceci explique les chiffres nettement inférieurs aux prévisions.

17 Difficultés de démarrage du test pilote en raison du processus d'approbation interne et de problèmes liés aux ressources humaines. Ceci explique les chiffres nettement inférieurs aux prévisions.

FCPB	
Modèle de mise en œuvre	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps. - Recrutement de deux « officiers des jeunes » au sein de chaque agence pilote pour promouvoir les produits destinés aux jeunes. Dans certaines agences où le processus de recrutement est plus long que prévu, c'est le personnel du Siège qui s'occupe de la gestion des comptes jeunes. - Les jeunes effectuent toutes leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers. - Des minibus mobiles sont prévus pour fournir des services financiers aux jeunes vivant dans des zones rurales isolées.
Stratégie commerciale	- Décentralisée au niveau des agences pilotes : chaque agence détermine les techniques commerciales à mettre en place en coordination avec le Siège. - La stratégie commerciale de départ était axée sur la promotion des produits destinés aux jeunes auprès des clients actuels ; lorsque l'agence est bondée de clients, le directeur de l'agence vient lui-même présenter les produits. - Des accords de partenariat sont prévus avec des écoles pour promouvoir les produits destinés aux jeunes. - Encourager les jeunes à utiliser leurs comptes en offrant un cadeau aux meilleurs épargnants des six derniers mois.
Intégration des SNF	- Modèle unifié : en raison des difficultés rencontrées pour établir un partenariat avec un prestataire de SNF, le personnel interne fournit lui-même ces services. À cette fin, un groupe de facilitateurs qui travaillait d'habitude avec les femmes de FCPB a été formé pour travailler avec les jeunes. - Organisation de séances d'éducation financière dans les agences. - Les jeunes emprunteurs doivent suivre l'intégralité des séances d'éducation financière et de développement économique avant de pouvoir obtenir un prêt.

FINCA RDC	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 10 mois) - Jeunes clients : 2 000 - Jeunes clients de SNF : 2 000 - Pourcentage de filles : 64 %
Portée réelle du test pilote	- Jeunes clients : 1 934 - Jeunes clients de SNF : 1 740¹⁸ - Pourcentage de filles : 38 %¹⁹
Produit(s) proposé(s)	- Nom des produits destinés aux jeunes : Compte avenir. - Compte d'épargne courant : mêmes caractéristiques que celles des produits destinés aux adultes, mais aucun frais ni dépôt minimum à l'ouverture (le dépôt de 5 dollars US a été supprimé car il n'incitait pas les jeunes à ouvrir un compte). - Dépôt à terme.
Chiffres clés relatifs au test pilote	- A démarré en août 2011 et s'est achevé en juillet 2012. - Douze agences participantes, toutes en milieu urbain (Kinshasa). - Durée de dix mois. - Difficultés à assurer le fonctionnement des services financiers au cours des cinq premiers mois du test pilote, mais les problèmes sont aujourd'hui résolus. Difficultés à trouver un partenaire pour assurer les activités de formation en éducation financière. - FINCA a fixé des objectifs aux officiers des jeunes afin de s'assurer qu'au moins 70 % des nouveaux épargnants sont des filles. Mais lorsque ces agents effectuent des visites de terrain pour rencontrer de jeunes clients potentiels, la plupart des jeunes rencontrés sont des garçons. Suite à des discussions thématiques en groupe, FINCA a découvert que pour des raisons culturelles, les habitants de la RDC préfèrent investir dans les garçons que dans les filles, car les filles intègrent une nouvelle famille une fois mariées. C'est pourquoi les parents préfèrent ouvrir un compte à leurs fils plutôt qu'à leurs filles. De grandes campagnes marketing et des séances d'éducation financière à l'intention des parents sont prévues pour accroître l'accès des filles aux services financiers.

18 Difficultés à trouver un partenaire pour assurer les activités de formation en éducation financière. Ceci explique les chiffres nettement inférieurs aux prévisions en ce qui concerne les SNF.

19 D'après les résultats des discussions thématiques en groupe, les parents sont plus susceptibles d'ouvrir des comptes d'épargne pour leurs fils que pour leurs filles.

FINCA RDC	
Modèle de mise en œuvre	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps. - Recrutement de quatre « officiers des jeunes » (affectés à aucune agence) pour promouvoir les produits destinés aux jeunes. - Les « officiers des jeunes » ouvrent des comptes pour les jeunes dans les écoles après avoir rassemblé les documents nécessaires. - FINCA RDC a obtenu une licence auprès de la Banque centrale pour pouvoir recourir à des agents disposant de TPE. À ce jour, 5 agents sont ainsi équipés et leur nombre devrait passer à 20 sous peu. - Les jeunes effectuent leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers, directement auprès des agents TPE ou à l'école lorsqu'un membre du personnel de FINCA RDC dispose d'un dispositif TPE pour recueillir les économies des jeunes.
Stratégie commerciale	- Pour les jeunes scolarisés, les responsables jeunes clients se rendent dans les écoles où ils mènent des campagnes de sensibilisation. - Des ressources marketing devraient être mobilisées au cours des vacances d'été pour cibler les jeunes non scolarisés sur les marchés, dans les églises et les centres de formation professionnelle. - Les autres activités de promotion incluent : - L'organisation de sorties scolaires dans les agences FINCA RDC pour que le personnel explique aux jeunes comment fonctionne une agence. - La participation à la première Journée nationale de l'épargne 2011 décrétée par KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau, une banque allemande d'aide au développement) et le gouvernement congolais, en collaboration avec plusieurs autres PSF. - La mise en place de campagnes marketing à la rentrée des classes afin d'offrir des fournitures scolaires aux jeunes qui ouvrent un compte.
Intégration des SNF	- Modèle associé : partenariat avec l'ONG locale HPP, qui est habituée à travailler avec des jeunes. - A commencé à offrir des SNF en avril 2012, principalement dans les écoles. - Réunions hebdomadaires avec HPP pour évaluer les progrès accomplis et coordonner les diverses activités.

FINCA OUGANDA	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 10 mois) - Jeunes clients : 3 000 - Jeunes clients de SNF : 3 000 - Pourcentage de filles : 63 %
Portée réelle du test pilote	- Jeunes clients : 782²⁰ - Jeunes clients de SNF : 2 369 - Pourcentage de filles : 34 %
Produit(s) proposé(s)	- Nom du produit destiné aux jeunes : Smart account (Compte intelligent). - Le compte d'épargne courant est destiné aux jeunes âgés de 12 à 24 ans. - Des cartes de retrait sont mises à la disposition des jeunes clients ; pour les mineurs (moins de 18 ans), les parents sont co-titulaires de la carte et doivent donc autoriser l'enfant à l'utiliser.
Chiffres clés relatifs au test pilote	- A démarré en janvier 2011 et se terminera en novembre 2012. - Sept agences participantes, toutes en milieu urbain (Kampala). - Durée de dix mois.

20 Lorsque FINCA Ouganda a fixé ses objectifs en termes de prospection de nouveaux clients, elle misait sur le recours à des agents TPE pour assurer l'ouverture des comptes d'épargne. Malheureusement, le gouvernement n'a pas encore accordé à FINCA Ouganda de licence permettant d'utiliser cette technologie. Ceci explique les chiffres nettement inférieurs aux prévisions.

FINCA OUGANDA	
Modèle de mise en œuvre	- Le chef de produit des jeunes a consacré 50 % de son temps. - Les agents de crédit actuels prennent en charge le produit destiné aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement au produit). - Des tirelires pouvant être fermées à clé sont mises à la disposition des jeunes dans les écoles, et le personnel de FINCA Ouganda se rend sur place toutes les deux semaines pour recueillir les économies des jeunes. Les tirelires sont gérées par un surveillant de l'école et par un président élu au sein de chaque groupe de jeunes. Chaque jeune possède une fiche de compte personnelle. - Les jeunes peuvent également effectuer des opérations dans les agences de FINCA. - FINCA Ouganda devrait obtenir une licence de la part de la Banque centrale pour pouvoir recourir à des agents TPE. Une fois la licence accordée, FINCA Ouganda concentrera ses efforts sur la prestation des services destinés aux jeunes à travers ce système.
Stratégie commerciale	- Installation de tentes dans les écoles pour que les jeunes puissent ouvrir des comptes sur place. - Organisation de journées autour de la danse, de la musique et du théâtre à proximité des agences et des écoles. - Visites d'agences pour apprendre aux jeunes comment celles-ci fonctionnent. - Établissement de partenariats avec des groupes watoto (religieux) pour attirer les jeunes. - Organisation de journées de divertissement pendant les vacances au sein des communautés, dans les centres de loisirs ou sur les terrains appartenant à l'église (lorsque ceux-ci ne présentent aucun danger). - Émissions radio. - Mesures incitatives récompensant les bons épargnants (ceux qui utilisent régulièrement leurs comptes) ; en guise de reconnaissance, le gagnant est annoncé lors d'un événement prévu à l'avance.
Intégration des SNF	- Modèle associé : partenariat avec le PEDN, une ONG locale. - Séances de formation organisées dans les écoles : protocoles d'entente déjà signés avec treize écoles pour assurer l'offre de SNF. Différents supports devraient être utilisés, comme la vidéo, la musique et les SMS.

OBM	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 12 mois) - Jeunes clients : 4 455 - Jeunes clients de SNF : 4 455 - Pourcentage de filles : 60 %
Portée réelle du test pilote	- Jeunes clients : 3817 - Jeunes clients de SNF : 7 107 - Pourcentage de filles : 32 %
Produit(s) proposé(s)	- Nom des produits destinés aux jeunes : compte d'épargne Masomphenya (Vision), crédit collectif Chiyambi (Transition) et crédit individuel Tiwoloke (Départ). - Compte d'épargne courant et dépôt à terme. - Crédit individuel et crédit collectif : avant de pouvoir obtenir un prêt, les jeunes doivent épargner pendant six mois pour laisser à OBM le temps d'analyser leurs habitudes d'épargne et leurs flux de trésorerie.
Chiffres clés relatifs au test pilote	- A démarré en décembre 2011 et se terminera en décembre 2012. - Sept agences participantes réparties dans l'ensemble du pays, dont quatre en milieu urbain et trois en milieu rural. - Durée de douze mois.
Modèle de mise en œuvre	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps. - Les agents de terrain actuels prennent en charge les produits destinés aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement à ces produits). - Les jeunes effectuent leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers.

21 Des problèmes macroéconomiques dans le pays ont eu une incidence significative sur les performances générales des PSF, ce qui explique les retards importants dans la mise en œuvre du test pilote et les chiffres nettement inférieurs aux estimations.

OBM	
Stratégie commerciale	- Basée sur les visites aux OSJ pour promouvoir les produits destinés aux jeunes. Le responsable des relations client et les agents de crédit se rendent dans les locaux des OSJ et proposent aux jeunes d'ouvrir un compte sur place. - Une campagne de publicité devrait être diffusée en anglais et dans la langue locale par trois stations de radio locales situées à proximité des agences pilotes.
Intégration des SNF	- Modules adaptés du Programme global d'éducation financière en faveur des jeunes, et réalisation de DVD en guise de matériel de support. - Pour l'instant, les activités de formation en éducation financière n'ont pas encore commencé.

PAMECAS	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 6 mois) - Jeunes clients : 800 - Jeunes clients de SNF : 800 - Pourcentage de filles : 55 %
Portée réelle du test pilote	- Jeunes clients : 773 - Jeunes clients de SNF : 0 - Pourcentage de filles : 42 %
Produit(s) proposé(s)	- Nom des produits destinés aux jeunes : Ndortel (Premiers pas). - Conformément au règlement du PAMECAS, les jeunes doivent payer une cotisation pour devenir membre et pouvoir accéder à l'ensemble des services financiers qui leur sont destinés. Néanmoins, le PAMECAS a assoupli ces conditions pour accroître l'accès des jeunes aux services financiers en autorisant ces derniers à ouvrir un compte et à épargner pour payer petit à petit le montant de la cotisation. - Compte d'épargne courant. - Crédit.
Chiffres clés relatifs au test pilote	- A démarré en février 2011 et se terminera en août 2012. - Dix agences participantes, toutes en milieu urbain (Dakar). - Durée de six mois.
Modèle de mise en œuvre	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps. - Recrutement d'un « officier des jeunes » au sein de chaque agence pilote pour promouvoir les produits destinés aux jeunes. Au Siège, d'autres responsables marketing se chargent de la coordination des activités de promotion liées au test pilote. - Les jeunes effectuent leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers.
Stratégie commerciale	- Décentralisée au niveau des agences participantes. Chaque agence détermine les activités à mettre en place en accord avec le Siège. - Ces activités ont inclus : - Le parrainage d'événements culturels pour les jeunes auxquels les jeunes et leurs parents sont conviés, principalement dans les écoles. Au cours de ces événements, le personnel placarde des affiches et distribue des fournitures, par exemple des articles de papeterie. De plus, le personnel profite de ces événements pour promouvoir les services en face-à-face et ouvrir sur place des comptes pour les jeunes. - L'organisation d'un convoi Ndortel : plusieurs voitures faisant la promotion des produits destinés aux jeunes circulent dans les rues de la ville avec des haut-parleurs et de grandes banderoles. Le personnel du convoi discute des produits destinés aux jeunes avec les habitants du quartier. - L'envoi de SMS aux jeunes qui n'ont pas réalisé de transactions au cours des deux derniers mois.
Intégration des SNF	- Modèle associé : partenariat établi avec Plan Sénégal. Celui-ci apporte son soutien à deux niveaux : (1) en offrant des SNF aux jeunes ciblés par le PAMECAS et (2) en établissant le contact entre le PAMECAS et les associations villageoises d'épargne et de crédit, dont les membres sont disposés à ouvrir des comptes d'épargne et devenir clients du PAMECAS. - Pour l'instant, aucune séance de formation financière n'a été organisée mais des messages-clés sont envoyés aux jeunes par SMS en éducation financière.

PEACE	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 4 mois) • Jeunes clients : 295 • Jeunes clients de SNF : 295 • Pourcentage de filles : 80 %
Portée réelle du test pilote	• Jeunes clients : 353 • Jeunes clients de SNF : 301 • Pourcentage de filles : 40 %
Produit(s) proposé(s)	• Nom du produit destiné aux jeunes : Lenege (Pour demain). • Compte d'épargne. • Crédit : se concentre pour le moment sur le compte d'épargne, mais envisage de proposer des prêts aux jeunes dans un avenir proche. Les caractéristiques de ces prêts n'ont pas encore été définies.
Chiffres clés relatifs au test pilote	• A démarré en décembre 2011 et s'est achevé en mars 2012. • Une agence participante en milieu rural. • Durée de quatre mois. • Les produits sont désormais disponibles auprès de sept autres agences et des comptes d'épargne destinés aux groupes de filles mariées vivant en milieu rural font aujourd'hui l'objet d'un test pilote.
Modèle de mise en œuvre	• Le chef de produit des jeunes a consacré 75 % de son temps. • Les officiers de terrain actuels prennent en charge le produit destiné aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement au produit). PEACE prévoit de recruter de nouveaux employés, car le nombre de clients (adultes et jeunes) augmente conformément aux prévisions établies. • Les jeunes effectuent leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers. • Les jeunes peuvent emprunter une tirelire à PEACE pour économiser chez eux avant d'effectuer une opération dans une agence.
Stratégie commerciale	• Pour les jeunes scolarisés, des affiches sont placardées sur les tableaux d'affichage dans les écoles. D'autres moyens (haut-parleurs et radio de l'école) sont également utilisés pour promouvoir le compte d'épargne destiné aux jeunes. • Pour les jeunes non scolarisés, des journées Lenege sont organisées chaque semaine sur le marché du village ; lors de ces événements, tous les membres du personnel de l'agence se rendent sur le marché, installent une tente et font la promotion des produits d'épargne destinés aux jeunes à l'aide de haut-parleurs et en accostant les jeunes passants. • Des stylos ou des tee-shirts sont offerts aux jeunes qui décident d'ouvrir un compte, et un petit cadeau est offert chaque mois aux meilleurs épargnants.
Intégration des SNF	• Modèle unifié. • Organisation de séances de formation dans les écoles pour les jeunes scolarisés, et dans les agences pour les jeunes non scolarisés. • Séances en fonction du calendrier scolaire (périodes d'examen, etc.) et mieux adaptées aux activités saisonnières de PEACE liées aux prêts agricoles. • Des séances de formation spéciales et personnalisées devraient être offertes aux filles et jeunes filles en partenariat avec le Population Council.

UFT	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 11 mois) - Jeunes clients : 5 500 - Jeunes clients de SNF : 5 500 - Pourcentage de filles : 70 %
Portée réelle du test pilote	- Jeunes clients : 2 127 - Jeunes clients de SNF : 389²² - Pourcentage de filles : 26 %
Produit(s) proposé(s)	- Nom des produits destinés aux jeunes : Teen classic (Compte épargne ado classique) et Youth progress (Compte épargne les jeunes progressent). - Comptes d'épargne courants. - Des cartes de retrait sont mises à la disposition des jeunes adultes pour accéder aux guichets automatiques. Les jeunes de plus de 18 ans peuvent obtenir un prêt, à condition qu'ils aient épargné pendant au moins un an.
Chiffres clés relatifs au test pilote	- A démarré en janvier 2012 et se terminera en décembre 2012. - Sept agences participantes, quatre en milieu urbain et trois en milieu rural. - Durée de onze mois. - Difficultés liées à l'adaptation des programmes d'éducation financière aux différentes tranches d'âge, ce qui a retardé le lancement des SNF.
Modèle de mise en œuvre	- Le chef de produit des jeunes a consacré 100 % de son temps. - Recrutement d'un « officier des jeunes » par agence pilote pour la promotion et la prise en charge des groupes de jeunes. - Création de groupes d'épargne composés de jeunes âgés de 10 à 15 ans en fonction du sexe, de l'âge et de la situation scolaire (scolarisé ou non). Ce sont principalement les responsables de la communauté et les parents qui sensibilisent les jeunes et constituent les groupes d'épargne, ce qui garantit l'engagement des jeunes. - Pour les mineurs (moins de 18 ans), des tuteurs financiers aident les jeunes à effectuer des opérations, tandis que des tuteurs sociaux formés par l'UFT travaillent auprès des jeunes et de leurs parents au cours des réunions de sensibilisation. Ces personnes sont des bénévoles locaux non rémunérés pour leur travail, mais qui reçoivent une formation en guise de mesure incitative. - Les jeunes peuvent également effectuer des opérations dans les agences par le biais des guichetiers.
Stratégie commerciale	- Stratégie commerciale étroitement liée au modèle de groupe. - Organisation d'au moins 14 réunions d'information et activités communautaires (sur les marchés, dans les églises) chaque mois pour promouvoir les services. Ces réunions permettent d'obtenir le soutien des parents et des responsables de la communauté, mais également de constituer les groupes. - Collaboration étroite entre les « officiers des jeunes » et les responsables de la communauté. - Organisation de réunions dans les écoles avec les directeurs des établissements scolaires. - Mise en place d'un système incitatif pour encourager les jeunes à ouvrir un compte et à l'utiliser régulièrement.
Intégration des SNF	- Modèle unifié : les « officiers des jeunes » et les responsables de la communauté dispensent des cours d'éducation financière. - Des séances de formation sont organisées lors des réunions de groupe. La segmentation des groupes permet à l'UFT d'organiser les séances d'éducation et d'adapter le contenu en fonction des caractéristiques propres à chaque groupe.

22 Difficultés à adapter les programmes d'éducation financière, ce qui explique les chiffres nettement inférieurs aux prévisions.

UCU	
Objectifs projetés durant le test pilote	(Test pilote de 6 mois) • Jeunes clients : 4 420 • Jeunes clients de SNF : 4 420 • Pourcentage de filles : 51 %
Portée réelle du test pilote	• Jeunes clients : 4 328 • Jeunes clients de SNF : 1 374²³ • Pourcentage de filles : 47 %
Produit(s) proposé(s)	• Nom des produits destinés aux jeunes : compte d'épargne courant TangiraKare (Commençons le plus tôt possible) ; dépôt à long terme Ihirwe (Chance) ; et crédit collectif Nunguke (Réalisons des bénéfices). • Compte d'épargne courant et dépôt à terme. • Crédit : les jeunes doivent épargner un certain montant avant de pouvoir obtenir un prêt. • Micro crédit-bail : ce service sera proposé à la fin de l'année 2012.
Chiffres clés relatifs au test pilote	• A démarré en décembre 2011 et s'est achevé en juin 2012. • Deux agences participantes, une en milieu rural et une en milieu urbain. • Durée de six mois. • Difficultés à trouver un partenaire pour assurer les activités de formation en éducation financière, ce qui a retardé le lancement de l'offre de SNF. L'UCU a fini par adopter le modèle unifié. Les Objectifs projetés seront donc ajustés.
Modèle de mise en œuvre	• Le chef de produit des jeunes a consacré 75 % de son temps. • Les agents de terrain actuels prennent en charge les produits destinés aux jeunes (aucun employé particulier ne se consacre exclusivement à ces produits). • Les jeunes effectuent leurs opérations dans les agences par le biais des guichetiers.
Stratégie commerciale	• Les activités de promotion incluent : - Annonces à la radio locale - Visites aux chefs de village et dans les églises - Journées portes ouvertes dans les agences - Visites et rencontres avec les parents - Mesures incitatives à l'intention des jeunes pour accroître leur accès aux services financiers : un jeune qui parraine dix nouveaux clients à l'UCU reçoit 1 000 RWF (soit environ 1,5 dollar US), tandis qu'un tee-shirt ou une casquette sont offerts aux jeunes qui ouvrent un compte. • Les affiches et brochures sont rarement utilisées en matière de promotion.
Intégration des SNF	• Modèle unifié : grandes difficultés à trouver un partenaire pour assurer la formation en éducation financière comme prévu initialement. L'UCU a fini par établir un partenariat avec l'EDC (Education Development Center), un projet de l'USAID, pour former les membres du personnel de l'UCU afin qu'ils puissent dispenser eux-mêmes la formation en éducation financière et offrir aux groupes de jeunes des services de suivi. • Les séances de formation ont commencé en mai 2012.

23 Difficultés à trouver une OSJ partenaire pour offrir des SNF, ce qui explique les chiffres nettement inférieurs aux prévisions.

NOTES

NOTES



UN Capital Development Fund

Two United Nations Plaza
New York, NY 10017
www.uncdf.org
Tel: +1 212 906 6565