

Par Flavia Nakamatte et Laura Muñoz

Segmenter le marché des jeunes pour proposer des services d'épargne et de formation adaptés à l'âge en Ouganda

Résumé du programme destiné aux jeunes

- | | |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| • Types de services proposés aux jeunes | • Épargne, éducation financière et éducation non financière |
| • Tranches d'âge des clients | • 12-17 ans et 18-24 ans |
| • Année de lancement | • 2009, avec passage à grande échelle en 2011 |
| • Nombre de clients* | • 7 432 (dont 60 % de jeunes femmes et 60 % de moins de 18 ans) |
| • Volume de l'épargne des jeunes* | • 112 885 € |
| • Volume des prêts accordés aux jeunes* | • Sans objet |
| • Modèle de services non financiers | • Unifié |
| • Nombre de jeunes bénéficiaires de services non financiers | • 3 669 (dont 60 % de jeunes femmes et 60 % de moins de 18 ans) |
| • Organisations partenaires | • UNCDF, The MasterCard Foundation et des organisations au service des jeunes |

*Données en date du 31 août 2012

Pourquoi proposer des services aux jeunes ?

L'Uganda Finance Trust Ltd (UFT) est l'une des plus anciennes institutions de microfinance en République d'Ouganda et propose des services financiers aux Ougandais économiquement actifs, ayant des revenus faibles ou intermédiaires. L'UFT est une entreprise immatriculée en vertu du droit ougandais, agréée et réglementée par la Bank of Uganda en tant qu'institution de microfinance acceptant les dépôts. L'entreprise est reconnue comme l'un des acteurs clés du secteur financier formel en Ouganda. Depuis sa création en 1984, l'UFT a élargi sa portée et fournit aujourd'hui des services à plus de 150 000 déposants et emprunteurs, qui peuvent bénéficier d'une grande variété de produits d'épargne et de crédit grâce à un réseau de 30 agences interconnectées réparties dans tout le pays. Environ 30 % des clients de l'UFT sont des jeunes de moins de 24 ans.

L'UFT a fait le choix de se spécialiser dans des produits spécifiquement destinés aux jeunes dans le cadre de sa vision institutionnelle « L'accès à des services financiers abordables pour tous », ainsi que pour des raisons commerciales et sociales. L'UFT a commencé à s'intéresser aux jeunes comme segment de marché viable pour la mobilisation de l'épargne suite à son expérience d'un premier produit qui leur était destiné, le compte d'épargne Girls' Choice (résumé du programme disponible en page 5). Grâce au soutien de Population Council et MicroSave et au parrainage de la Fondation Nike, l'UFT a conçu le produit Girls' Choice, destiné aux filles de 10 à 19 ans, scolarisées ou non. En 2011, avec l'appui de l'initiative UNCDF-YouthStart, l'UFT a déployé Girls' Choice à plus grande échelle et élargi son programme destiné aux jeunes en ajoutant deux nouveaux produits : Teen Classic et Youth Progress. L'UFT propose, dans cette étude de cas, de partager les enseignements tirés de l'expérience acquise avec ces produits et ses recommandations en matière de conception, de test et de commercialisation à grande échelle de produits destinés aux jeunes.

Présentation du programme destiné aux jeunes

Les trois produits développés par l'UFT (Girls' Choice, Teen Classic et Youth Progress) ont été inspirés par les jeunes, conçus spécifiquement pour eux et sont adaptés à leurs besoins. Les principales caractéristiques de ces produits sont les suivantes.

Bénéficiaires

Girls' Choice est toujours destiné aux filles âgées de 10 à 19 ans, alors que les deux nouveaux produits sont destinés aux filles comme aux garçons, scolarisés ou non. Le compte d'épargne Teen Classic vise les jeunes de 12 à 17 ans¹, tandis que le compte d'épargne Youth Progress est destiné aux jeunes âgés de 18 à 24 ans. Les deux nouveaux produits favorisent donc l'élargissement des services aux deux sexes et le produit Youth Progress aux jeunes âgés de plus de 18 ans.

Avantages

Ces trois produits donnent aux jeunes la possibilité d'ouvrir un compte d'épargne conçu spécialement pour eux, auprès d'une institution financière officielle et réglementée. Comparés aux produits d'épargne pour adultes, les produits destinés aux jeunes offrent une plus grande souplesse en ce qui concerne les documents exigés², des frais d'ouverture moins élevés et aucun frais de tenue de compte ou de retrait.

Les titulaires de comptes Girls' Choice et Teen Classic bénéficient de l'appui de tuteurs financiers et sociaux (voir précisions ci-après).

Les titulaires de comptes Youth Progress (18-24 ans) disposent d'une carte de retrait qui leur permet d'accéder à leur épargne 24 heures sur 24. Il leur est également possible de souscrire un prêt s'ils épargnent depuis plus d'un an et participent à des séances d'éducation financière.

Ces trois produits financiers destinés aux jeunes intègrent une composante non financière. Elle permet aux jeunes d'acquérir des connaissances et des compétences pratiques en matière d'éducation financière et dans d'autres disciplines, qui se répercutent sur leurs pratiques d'épargne et de dépense et favorisent une transition progressive vers l'âge adulte. Ces services non financiers sont dispensés aux jeunes lors de réunions d'une à deux heures organisées une ou deux fois par semaine, en fonction de leurs disponibilités. La formation a pour but d'améliorer les compétences financières des jeunes³.

1 Avec l'information et le consentement d'un parent/tuteur légal et l'appui d'un tuteur financier pour satisfaire aux exigences légales et réglementaires, les jeunes de moins de 18 ans peuvent légalement détenir un compte d'épargne en Ouganda.
2 L'UFT accepte plus de neuf documents d'identité différents, du passeport jusqu'à la carte scolaire en passant par le courrier émanant d'un adulte, afin de contourner les difficultés rencontrées par certains jeunes (notamment les mineurs et les jeunes adultes déscolarisés) pour obtenir une pièce d'identité officielle.
3 « La compétence financière est un vaste concept qui recouvre les connaissances et les aptitudes permettant aux personnes de comprendre leur propre situation financière et leur donnent la motivation nécessaire pour agir. Les clients disposant de ces compétences sont capables de planifier/prévoir, de trouver et d'utiliser des informations, de savoir quand demander conseil, de comprendre ces conseils et d'agir en fonction, ce qui leur permet d'être plus actifs sur le marché des services financiers ». Source : HM Treasury, *Financial Capability: the Government's Long Term Approach* (Londres : HM Treasury, 2007), p. 19.

Objectifs de l'UFT dans le cadre de l'initiative UNCDF- YouthStart

- Améliorer l'accès des jeunes ayant de faibles revenus à des services (financiers ou non) régis par la demande et adaptés aux jeunes.
- Étendre la portée de l'UFT aux jeunes âgés de 12 à 24 ans en zone rurale comme en zone urbaine.
- Établir une clientèle durable à partir de ce segment de marché.
- Répertoire les enseignements tirés et partager les bonnes pratiques avec d'autres acteurs intervenant auprès des jeunes.

YouthStart

ÉTUDE DE CAS UGANDA FINANCE TRUST



Organisation et canaux de distribution

Le personnel de l'UFT est formé à la distribution des produits et services destinés aux jeunes, au sein des agences de l'UFT comme sur le terrain. Il bénéficie du soutien d'agents de terrain « jeunesse » dont la mission est de gagner l'adhésion des communautés et des parties prenantes. La mobilisation des jeunes s'opère grâce aux parents, aux responsables et aux membres réputés de la communauté.

L'engagement des parents dans le programme a des retombées positives à plusieurs niveaux. En premier lieu, les connaissances acquises par les parents leur permettent de mieux accompagner les jeunes sur le plan affectif et financier : ils incitent leurs enfants à épargner et contribuent parfois eux-mêmes à l'épargne de leurs enfants. Deuxièmement, les parents peuvent aider les jeunes, notamment les mineurs, à éviter les comportements à risque en matière de produits financiers. Troisièmement, les parents n'utilisant pas de services bancaires souvent finissent par ouvrir leur propre compte lorsqu'ils constatent les avantages du programme pour leurs enfants. Quatrièmement, les parents deviennent « ambassadeurs » du programme en encourageant les autres jeunes et les membres de leur communauté à essayer les produits. Cinquièmement, la mobilisation des parents améliore le positionnement et la visibilité de l'UFT au sein de la communauté et permet à l'institution de mieux comprendre les besoins des jeunes et des adultes en matière de services financiers.

En outre, le programme met également à la disposition des clients de moins de 18 ans des tuteurs financiers et sociaux, issus d'un groupe de bénévoles locaux. Les tuteurs financiers assistent les jeunes mineurs lors de l'ouverture du compte et des retraits, tandis que les tuteurs sociaux travaillent avec eux lors des séances de formation. Les tuteurs financiers sont choisis par les jeunes eux-mêmes, sur la base de critères définis préalablement, alors que les tuteurs sociaux sont sélectionnés et formés par l'UFT, avec l'aide de responsables locaux. Leur travail n'est pas rémunéré, mais les tuteurs sociaux peuvent en contrepartie bénéficier de formations utiles.

Les tuteurs font un travail formidable en faisant le lien entre les jeunes, les parents et les agents de terrain. Ils jouent un rôle important en matière de formation et d'activités de groupe (transactions financières ou sessions de formation). Ils accompagnent également les jeunes dont le niveau d'alphabétisation n'est pas assez bon pour bien comprendre les conditions générales des offres réservées aux jeunes.

Intégration des services non financiers

Les bonnes pratiques les plus récentes indiquent que les jeunes profitent davantage des services financiers lorsqu'ils s'accompagnent de services non financiers : tutorat, séances d'éducation financière, possibilités de stage et acquisition d'actifs sociaux. L'UFT travaille en partenariat avec deux organisations au service des jeunes (OSJ), tout en renforçant les capacités de son personnel interne, pour proposer des services non financiers, parmi lesquels des formations à l'entrepreneuriat et des séances d'éducation financière, des conseils en matière de santé ou d'orientation professionnelle, des stages et des contrats d'apprentissage. Dans le cadre de la commercialisation à grande échelle des services non financiers destinés aux jeunes, l'UFT prévoit d'étoffer son équipe technique grâce à des personnels issus de ces OSJ et des tuteurs formés.

Pour dispenser les services non financiers, l'UFT s'appuie sur le modèle de travail en groupe utilisé pour les services financiers. Des groupes de 10 à 15 jeunes sont formés en fonction du sexe, de l'âge et de la situation scolaire (scolarisés ou non) pour permettre à l'UFT d'organiser les sessions de formation et d'adapter le contenu aux caractéristiques spécifiques de chaque groupe. Ce modèle a bien fonctionné pour les sessions de formation au produit Girls' Choice et a donc été étendu aux deux autres produits.

YouthStart

ÉTUDE DE CAS UGANDA FINANCE TRUST



Les sessions sont dispensées par des agents de terrain spécialisés dans le travail auprès des jeunes, des tuteurs sociaux qui ont reçu une formation et des parrains issus des communautés dans lesquelles les jeunes vivent ou font leurs études. Elles se déroulent dans un endroit sûr où les jeunes peuvent se retrouver régulièrement et se sentir à l'aise⁴, généralement le samedi ou le dimanche, pendant les vacances scolaires et/ou en soirée, afin de s'adapter aux emplois du temps des jeunes.

Défis et viabilité

Il est encore trop tôt pour juger de la viabilité des produits de l'UFT destinés aux jeunes. Cependant, l'UFT considère son action auprès des jeunes comme un investissement dans l'avenir et s'efforce de réaliser des projections fiables et de rassembler des données utiles.

Certains éléments contribuent à la viabilité financière du programme destiné aux jeunes :

- Le programme devrait aboutir au dépôt de sommes importantes sur les comptes d'épargne des jeunes pendant la phase de test pilote et de déploiement, ce qui permettra d'augmenter l'épargne collectée par l'institution.
- Il offre des possibilités de vente croisée d'autres produits UFT aux parents et aux membres de la famille des jeunes ciblés par le programme.
- Il permet d'établir des relations à long terme avec les jeunes et donc de les fidéliser pour l'avenir.

L'un des principaux enjeux de la viabilité du programme concerne les services non financiers. Pour l'instant, l'UFT s'appuie sur les agents de terrain auprès des jeunes, les tuteurs formés et d'autres agents mobilisateurs, dont certains travaillent avec les OSJ, pour dispenser la formation. Les frais que doit verser l'UFT à ces OSJ en contrepartie risquent de mettre en péril la viabilité financière de cette composante importante du programme. L'UFT a donc décidé, pour augmenter efficacement l'échelle de son programme destiné aux jeunes, de s'appuyer sur un autre modèle économique, plus rentable : « l'approche unifiée⁵ ». L'UFT va ainsi former son propre personnel, qui délivrera les services non financiers lors de réunions de groupe de jeunes et s'appuiera sur des « ambassadeurs jeunesse », qui toucheront une petite somme, pour le recrutement et la formation de nouveaux groupes de jeunes.

Résultats

Les deux produits élaborés avec le soutien de l'initiative UNCDF-YouthStart sont actuellement à un stade précoce de leur mise en œuvre, alors que le produit Girls' Choice a atteint son point d'expansion. Le tableau ci-dessous présente quelques-uns des principaux résultats.

4 Le Population Council définit un « endroit sûr » comme tout endroit considéré comme sûr et approprié par les jeunes ainsi que par leurs tuteurs légaux. Source : K. Austrian and 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* (Population Council, 2010).

5 Christopher Dunford, *Pathways out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families* (Bloomfield, CT : Kumarian Press, 2002), « Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education », pp. 75-131.

Résultats des produits destinés aux jeunes

Produit Girls' Choice

(octobre 2009-août 2012)

- 4 388 filles concernées
- 97 % utilisent fréquemment leur compte d'épargne et restent fidèles à l'UFT.
- 926 comptes supplémentaires ouverts par les tuteurs légaux, parents, etc.
- Autres services (distributeurs de billets, paiement par téléphone portable, virements, etc.) utilisés par une partie des jeunes filles
- 3 280 participants aux services non financiers
- Montant total de l'épargne : US\$ 50 563 (U Sh 123 878 377 ; taux d'échange US\$ 1 : U Sh 2 450)

Produits YouthStart

(janvier 2012-août 2012)

- 3 044 jeunes clients servis
- Teen Classic (12-17 ans) : 682 jeunes concernés (25 % de jeunes filles¹)
- Youth Progress (18-24 ans) : 2 362 jeunes concernés (30 % de filles)
- 352 comptes supplémentaires ouverts par les tuteurs légaux, parents, etc.
- 389 participants aux services non financiers
- Montant total de l'épargne : US\$ 62 322 (U Sh 152 689 058 ; Taux d'échange US\$1 : U Sh 2 450)

Un autre résultat important est à souligner : les produits de l'UFT destinés aux jeunes ont permis d'améliorer l'image de l'institution et de la positionner comme une institution financière proche des jeunes.

Enseignements tirés et recommandations

Les principaux enseignements tirés de cette expérience et les recommandations que l'UFT peut formuler à ce jour sont les suivants :

- **Segmentation des jeunes** : à l'étape de planification et de conception, il est essentiel de segmenter les jeunes par sexe, par âge et par situation scolaire, afin de concevoir des services (financiers ou non) adaptés à tous. Dans le cas de l'UFT, la segmentation s'est avérée particulièrement utile pour concevoir les activités de groupe, variables en fonction du profil des participants.
- **Mobilisation des jeunes lors de la phase initiale** : de l'étude de marché au déploiement, il est très important de faire participer les jeunes à toutes les étapes, afin d'adapter l'ensemble des activités du programme à leurs besoins et leurs disponibilités et de prévoir efficacement les ressources. D'après l'expérience de l'UFT, le fait que les services soient délivrés au plus près des jeunes et de leurs communautés a permis aux jeunes de se sentir valorisés. Il a ensuite été assez simple de les orienter vers les agences pour réaliser les transactions.
- **Mobilisation de la communauté** : la réussite repose entre autres sur la capacité à étudier et à tirer parti des structures sociales ou politiques existantes. En Ouganda, la mobilisation des communautés a bien fonctionné en raison du système communal traditionnel, qui sert de base depuis des siècles au développement de la communauté et à la structure du gouvernement local.
- **Partenariats** : le fait de travailler avec de nombreuses parties prenantes, parmi lesquelles les parents et tuteurs légaux, les membres de la communauté, les autorités et responsables locaux et les OSJ qui sont en lien direct avec les jeunes, permet de sensibiliser, d'obtenir le soutien et l'adhésion de la communauté et surtout de veiller à la participation de tous. Les partenariats peuvent être formels ou informels. Néanmoins, indépendamment de la formule choisie, les attentes des deux parties doivent être claires dès le départ. Pour les partenariats techniques et plus formels, il faut définir des calendriers et des livrables spécifiques.
- **Portée** : le fait de distribuer les produits destinés aux jeunes uniquement dans un petit nombre d'agences est un moyen efficace d'atteindre une échelle suffisante et de tirer des leçons utiles pour la phase de déploiement. Au début de la mise en œuvre, les services (financiers ou non) destinés aux jeunes doivent se limiter aux zones situées à proximité des agences

YouthStart

ÉTUDE DE CAS UGANDA FINANCE TRUST



pilotes, pour assurer un suivi financier et de l'activité au plus près. Un périmètre de départ limité permet de poser des bases solides pour évaluer l'efficacité et l'efficience des produits et décider de leur éventuel déploiement à d'autres zones.

- **Adhésion au sein de l'institution** : obtenir l'adhésion du personnel de l'institution est très important pour permettre une prise de décisions rapide et la mobilisation de tous dans les nouvelles interventions, en tant qu'équipe. Si le personnel ne comprend pas et n'approuve pas la stratégie et les produits destinés aux jeunes à tous les niveaux (de la direction au terrain), il est impossible de coordonner les activités et d'obtenir des résultats positifs.
- **Expertise spécifique** : il est important pour l'institution de recruter du personnel spécifique pour le programme destiné aux jeunes et de le former aux aspects sociaux et financiers de la fonction, contrairement à d'autres banques et banquiers qui ne s'intéressent qu'à l'aspect financier. Une vaste expertise est nécessaire et il faut donc investir de façon significative dans la formation et le développement des membres du personnel pour les sensibiliser et remporter l'adhésion de tous.
- **Planification et flexibilité adéquates** : comme pour tout autre produit, le développement d'un programme destiné aux jeunes nécessite une planification attentive des activités pour se laisser la possibilité d'effectuer d'inévitables changements au cours de la mise en œuvre. La mobilisation essentielle d'une grande diversité de parties prenantes (parents, responsables locaux, autres autorités) requiert également une dose de flexibilité, pour assurer une distribution réactive et adaptée des produits.

YouthStart

ÉTUDE DE CAS UGANDA FINANCE TRUST



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 UFT

L'Uganda Finance Trust Ltd (UFT) est l'une des plus anciennes institutions de microfinance en République d'Ouganda et propose des services financiers aux Ougandais économiquement actifs, ayant des revenus faibles ou intermédiaires. L'UFT est une entreprise immatriculée en vertu du droit ougandais, agréée et réglementée par la Bank of Uganda en tant qu'institution de microfinance acceptant les dépôts. L'entreprise est reconnue comme l'un des acteurs clés du secteur financier formel en Ouganda. Depuis sa création en 1984, l'UFT a élargi sa portée et fournit aujourd'hui des services à plus de 150 000 déposants et emprunteurs, qui peuvent bénéficier d'une grande variété de produits d'épargne et de crédit grâce à un réseau de 30 agences interconnectées réparties dans tout le pays. Environ 30 % des clients de l'UFT sont des jeunes de moins de 24 ans.



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.



Octobre 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.