

ÉTUDE DE RENTABILISATION DES SERVICES FINANCIERS ET NON FINANCIERS DESTINÉS AUX JEUNES



APPERÇUS DU PROGRAMME UNCDF-YOUTHSTART



The MasterCard
Foundation



Décembre 2013

Copyright © UN Capital Development Fund 2013

Tous droits réservés.

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

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

À PROPOS DE YOUTHSTART

YouthStart est un programme de l'UN Capital Development Fund (UNCDF) établi en partenariat avec The MasterCard Foundation, qui vise à mettre à la portée de 200 000 jeunes en Afrique subsaharienne des services financiers et non financiers axés sur la demande, en particulier dans le domaine de l'épargne et de l'éducation financière, d'ici à 2014. En juin 2013, les prestataires de services financiers partenaires de YouthStart avaient procédé à l'ouverture de quelque 200 000 comptes d'épargne Jeunesse et assuré la formation de plus de 200 000 jeunes en matière d'éducation financière. 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 49 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 hydroagricoles) 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 est une organisation mondiale indépendante basée à Toronto (Canada) dont l'actif s'élève à plus de 6 milliards de dollars US. En collaborant avec des organisations partenaires réparties dans 50 pays, elle crée des opportunités susceptibles de permettre aux individus d'apprendre et de prospérer. Les programmes proposés par The MasterCard Foundation favorisent l'inclusion financière et promeuvent l'apprentissage des jeunes. Fondée en 2006 grâce à la générosité de MasterCard Worldwide devenue une société cotée, la fondation MasterCard est distincte et indépendante de l'entreprise du même nom. Ses politiques, ses opérations et ses décisions en matière de financement sont déterminées par son propre Conseil d'administration et par son président et directeur général. Pour de plus amples informations sur The MasterCard Foundation, veuillez consulter le site <http://mastercardfdn.org/>.

REMERCIEMENTS

Ce document a été élaboré en partenariat avec The MasterCard Foundation.

Nous tenons à remercier, pour leur étroite collaboration et leur travail remarquable, les prestataires de services financiers suivants, qui ont participé à l'étude : Poverty Eradication and Community Empowerment (PEACE) en République fédérale démocratique d'Éthiopie ; Uganda Finance Trust (UFT) en République de l'Ouganda ; et Union of Savings and Credit Cooperative Umutanguha (UCU) en République du Rwanda. L'institution Amhara Credit and Saving Institution implantée en Éthiopie avait été initialement sélectionnée pour faire partie de l'étude. Cependant, l'UNCDF et YouthStart ont finalement choisi de ne pas l'inclure dans le cadre du présent rapport, du fait de son manque de représentativité dû à son contexte trop spécifique.

Outre les principales auteures, Laura Muñoz et Maria Perdomo, des membres du personnel de l'UNCDF ainsi que des réviseurs externes ont fourni des avis techniques et contribué aux différentes phases de révision de ce document, qui est véritablement le fruit d'un travail de groupe.

Les personnes ayant pris part à ce processus intense méritent une mention spéciale. Il s'agit de : Kameshnee Daido, Beth Porter et John Tucker (UNCDF); Ruth Dueck-Mbeba, Ann Miles, Paula Tjossem et Lindsay Wallace (The MasterCard Foundation); Tanaya Kilara (CGAP); Sean Kline (Reach Global); Ryan Newton (Women's World Banking); Marcus Fedder (Agora Microfinance); et Sharon D'Onofrio (SEEP network).

AUTEURES

Laura Muñoz, consultante

Maria Perdomo, UNCDF

Danielle Hopkins, consultante

CONCEPTRICE

Bibi Singh

CORRECTRICE

Chela Cea

SOMMAIRE

RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	5
INTRODUCTION	8
CONTEXTE DU DOCUMENT.....	11
MÉTHODES.....	11
CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DU PSF SÉLECTIONNÉ.....	12
DESCRIPTION DES PROGRAMMES DESTINÉS AUX JEUNES	15
FEUILLE DE ROUTE POUR LA RENTABILITÉ DES SERVICES PROPOSÉS AUX JEUNES.....	19
MÉTHODE N°1 : OPTIMISER LES DÉPENSES	19
MÉTHODE N°2 : AUGMENTER LE VOLUME DE L'ÉPARGNE	25
MÉTHODE N°3 : AUGMENTER LES REVENUS PROVENANT DES JEUNES.....	29
LES SERVICES AUX JEUNES SONT-ILS ÉCONOMIQUEMENT VIABLES ?	31
CONCLUSION	34
BIBLIOGRAPHIE.....	37
ANNEXES	38

ACRONYMES

AO	Autosuffisance opérationnelle
Dollar US/USD	Dollar des États-Unis
ETP	Birr éthiopien
OSJ	Organisation au service des jeunes
PAR30	Portefeuille à risque 30 jours
PIB	Produit intérieur brut
PSF	Prestataire de services financiers
RWF	Franc rwandais
SNF	Services non financiers
UGX	Shilling ougandais
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

ACRONYMES DES PSF DE L'INITIATIVE YOUTHSTART ET LEUR LOCALISATION

ACSI	Amhara Credit and Saving Institution (République fédérale démocratique d'Éthiopie)
FCPB	Fédération des Caisses Populaires du Burkina (Burkina Faso)
FINCA DRC	FINCA (République démocratique du Congo, RDC)
FINCA Ouganda	FINCA (République de l'Ouganda)
FUCEC	Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (République togolaise)
OIBM	Opportunity International Bank Malawi (République du Malawi)
PAMECAS	Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (République du Sénégal)
PEACE	Poverty Eradication and Community Empowerment (République fédérale démocratique d'Éthiopie)
UCU	Union des Coopecs Umutanguha (République du Rwanda)
UFT	Uganda Finance Trust (République de l'Ouganda)

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les personnes qui œuvrent dans le domaine de la finance inclusive rêvent d'un monde où les prestataires de services financiers (PSF) proposeraient leurs services à un très grand nombre de jeunes afin de faciliter leur passage de l'enfance à l'âge adulte. Le but de cette démarche serait de réduire les risques auxquels ces jeunes sont confrontés, en contribuant à la satisfaction de leurs besoins vitaux et à la réalisation de leurs aspirations, comme par exemple : poursuivre leurs études ; créer ou développer leur propre entreprise ; renforcer leurs atouts en matière de connaissances et d'aptitudes ; et acquérir encore plus de biens durables (logement, terres, outils, épargne, etc.). Néanmoins, très peu d'études ont été consacrées à l'intérêt économique des services proposés aux jeunes. Le présent document cherche à enclencher ce processus en démontrant que les jeunes constituent un marché viable.

Ce document est principalement fondé sur les arguments suivants :

- Dans nombre de pays en développement, on constate une forte augmentation de la population jeune, ce qui offre aux PSF et aux donateurs des opportunités en matière de développement et représente une chance à saisir sur le plan commercial.
- Les PSF optimisent leur rendement sur le long terme lorsque les jeunes deviennent des clients fidélisés, dotés de compétences financières améliorées et pouvant accéder à un large éventail de services financiers. En général, les prestations proposées à la jeunesse s'inscrivent dans une stratégie à long terme. Il ne s'est toutefois pas écoulé suffisamment de temps pour évaluer les bénéfices d'une telle démarche en termes de rendement pour les partenaires de l'initiative YouthStart.
- Les PSF pourraient, en fin de compte, se positionner pour pénétrer le segment de la jeunesse en se fixant pour objectif stratégique à long terme de fidéliser cette clientèle de jeunes, mais ils peuvent également avoir besoin de s'employer à rentabiliser les services proposés dans le court à moyen terme.
- Par conséquent, il est tout aussi important d'évaluer l'effort nécessaire pour atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes en termes de temps et de ressources, et d'estimer les variables essentielles permettant d'atteindre le seuil de rentabilité souhaité.

Dans cette logique, l'objectif du présent document est double :

- Évaluer l'effort nécessaire aux PSF pour rentabiliser leurs services à la jeunesse et formuler des recommandations sur la manière dont les PSF peuvent améliorer la méthode adoptée pour ce faire.
- Mettre en évidence l'incidence du soutien des donateurs sur la méthode visant à assurer la rentabilité des services destinés aux jeunes et montrer comment cet appui favorise l'inclusion financière des jeunes.

Afin d'atteindre cet objectif, les auteures se sont penchées sur le cas de trois PSF (PEACE en Éthiopie, l'UCU au Rwanda et l'UFT en Ouganda) qui ont commencé à proposer ces services à la jeunesse dans le cadre du programme YouthStart en 2011 et ont déjà obtenu des résultats prometteurs au niveau de l'adhésion des jeunes au concept de compte d'épargne et de l'utilisation qu'ils font de ces comptes. Pour évaluer la rentabilité des comptes d'épargne jeunesse, les auteures ont examiné si les coûts marginaux des services fournis aux jeunes étaient inférieurs au revenu que les PSF obtiendraient en rétrocédant l'épargne des jeunes à d'autres clients. Cette analyse s'appuie sur trois variables :

1. La structure des coûts et des dépenses d'exploitation
2. Le volume de l'épargne
3. Les bénéfices issus de l'épargne des jeunes

Les auteures en concluent que l'intérêt économique potentiel que présentent les services à la jeunesse est viable, pourvu que les PSF adoptent les trois méthodes détaillées ci-après visant à atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes.

Méthode n° 1 : optimiser les dépenses

Les auteures ont analysé la structure des coûts liés aux programmes destinés aux jeunes au sein de chaque PSF et ventilé les dépenses selon différents postes : salaires, marketing, coûts de la prestation de services non financiers (SNF), intérêts versés sur les comptes d'épargne jeune, et autres. Parmi les cinq grandes catégories répertoriées, les salaires du personnel représentent le principal facteur générateur de coûts pour les trois PSF étudiés. Comme dans le cas des petits épargnants adultes, les installations reposant sur les nouvelles technologies telles que les guichets automatiques bancaires, les terminaux de point de vente ou les services bancaires mobiles sont susceptibles de réduire les coûts d'exploitation des services proposés aux jeunes. Cependant, comme les salaires du personnel sont essentiels pour garantir la souscription aux services et leur utilisation et que les PSF analysés n'ont pas recouru à ces nouvelles technologies, il leur faut repenser leur structure de coûts en optimisant les coûts variables tels que les activités de marketing et les dépenses associées à la prestation des SNF.

Les auteures ont également examiné l'incidence des coûts du programme destiné aux jeunes sur l'autosuffisance opérationnelle (AO)¹ des PSF sélectionnés. Il ressort de ces résultats que l'impact sur l'AO est plus fort chez les petits PSF que chez les PSF de grande envergure, du fait de la plus faible capacité institutionnelle des premiers à lancer et mettre en œuvre un nouveau produit. Néanmoins, au fur et à mesure les PSF se rapprochent de leur seuil de rentabilité² en trois à cinq ans, l'impact sur l'AO s'améliore normalement dans les années qui suivent.

Méthode n° 2 : augmenter le volume de l'épargne

Lors de l'examen de l'enveloppe de l'épargne dont disposent les PSF, les auteures ont validé l'hypothèse selon laquelle les jeunes, tout comme les adultes, augmentent leur solde d'épargne moyen au fil du temps. Elles ont également découvert que les PSF affichent une meilleure rentabilité en augmentant les dépôts sur les comptes d'épargne jeunesse (un indicateur clé de l'utilisation) plutôt qu'en multipliant le nombre de jeunes clients (un indicateur clé de la souscription aux services).

Une variable clé utilisée par les PSF pour augmenter le volume de l'épargne consiste à inclure les jeunes adultes dans leur portefeuille jeune plutôt que de cibler exclusivement les mineurs. Cela s'explique principalement par le fait que les jeunes adultes ont, en règle générale, des soldes d'épargne moyens plus élevés que les mineurs. Non seulement les mineurs ont besoin de plus de temps pour augmenter leur capacité d'épargne, mais les contraintes réglementaires qui s'appliquent aux procédures d'ouverture de compte les concernant ainsi que leurs difficultés à effectuer des transactions de manière indépendante induisent des coûts plus élevés pour les institutions qui cherchent à les atteindre afin de collecter leur épargne. Ce type d'interfinancement entre jeunes épargnants augmentera le volume de l'épargne d'un PSF et abaissera par là même le délai nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité.

Méthode n° 3 : accroître le revenu tiré des services à la jeunesse

Les auteures n'ont pas été en mesure de tester l'hypothèse selon laquelle un PSF peut obtenir des revenus supplémentaires en pratiquant la vente croisée afin de compenser les coûts d'exploitation élevés des services à la jeunesse. Néanmoins, les données anecdotiques recueillies auprès des PSF corroborent l'idée que les services proposés aux jeunes peuvent engendrer d'autres activités dans leur environnement immédiat, comme par exemple en contribuant à rehausser l'image de marque du PSF au sein de la communauté, en renforçant la fidélité de ses clients, et en favorisant les ventes croisées

1 Voir Annexe 1 : Définition des indicateurs pour la définition de l'AO.

2 Voir Annexe 2 : Glossaire des termes pour la définition du seuil de rentabilité.

chez les jeunes et leur famille au fil du temps. Il est également important de se souvenir que l'un des principaux objectifs stratégiques des PSF proposant des services à la jeunesse doit consister à établir une relation durable avec les jeunes et leur entourage.

En outre, il était difficile de valider l'hypothèse selon laquelle l'augmentation des frais prélevés sur les comptes d'épargne pourrait générer des revenus supplémentaires permettant de compenser les coûts d'exploitation élevés des services proposés aux jeunes. Les frais sur les comptes d'épargne de la plupart des partenaires de l'initiative YouthStart sont minimes, voire inexistantes, afin de satisfaire aux conditions recherchées par les jeunes en matière de compte d'épargne (qui ne sont pas si différentes des caractéristiques souhaitées par les petits épargnants adultes) et de respecter les principes bancaires adaptés aux enfants et aux jeunes promus par Child and Youth Finance International. De ce fait, d'après nos prévisions, les frais sur les comptes d'épargne ne devraient pas devenir une source de revenus majeure pour les PSF proposant des services à la jeunesse.

Ces résultats contiennent des éléments d'appréciation précieux pour les PSF et les donateurs. Comme les jeunes représentent un segment de marché encore assez nouveau, le soutien des donateurs semble crucial pour faire pencher la balance et encourager les PSF hésitants à proposer des services à la jeunesse. Les donateurs peuvent financer l'assistance technique permettant aux PSF de concevoir un modèle approprié susceptible de leur permettre d'atteindre le seuil de rentabilité souhaité tout en offrant aux jeunes des services adéquats. Face à l'explosion démographique sans précédent de cette tranche de la population, les donateurs ont également la possibilité de fournir des subventions afin de réduire la période nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité des PSF et proposer des services à davantage de jeunes. Les subventions des donateurs semblent particulièrement adaptées pour les petits PSF, car ces derniers ont une faible capacité financière pour lancer des services destinés aux jeunes. En revanche, les PSF de plus grande envergure disposent de la capacité à absorber ces dépenses initiales. Cet écart implique que les donateurs peuvent choisir différents instruments en fonction de la phase de développement des PSF et d'autres caractéristiques pertinentes les concernant, allant de l'assistance technique à des subventions plus faibles et des prêts à des conditions avantageuses, afin de limiter l'investissement initial.

Ce document sera le premier d'une série de trois travaux consacrés à l'étude de rentabilisation des services proposés aux jeunes. Un deuxième document poursuivra l'examen de l'étude de rentabilisation des jeunes comme clients de produits d'épargne et de crédit. Un troisième document portera sur le coût et les bénéfices de la prestation de ces services conjugués à des SNF.

INTRODUCTION

L'éditorial de l'édition du 3 décembre 2011 de *The Economist* intitulé « The hopeful continent: Africa rising » ne permet pas vraiment de d'affirmer si le secteur privé en pleine croissance en Afrique sera ou non capable de fournir suffisamment d'opportunités aux quelque 95 millions de jeunes vivant avec 1 dollar US par jour. En effet, 0 pour cent des jeunes africains n'ont même pas terminé le cycle d'enseignement primaire, 11,8 pour cent sont sans emploi et les 40 pour cent qui travaillent sont sous le seuil de pauvreté^{3 4}. Au Sénégal, par exemple, on estime qu'il y a 200 000 jeunes qui arrivent sur le marché de l'emploi chaque année. Or, le secteur privé ne fournit que 250 000 emplois officiels au total⁵. En outre, il est difficile de déterminer dans quelle mesure ces opportunités peuvent être pérennisées de sorte qu'au fil du temps, elles facilitent le passage de l'enfance à l'âge adulte et réduisent au final la pauvreté et l'inégalité sur le continent africain.

Encadré 1 PSF actuellement associés à l'initiative YouthStart

ACSI (Éthiopie)	FUCEC (Togo)
FCPB (Burkina Faso)	FINCA RDC
FINCA Ouganda	OIBM (Malawi)
PAMECAS (Sénégal)	PEACE (Éthiopie)
UFT (Ouganda)	UCU (Rwanda)

L'UNCDF, l'organisme « chef de file » des Nations Unies en matière d'inclusion financière, reconnaît que l'accès à des actifs financiers et sociaux tels que l'épargne, et à des opportunités économiques et éducatives est essentiel pour permettre aux jeunes de prendre leurs propres décisions économiques et contribuer à réduire leur vulnérabilité⁶. Cependant, il admet également que, malgré les arguments en faveur du développement invoqués pour proposer des services à la jeunesse, la réalité est que seuls de rares PSF le font, soit parce qu'ils ne sont pas équipés pour cela, soit du fait que leur proposition commerciale pour conquérir la prochaine génération de clients n'est pas assez attrayante et ne permet pas de commencer à desservir ce marché de manière ciblée⁷. Sur les 2,7 milliards de personnes dans le monde qui n'ont accès à aucun service financier formel, 800 millions sont des jeunes^{8 9}. Cette disparité est due principalement aux restrictions juridiques, aux frais de transaction élevés et aux stéréotypes négatifs associés aux jeunes. En effet, ceux-ci sont souvent considérés comme un marché périlleux du fait de leur mobilité, de leur apparente volonté de prendre des risques et de leur désir perçu de dépenser leur argent sur des coups de tête. Les membres d'un groupe d'épargne et de crédit cooptent d'autres membres pour consolider la garantie du groupe. Or, pour la plupart des membres adultes, les jeunes sont souvent considérés comme immatures¹⁰.

3 Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture, *Rapport mondial 2012 de suivi sur l'Éducation pour tous— Jeunes et compétences : l'éducation au travail*, 2^{nde} édition (Paris : UNESCO, 2012).

4 Organisation internationale du travail, *Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2013: Une génération menacée*.

5 Bureau de la Présidence du Sénégal à l'atelier régional 2013 du PNUD consacré au chômage des jeunes en Afrique subsaharienne.

6 Voir *Annexe 2 : Glossaire des termes* pour la définition d'inclusion financière.

7 Madeline Hirschland, « *Youth Savings Accounts: A Financial Service Perspective—A Literature and Program Review*. »

8 Groupe consultatif d'assistance aux pauvres, « *Global Standard Setting-Bodies and Financial Inclusion for the Poor: Toward Proportionate Standards and Guidance* », Un Livre blanc préparé par CGAP pour le compte du Partenariat mondial pour l'inclusion financière du G20 (Washington, DC : CGAP, 2011).

9 Bridgitte Helms, Présentation à l'Aga Khan Foundation, octobre 2010.

10 Danielle Hopkins et Maria Perdomo, « *Listening to Youth: Market research to design financial and non-financial services for youth in sub-Saharan Africa*. »

Les initiatives thématiques mondiales de l'UNCDF relatives à la finance inclusive sont conçues pour résoudre ces types de disparités. Redoublant d'efforts pour offrir à la population des 12 à 24 ans qui sera ou est déjà investie dans les économies locales, l'UNCDF s'est associé avec The MasterCard Foundation pour lancer le projet YouthStart en 2010^{11 12}. Ce programme doté de 11,9 millions de dollars US a appuyé dix principaux PSF dans huit pays d'Afrique subsaharienne (voir encadré 1) 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. YouthStart souligne l'importance de prodiguer des cours d'éducation financière aux jeunes tout en leur proposant des services financiers afin de renforcer leurs compétences financières¹³. En juin 2013, les PSF partenaires de YouthStart avaient procédé à l'ouverture de quelque 192 000 comptes d'épargne jeunesse (dont 41 pour cent destinés à des jeunes femmes et des filles), offert une formation en matière d'éducation financière, d'entrepreneuriat ou de santé reproductive à 206 431 jeunes et collecté près de 7 millions de dollars US au titre de l'épargne.

Compte tenu de la rareté des travaux portant sur l'étude de rentabilisation des services proposés aux jeunes, le présent document peut servir de point de départ pour prouver que les jeunes représentent un marché viable qui est plutôt comparable aux autres segments de clients, en particulier celui des petits épargnants adultes¹⁴.

Le document est principalement fondé sur les arguments suivants :

- Dans nombre de pays en développement, on constate une forte augmentation de la population jeune, ce qui offre aux PSF et aux donateurs des opportunités en matière de développement et représente une chance à saisir sur le plan commercial.
- Les PSF optimisent leur rendement sur le long terme lorsque les jeunes deviennent des clients fidélisés, dotés de compétences financières améliorées et pouvant accéder à un large éventail de services financiers. En général, les prestations proposées à la jeunesse s'inscrivent dans une stratégie à long terme. Il ne s'est toutefois pas écoulé suffisamment de temps pour évaluer les bénéfices d'une telle démarche en termes de rendement pour les partenaires de l'initiative YouthStart.
- Les PSF pourraient, en fin de compte, se positionner pour pénétrer le segment de la jeunesse en se fixant pour objectif stratégique à long terme de fidéliser cette clientèle de jeunes, mais ils peuvent également avoir besoin de s'employer à rentabiliser les services proposés dans le court à moyen terme.
- Par conséquent, il est tout aussi important d'évaluer l'effort nécessaire pour atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes en termes de temps et de ressources, et d'estimer les variables essentielles permettant d'atteindre le seuil de rentabilité souhaité.

11 L'ONU définit les jeunes comme des personnes ayant entre 15 et 24 ans. Néanmoins, YouthStart s'adresse aux jeunes, en particulier les filles, à partir de 12 ans d'âge. En effet, on constate que lorsque les jeunes filles commencent à acquérir des compétences économiques et sociales à l'âge de 12 ans, elles sont alors mieux préparées sur le plan économique et social pour éviter de tomber dans le piège de la pauvreté générationnelle à l'âge de 15 ans. La majorité des pays africains ont défini la jeunesse comme étant la tranche d'âge comprise entre 15 et 35 ans. Pour YouthStart toutefois, une personne est considérée comme jeune jusqu'à l'âge de 24 ans car les jeunes de 24 à 35 ans sont plus susceptibles d'avoir déjà accès à des services financiers que ceux âgés de 18 à 24 ans.

12 YouthStart est un programme de l'UN Capital Development Fund (UNCDF) établi en partenariat avec The MasterCard Foundation, qui vise à mettre à la portée de 200 000 jeunes en Afrique subsaharienne des services financiers et non financiers axés sur la demande, en particulier dans le domaine de l'épargne et de l'éducation financière, d'ici à 2014. En mars 2013, les prestataires de services financiers partenaires de YouthStart avaient procédé à l'ouverture de quelque 150 000 comptes d'épargne Jeunesse et assuré la formation de plus de 120 000 jeunes en matière d'éducation financière. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/YouthStart/>.

13 Voir Annexe 2 : Glossaire des termes pour la définition de compétences financières.

14 Voir Annexe 2 : Glossaire des termes pour la définition d'étude de rentabilisation.

Dans cette logique, l'objectif du présent document est double :

- Évaluer l'effort nécessaire aux PSF pour rentabiliser leurs services à la jeunesse et formuler des recommandations sur la manière dont les PSF peuvent améliorer la méthode adoptée pour ce faire¹⁵.
- Mettre en évidence l'incidence du soutien des donateurs sur la méthode visant à assurer la rentabilité des services destinés aux jeunes et montrer comment cet appui favorise l'inclusion financière des jeunes.

Le document est divisé en trois parties :

1. La première partie cadre l'étude en décrivant les méthodologies utilisées, les PSF sélectionnés et leurs programmes destinés à la jeunesse.
2. La deuxième partie analyse les trois méthodes permettant d'assurer la rentabilité des services proposés aux jeunes.
3. La troisième partie analyse l'intérêt économique de la proposition de services faite aux jeunes.

Les conclusions du présent document sont préliminaires, car l'étude entreprise repose sur les éléments suivants :

- Les premiers résultats obtenus par les trois PSF qui ont commencé à commercialiser à grande échelle des services destinés aux jeunes fin 2012 ou début 2013 ;
- Les prévisions de performance pour 2014 d'après les objectifs définis par chaque PSF dans le cadre du programme YouthStart.

À l'issue des conclusions préliminaires, ce document sera suivi par deux autres travaux consacrés à l'étude de rentabilisation des services proposés aux jeunes. Un deuxième document poursuivra l'examen de l'étude de rentabilisation des jeunes comme clients de produits d'épargne et de crédit. Il s'appuiera pour ce faire sur les conclusions établies dans le présent document en apportant des données supplémentaires permettant d'envisager la question sur une plus longue période. Un troisième document portera sur le coût et les bénéfices de la prestation de ces services conjugués à des SNF.

15 À des fins de clarté, chaque fois que les auteures mentionnent les services destinés aux jeunes, elles se réfèrent à la combinaison d'épargne et de services non financiers destinés aux jeunes tels que l'éducation financière et l'éducation en matière de santé reproductive.

CONTEXTE DU DOCUMENT

La première partie présente les méthodologies utilisées, les PSF sélectionnés et les caractéristiques des programmes à la jeunesse mis en place comme point de départ de l'analyse.

MÉTHODES

Le document part du principe que les PSF rétrocèdent l'épargne des jeunes à d'autres clients, qu'il s'agisse d'adultes ou de jeunes clients. Pour évaluer la rentabilité des comptes d'épargne jeunesse, nous avons analysé si les coûts marginaux des services proposés aux jeunes sont inférieurs au revenu que les PSF obtiendraient en rétrocédant l'épargne des jeunes à d'autres clients¹⁶.

Proposer des services aux jeunes s'inscrit dans une stratégie à long terme consistant à nouer une relation avec ce nouveau segment de clients au fil du temps. Cela va au-delà du simple objectif visant à obtenir la source de financement la moins onéreuse. Nous avons donc décidé de ne pas comparer les coûts d'opportunité liés à la mobilisation des dépôts provenant des jeunes aux autres sources de financement¹⁷.

Bien que le document analyse le faible retour sur investissement de l'un ou l'autre produit destiné aux jeunes, les auteures affirment que la portée de l'analyse de rentabilité doit également envisager la totalité des revenus générés par les jeunes clients et leur famille au fil du temps, comme les ventes croisées aux jeunes et à leur famille et les revenus tirés à la faveur d'une relation à long terme. Ces revenus stratégiques risquent toutefois de mettre du temps à se concrétiser alors que les jeunes vieillissent et que les PSF acquièrent de l'expérience sur ce segment de clients. Sachant que les programmes n'en étaient encore qu'à leurs débuts et que les systèmes d'information de gestion des PSF étaient limités, réunir les données nécessaires et établir des projections de ces revenus « indirects » s'est avéré être une mission difficile. Néanmoins, nous présenterons certaines tendances liées au marché potentiel des jeunes clients établies d'après les données anecdotiques collectées auprès des PSF.

Le document compare les jeunes aux petits épargnants adultes. En prenant pour référence l'étude du CGAP de Westley et Palomas « *Is There a Business Case for Small Savers?* », il teste les trois hypothèses suivantes afin de mieux comprendre les trois méthodes permettant d'atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes :

1. Il est important de concevoir une structure des coûts où les coûts marginaux des services à la jeunesse seront optimisés en identifiant et en réduisant les coûts non susceptibles de compromettre la souscription aux services et leur utilisation.
2. Les jeunes épargnants comme les adultes augmenteront leur solde d'épargne moyen au fil du temps.
3. En pratiquant la vente croisée d'autres produits et augmentant les frais sur les comptes d'épargne, il est possible de compenser les coûts d'exploitation élevés des petits comptes d'épargne.

16 Voir *Annexe 2 : Glossaire des termes* pour la définition de coûts marginaux. L'étude a suivi la recommandation consistant à envisager les coûts marginaux lors de l'analyse de la rentabilité d'un segment de client, laquelle a été formulée dans le document du CGAP par Glenn D. Westley et Xavier Martín Palomas, « *Is There a Business Case for Small Savers?* ». Westley et Palomas définissent les coûts marginaux comme les coûts que le PSF économiserait (ou éviterait) si les comptes d'épargne des petits épargnants étaient éliminés et excluent par conséquent la totalité des coûts fixes ou quasi fixes du PSF.

17 Voir *Annexe 2 : Glossaire des termes* pour la définition des coûts d'opportunité.

Les trois PSF faisant l'objet de cette étude ont été sélectionnés pour les trois raisons suivantes :

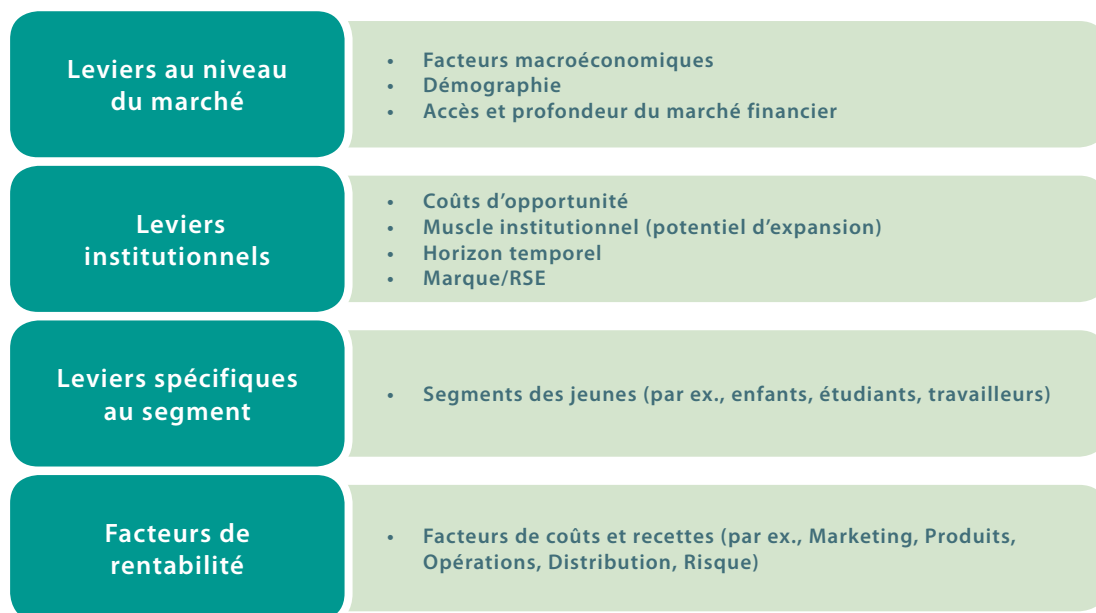
1. Ce sont les PSF les plus performants parmi les dix organismes participant à l'initiative YouthStart, car ils ont atteint tous les objectifs fixés au titre des accords de subvention signés avec l'UNCDF. Ces objectifs portent sur un nombre spécifique de comptes destinés aux jeunes, un nombre déterminé de jeunes ayant bénéficié d'une formation, un pourcentage précis de jeunes filles admises dans le programme. Ils prévoient également l'autosuffisance opérationnelle ainsi qu'un portefeuille de risque de plus de 30 jours (PAR30) et le coût par client¹⁸.
2. D'après leur excellente performance, nous pouvons affirmer qu'ils ont des chances d'atteindre leurs objectifs pour 2014, ce qui légitime les prévisions effectuées dans cette étude.
3. Ils sont déjà parvenus à établir un modèle systématique de prestation de services destinés aux jeunes.

CARACTÉRISTIQUES INSTITUTIONNELLES ET CARACTÉRISTIQUES RELATIVES AU MARCHÉ DES PSF SÉLECTIONNÉS

Les caractéristiques institutionnelles et les caractéristiques relatives au marché des PSF sélectionnés sont comparables à certains égards, tout en étant totalement différentes sur d'autres plans. Il est important de les passer en revue, car elles font partie intégrante de l'étude de rentabilisation des jeunes. Le CGAP a élaboré un cadre qui permet aux PSF d'examiner ces différentes caractéristiques et de prendre une décision commerciale quant à savoir s'ils entrent ou non sur le marché des services financiers destinés aux jeunes, d'après les prévisions de rentabilité et de revenus (voir figure 1).

Figure 1

Cadre du CGAP pour l'étude de rentabilisation des services financiers destinés aux jeunes



Cette partie utilisera certains composants du cadre élaboré par le CGAP pour présenter les PSF, tels que les leviers de niveau de marché (par ex. l'environnement dans lequel le PSF fonctionne), les leviers institutionnels (par ex. muscle institutionnelle ou potentiel d'expansion) et les leviers spécifiques au segment des jeunes. La partie deux analysera les facteurs de rentabilité (par ex. coûts et revenus) des PSF sélectionnés.

18 Voir Annexe 1 : Définition des indicateurs pour une définition de l'AO et du PAR30.

Au niveau du marché, certains indicateurs macroéconomiques tels que la croissance du PIB annuel et les taux d'inflation représentent des leviers qui peuvent avoir un impact considérable sur le taux d'épargne d'un pays. Tout au long des cinq dernières années, la croissance de l'économie dans les trois pays où les PSF opèrent a affiché une progression de plus de 5 pour cent. Cependant, en 2012, le PIB de l'Éthiopie et du Rwanda a augmenté plus rapidement, à des taux de 8,5 pour cent et 8 pour cent respectivement, alors que le PIB de l'Ouganda n'a progressé que de 3,4 pour cent. En termes d'inflation, en 2012, le Rwanda a affiché le taux le plus bas à 6,3 pour cent, suivi de 14 pour cent en Ouganda et 23,4 pour cent en Éthiopie¹⁹. Si l'on prend ces deux indicateurs en compte, en 2012, le Rwanda a bénéficié du meilleur scénario macroéconomique pour l'épargne avec une forte hausse du PIB et de faibles taux d'inflation.

En ce qui a trait à leur environnement réglementaire, le contexte de marché dans lequel les trois PSF opèrent est analogue. Il s'agit de PSF réglementés, autorisés à agir en tant qu'intermédiaires de dépôts, ce qui indique qu'ils ont la capacité et l'expérience des produits d'épargne pour adultes requises pour lancer un produit d'épargne jeunesse. PEACE et l'UFT sont des institutions financières non bancaires et l'UCU est un réseau de coopératives de crédit. Les cadres réglementaires des pays dans lesquels ces PSF interviennent (Éthiopie, Ouganda et Rwanda) imposent des restrictions comparables au niveau de l'âge des jeunes autorisés à ouvrir et gérer un compte d'épargne de manière indépendante (voir tableau 1). Le Rwanda dispose de l'environnement réglementaire le plus favorable aux jeunes.

Tableau 1

Âge minimum requis pour ouvrir et gérer un compte d'épargne

PAYS	ÂGE MINIMUM POUR OUVRIR ET GÉRER UN COMPTE D'ÉPARGNE
Rwanda	16 ans
Éthiopie	14 ans pour les jeunes qui ne travaillent pas ; 18 ans pour les jeunes qui travaillent
Ouganda	18 ans

Le contexte du marché est tout à fait différent lorsque l'on examine les marchés financiers des trois PSF sélectionnés et leur positionnement par rapport à la concurrence. Le tableau 2 propose une représentation comparative des marchés sur lesquels les trois PSF opèrent.

Le secteur éthiopien de la microfinance s'est développé rapidement ces dernières années. Selon Mix Market, l'industrie propose actuellement des services à plus de 2,6 millions de clients avec un portefeuille d'encours de crédits total de près de 468 millions de dollars US. En général, les PSF desservent les zones urbaines et rurales. Le secteur est toutefois fortement concentré parmi trois PSF d'envergure (ACSI, ADCSI et Aggar) qui ont des affiliations avec les gouvernements régionaux. La plupart des PSF restants, comme PEACE, sont liés aux ONG autochtones ou internationales et ont déployé des efforts considérables pour atteindre davantage de clients. Cependant, PEACE n'est toujours pas considéré comme un leader du marché puisqu'il arrive au 11^e rang en termes de taille de portefeuille, au 14^e en termes de nombre d'emprunteurs et au 13^e en termes de volume d'épargne.

Au Rwanda, environ 96 PSF agréés sont réglementés par la National Bank of Rwanda qui réglemente et supervise également les banques commerciales et d'autres PSF formels. Sur les 96 PSF réglementés, 12 sont des banques commerciales qui représentent environ 76 pour cent du financement total de l'économie, mais seulement 10 pour cent en termes de clients. D'autres PSF proposent leurs services à 88 pour cent des déposants et 90 pour cent des emprunteurs, mais ne représentent que 25 pour cent du volume total des prêts et des dépôts²⁰. Selon FinScope, le pourcentage d'adultes officiellement desservis par un PSF est en hausse, passant de 21 pour cent en 2008 à 42 pour cent en 2012. Malgré

¹⁹ Statistiques provenant de la base de données de la Banque mondiale.

²⁰ Évaluation 2008 du secteur financier par FinScope.

l'augmentation enregistrée dans la souscription de produits financiers formels, nombre de Rwandais recourent encore à des mécanismes informels pour gérer leur argent et l'utilisation de services financiers informels est passée de 39 pour cent en 2008 à 58 pour cent en 2012. Selon Mix Market, l'industrie propose actuellement des services à près de 400 000 clients avec un portefeuille d'encours de crédits total de près de 130 millions de dollars US. L'UCU figure parmi les dix principaux PSF rwandais en termes de nombre de clients, de portefeuille de prêts et de volume d'épargne, mais se classe 3e au niveau du nombre de déposants.

Le marché ougandais est le plus complexe des trois pays car il est généralement considéré comme évolué et concurrentiel, surtout en ce qui concerne les marchés urbains. Selon FinScope, 70 pour cent de la population âgée d'au moins 16 ans bénéficient de services financiers, la plupart utilisant des services informels (seuls 21 pour cent recourent à des services formels). L'Association of Microfinance Institutions in Uganda (AMFIU) compte 79 membres, atteignant collectivement près de 800 000 clients avec un portefeuille d'encours de crédits total d'environ 355 millions de dollars US et un volume total d'épargne de 350 millions de dollars US. En outre, on dénombre plus de 1 000 PSF non membres ne respectant pas les normes minimales de l'AMFIU, qui atteignent 330 000 emprunteurs et 800 000 épargnants supplémentaires. Classé par MixMarket parmi les cinq principaux PSF d'Ouganda en termes de taille de portefeuille, de nombre de clients et de volume d'épargne, Finance Trust est un leader sur le marché.

Tableau 2

Caractéristiques du marché des PSF participants

	ÉTHIOPIE	OUGANDA	RWANDA
Nombre de clients (M)	2,6	0,8	0,3
Portefeuille d'encours de crédits (M USD)	468,6	355,3	130
Volume d'épargne (M USD)	254	354,1	54
Pourcentage d'adultes bénéficiant des services formels de PSF (%)	S/O	21	42
Classement du PSF par rapport à la concurrence	Non considéré comme un leader du marché	Classé parmi les 5 premiers	Non considéré comme un leader du marché, mais classé parmi les dix premiers

Données provenant de FinScope et MixMarket établies en décembre 2012

Les caractéristiques institutionnelles des PSF sélectionnés diffèrent également de manière assez considérable. Tous ont toutefois en commun les quatre caractéristiques suivantes :

1. Plus de 15 000 déposants.
2. Un rendement des actifs positif et une AO supérieure à 100 pour cent²¹.
3. Une solide qualité du portefeuille de prêts.
4. La majorité de leurs clients ont de faibles revenus.

Le tableau 3 met en évidence les caractéristiques institutionnelles de chaque PSF. L'UFT est de taille bien supérieure aux deux autres PSF en termes de total des actifs, de nombre d'emprunteurs et de déposants. Une autre différence importante est leur couverture géographique. Alors que les clients de l'UFT se trouvent principalement dans les zones urbaines, les clients de PEACE et de l'UCU sont

21 Voir Annexe 1 : Définition des indicateurs pour la définition du rendement des actifs et de l'AO.

essentiellement concentrés dans les zones rurales. Enfin, le rendement du portefeuille brut de prêts est très différent parmi les trois PSF (PEACE: 18 pour cent, UCU-37 pour cent, UFT- 53 pour cent)²². L'UCU et l'UFT correspondent point pour point au rendement du portefeuille médian dans leurs pays respectifs (Rwanda : 30,86 pour cent et Ouganda 50,44 pour cent), alors que PEACE arrive loin derrière le rendement du portefeuille médian en Éthiopie (27,8 pour cent).

Tableau 3

Les caractéristiques institutionnelles des PSF sélectionnés

	PEACE (ÉTHIOPIE)	UFT (OUGANDA)	UCU (RWANDA)
Couverture rurale/urbaine	Rurale	Urbaine	Rurale
Total des actifs (M USD)	3,9	24,8	2,6
Nombre de déposants	27 536	184 330	25 153
Nombre d'emprunteurs	19 981	32 958	3 281
Dépôt moyen /PIB par personne (%)	10	13	3
Prêt moyen /PIB par personne (%)	42	157	81
Portefeuille à risque à 30 jours (%)	0,3	2,5	5,0
Charges d'exploitation au portefeuille (%)	14	45	22
AO (%)	131	104	120
RA (%)	4,54	1,92	3,87
RFP (%)	10,36	12,12	8,05
Rendement du portefeuille brut, nominal (%)	18	53	37
Rendement moyen du portefeuille dans les pays respectifs	27,8	50,44	30,86

Données provenant des rapports trimestriels de YouthStart et de MixMarket établies en décembre 2012

DESCRIPTION DES PROGRAMMES DESTINÉS AUX JEUNES

Après avoir engagé une procédure d'étude de marché intensive, les trois PSF ont conçu des comptes d'épargne destinés aux jeunes qui permettent à ceux-ci de déposer et de retirer des montants flexibles d'épargne, gratuitement ou à peu de frais^{23 24}. Comme il apparaît dans le tableau 4, ces caractéristiques liées aux comptes d'épargne jeunesse sont plus attrayantes que ceux offerts aux adultes, sauf en ce qui concerne PEACE. Cela tient principalement au fait que les comptes d'épargne destinés aux adultes proposés par PEACE sont déjà assez abordables pour les jeunes comme pour les adultes.

22 Voir *Annexe 1 : Définition des indicateurs* pour la définition du rendement du portefeuille brut.

23 Voir Danielle Hopkins et Maria Perdomo, « *Listening to Youth: Market Research to design financial and non-financial services for youth in sub-Saharan Africa* ».

24 Voir *Annexe 3* pour de plus amples informations sur les caractéristiques des produits.

Tableau 4

Caractéristiques des comptes d'épargne jeunesse comparés aux comptes d'épargne destinés aux adultes

	PEACE		UFT		UCU	
	Comptes destinés aux jeunes	Comptes destinés aux adultes	Comptes destinés aux jeunes	Comptes destinés aux adultes	Comptes destinés aux jeunes	Comptes destinés aux adultes
Montant minimum pour l'ouverture USD	0,3	0,3	1,3 < 18 ans. 2,6 > 18 ans.	3,8	1,5	5,5
Solde minimal USD	0,3	0,3	0,8 < 18 ans. 2,2 > 18 ans.	3,8	1,5	1,6
Frais d'ouverture USD	0	0	0	5,7	3	4
Frais de gestion USD	0	0	0	0,7	0	0
Frais de retrait USD	0	0	0	0	0	0
Taux d'intérêt (%)	6	6	2-3	2-3	0	0

L'une des principales différences entre les produits d'épargne jeunesse et ceux destinés aux adultes réside dans la stratégie marketing et les circuits de diffusion utilisés pour cibler chaque segment. La stratégie de marketing pour atteindre les jeunes est fondée sur les activités « hors média » et les modèles de distribution non conventionnels (voir encadré 2 pour des exemples de modèles de distribution non conventionnels)²⁵. Selon ce principe, le personnel se rend en général là où les jeunes se réunissent (écoles, églises, centres communautaires) et recherche les parents afin de les convaincre des avantages du programme pour leurs enfants et d'obtenir leur accord lorsque le jeune est mineur. Cette démarche est idéale pour atteindre les jeunes scolarisés et non scolarisés. La stratégie marketing pour toucher les adultes repose davantage sur des démarches marketing traditionnelles consistant à promouvoir les produits dans les agences par des banderoles et des brochures. Sur les PSF sélectionnés, l'UCU a basé sa stratégie marketing exclusivement sur des activités hors média, alors que PEACE et l'UFT les ont conjuguées à une démarche marketing traditionnelle.

Encadré 2 Modèles de distribution non conventionnels utilisés pour atteindre les jeunes

- Les trois PSF emploient des agents mobilisateurs dépêchés auprès des jeunes pour atteindre ces derniers à l'école et dans les églises au quotidien. Dans le cas de l'UFT, les agents mobilisateurs collectent également les dépôts à l'école.
- Les agents mobilisateurs de l'UFT assistent aux réunions de parents à l'école afin de gagner leur confiance pour l'ouverture de compte de leurs enfants et obtenir leur accord à cet égard.
- Les agents mobilisateurs de PEACE se rendent, quant à eux, dans les communautés rurales et rencontrent des groupes de filles pour leur ouvrir un compte et collecter des dépôts.
- PEACE organise durant les week-ends des événements qualifiés de « jours de marché » qui consistent à monter une tente au milieu du marché pour promouvoir les produits financiers destinés aux jeunes auprès des jeunes microentrepreneurs.

Lors de l'examen du modèle d'activité des trois PSF, il est également important de considérer le modèle utilisé pour fournir les SNF, en particulier en matière d'éducation financière, en complément de l'épargne des jeunes. PEACE et l'UFT ont recours à un modèle unifié pour intégrer les services financiers et les SNF, ce qui signifie que le même personnel assure les services financiers et les SNF à ses clients. L'UCU renforce les capacités de jeunes promoteurs afin qu'ils interviennent auprès de

25 Voir Annexe 2 : Glossaire des termes pour la définition des activités « hors média ».

leurs pairs pour leur permettre de répliquer les SNF auprès d'autres jeunes, ce qui peut être considéré comme une solution hybride entre les modèles unifié et parallèle²⁶.

En décembre 2012, les résultats établis pour les trois programmes destinés aux jeunes proposés par les PSF semblaient être prometteurs (voir tableau 5). Tous résultats confondus, les PSF concernés ont ouvert près de 20 294 comptes d'épargne jeunesse (dont 46 pour cent pour des jeunes femmes et des jeunes filles), dispensé une formation à l'éducation financière ou à la santé reproductive à 19 093 jeunes et collecté près de 312 699 dollars US au titre de l'épargne. L'UCU a ouvert le nombre le plus élevé de comptes d'épargne jeunesse, suivi de l'UFT et de PEACE. Ce dernier, tout comme l'UCU, a atteint davantage de mineurs que de jeunes de plus de 18 ans. Seul le portefeuille des jeunes de l'UFT est composé principalement de jeunes adultes de plus de 18 ans. L'UFT a collecté le volume le plus élevé d'épargne et dispose du solde d'épargne moyen le plus important.

Tableau 5

Caractéristiques et résultats du programme destiné aux jeunes chez les PSF participants

	PEACE (ÉTHIOPIE)	UFT (OUGANDA)	UCU (RWANDA)
Nombre de jeunes titulaires d'un compte d'épargne jeunesse	4 172	5 966	10 156
Pourcentage de jeunes titulaires d'un compte d'épargne jeunesse de plus de 18 ans	40	75	42
Pourcentage de jeunes femmes et jeunes filles	40	49	51
Nombre de jeunes ayant bénéficié d'une formation	8 613	4 661	5 819
Volume de l'épargne des jeunes (USD)	34 472	191 713	86 511
Solde moyen d'épargne des jeunes (USD)	8,3	17	9
Revenus provenant de la rétrocession des prêts (Volume de l'épargne des jeunes x rendement du portefeuille des PSF)	6 231	53 505	32 077
Coûts d'exploitation	91 644	161 641	136 711
Perte/bénéfice net annuel (revenus provenant de la rétrocession des prêts – frais d'exploitation)	-85 413	-108 137	-104 634
Bénéfice-perte cumulé(e)/ volume d'épargne (%)	-248	-106	-121

26 Les modèles les plus fréquemment utilisés pour intégrer les services financiers aux SNF sont décrits ci-après. Modèle associé : un PSF s'associe à une autre organisation indépendante, en général une OSJ qui propose des formations, un enseignement informel ou du tutorat pendant que le PSF se concentre sur la fourniture de services financiers. Modèle parallèle : un PSF dispose d'un service d'éducation indépendant qui lui permet de fournir des SNF à ses clients. Modèle unifié : les mêmes employés du PSF proposent à la fois des services financiers et non financiers aux clients. Voir Christopher Dunford, « Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education », Chap. 2 de Pathways out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families (Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2002).

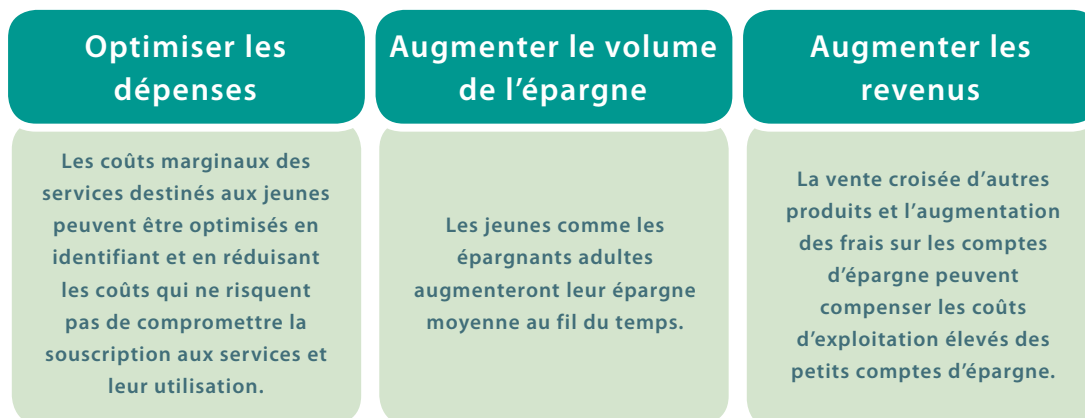
	PEACE (ÉTHIOPIE)	UFT (OUGANDA)	UCU (RWANDA)
Produits YouthStart proposés	Compte d'épargne individuel	Compte d'épargne individuel Prêt (jeunes de plus de 18 ans)	Compte d'épargne individuel, Prêt (jeunes de plus de 21 ans d'après la réglementation)
Frais prélevés sur le volume d'épargne des jeunes (USD)	Aucun	Aucun	3 (achat de « parts » dans une caisse de crédit)
Marketing	Banderolles, brochures Promotion dans les écoles et sur les marchés Mesures incitatives à l'intention des jeunes	Banderolles, brochures Promotion dans les écoles et sur les marchés Mesures incitatives à l'intention des jeunes	Brochures Promotion dans les écoles et sur les marchés Mesures incitatives à l'intention des jeunes
Circuits de diffusion	Agences	Agences Guichet automatique de banque (jeunes de plus de 18 ans) Collecte des dépôts dans les écoles	Agences
Modèle d'éducation financière	Modèle unifié : agents en guise de formateurs	Modèle unifié : Agents et tuteurs/tutrices en guise de formateurs	Hybride (modèle parallèle et unifié) : jeunes promoteurs auprès de leurs pairs en guise de formateurs

Données provenant des rapports trimestriels de YouthStart établies en décembre 2012

FEUILLE DE ROUTE POUR LA RENTABILITÉ DES SERVICES PROPOSÉS AUX JEUNES

Figure 2

Méthodes visant à assurer la rentabilité des services destinés aux jeunes.



Cette partie traitera des facteurs de rentabilité (coûts et recettes) de la prestation de services auprès des jeunes. Les auteures tentent de quantifier les coûts et recettes de la prestation de services destinés aux jeunes et examinent les trois méthodes suivantes permettant d'assurer la rentabilité des services à la jeunesse, en se fondant sur les hypothèses de la figure 2²⁷:

1. Optimiser les dépenses
2. Augmenter le volume de l'épargne
3. Augmenter les revenus

Les prévisions figurant dans cette partie reposent sur deux scénarios (standard et optimisé) et ne prennent pas en compte la subvention accordée aux PSF par YouthStart. Les auteures ont fait ce choix afin de fournir une analyse plus pertinente pour les investisseurs comme pour les opérateurs cherchant à investir au profit de la jeunesse. Les prévisions établies pour le scénario « standard » partent du principe que les jeunes continueront à augmenter leurs soldes de dépôt au même taux qu'en 2012 et que les chiffres de la portée auprès des jeunes refléteront les objectifs fixés par les PSF au lancement du programme YouthStart. Les prévisions établies pour le scénario « optimisé » présupposent une baisse de 25 pour cent des coûts ; d'une hausse de 25 pour cent de la portée ; d'une hausse de 50 pour cent des soldes d'épargne.

MÉTHODE N° 1 : OPTIMISER LES DÉPENSES

Lors de l'examen des coûts liés aux jeunes épargnants, il est important d'envisager à la fois les coûts marginaux et la structure des coûts des PSF²⁸. En décembre 2012, le coût par jeune épargnant était respectivement de 22 dollars US chez PEACE, 27 dollars US à l'UFT et 13 dollars US à l'UCU. Ces frais d'exploitation marginaux sont comparables à ceux trouvés par Westley et Palomas pour les jeunes épargnants adultes à l'ADOPEM (Asociacion Dominicana para el Desarrollo de la Mujer) en République dominicaine (23 dollars US) et à Centenary Bank en Ouganda (19 dollars US)²⁹. Comme les soldes d'épargne tant pour les jeunes que les petits épargnants adultes sont généralement faibles, optimiser les dépenses devient crucial pour ouvrir la voie à la rentabilité des services à la jeunesse.

27 Ces hypothèses sont pour la plupart fondées sur le document de Glenn Westley et Xavier Palomas intitulé « [Is there a Business Case for Small Savers?](#) ». CGAP, Septembre 2010.

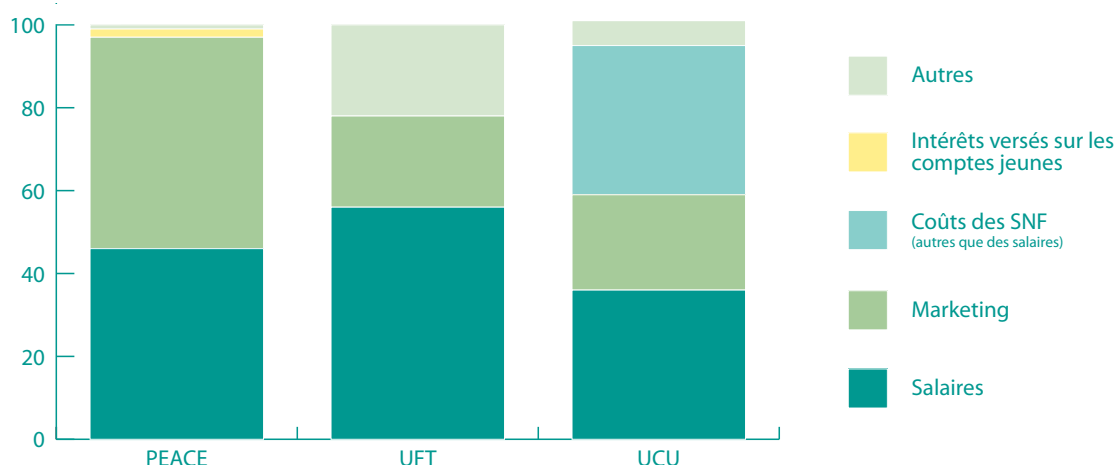
28 Voir *Annexe 2 : Glossaire des termes* pour la définition des coûts marginaux.

29 Coût par client calculé en divisant les coûts d'exploitation par le nombre de petits épargnants, à partir des données présentées au tableau 3 de l'étude de Westley et Palomas intitulée « [Is there a business case for small savers?](#) » CGAP, 2008.

Afin d'aider les PSF à estimer dans quelle mesure ils peuvent optimiser les coûts en fonction de leur propre modèle d'activité, les auteures ont analysé la structure de coûts des PSF. Bien qu'en général, les PSF de l'initiative YouthStart aient des lignes budgétaires similaires, chaque PSF possède son propre modèle qui mène à une structure de coûts différente. Le tableau 3 représente cinq catégories principales dans lesquelles nous avons regroupé les coûts : salaires, marketing, coûts de prestation de SNF, intérêts versés sur les comptes d'épargne jeune et autres³⁰. Les auteures ont également analysé l'impact des coûts du programme destiné aux jeunes sur l'AO des PSF sélectionnés.

Figure 3

Structure des coûts des participants à l'étude sur les PSF



Données communiquées par les PSF établies en décembre 2012

Salaires du personnel

Les salaires du personnel représentent le principal facteur générateur de coûts des trois PSF étudiés, soit près de 50 pour cent du total des coûts annuels. Cela peut s'expliquer par l'utilisation de modèles de distribution non conventionnels (par ex., encourager le personnel à sortir de l'agence et à se rendre là où les jeunes se réunissent, obtenir l'accord parental, etc.) pour atteindre les jeunes de manière adéquate. En outre, en général, le personnel doit également fournir des SNF sur les sites de rassemblement des jeunes. Il leur faut également assurer un suivi des jeunes sur ces lieux, surtout en l'absence d'installations relevant des nouvelles technologies telles que les services bancaires ou les terminaux de point de vente, afin de garantir l'utilisation de leur compte d'épargne. Toutes ces activités sont chronophages et laborieuses et représentent par conséquent des coûts d'exploitation élevés pour les PSF.

Les salaires constituent un coût incompressible, car les PSF ne recruteront pas de personnel supplémentaire tant qu'un certain niveau de productivité n'a pas été atteint. Dans le même temps, il est très difficile de réduire cette dépense, les PSF ayant besoin de main-d'œuvre pour atteindre les jeunes et leur fournir des services. Afin d'optimiser les coûts liés au personnel, un PSF doit accroître la productivité de son personnel, ce qui implique d'augmenter le nombre de jeunes atteints par membre du personnel et de rationaliser le temps que les membres du personnel doivent consacrer à chaque jeune. Westley et Palomas désignent les nouvelles technologies comme une méthode clé pour atténuer les coûts de transaction et accroître la souscription aux comptes et leur utilisation. Malheureusement, comme aucun des PSF sélectionnés n'était équipé de ces nouvelles technologies au moment du lancement du programme destiné aux jeunes, les auteures n'ont pas pu analyser leur impact sur les services destinés à la jeunesse.

30 Voir Annexe 4 : Structure des coûts pour des informations sur la structure des coûts.

Marketing

Les coûts de marketing constituent un autre facteur de rentabilité important pour l'ensemble des PSF. Ils représentent un coût variable lié au nombre de jeunes atteints. Les coûts du marketing seront fonction de la stratégie marketing et des activités (par ex. activités hors média/non conventionnelles par opposition aux activités traditionnelles) et du marché sur lequel le PSF opère. Étant donné que l'UCU intervient au Rwanda, l'environnement le moins concurrentiel des trois PSF et que sa stratégie marketing se concentre exclusivement sur les activités hors média et les modèles de distribution non conventionnels, il n'est pas surprenant qu'il ne dépense que deux dollars US pour atteindre un jeune. L'UFT qui opère en Ouganda, l'environnement le plus concurrentiel, dépense cinq dollars US, alors que PEACE dépense 5,8 dollars US pour atteindre un jeune. Ces résultats suggèrent que PEACE et l'UFT peuvent avoir des possibilités d'optimisation des coûts en repensant leur stratégie marketing. Néanmoins, cette stratégie de réduction des coûts n'aura de sens que pour PEACE, car près de 50 pour cent de ses coûts sont alloués aux activités de marketing alors que l'UFT n'affecte que 15 pour cent du total de ses coûts à ces types d'activités.

Intérêts versés sur les comptes d'épargne jeunesse

En décembre 2012, les intérêts versés sur les comptes d'épargne jeunesse pour les PSF étaient trop faibles pour être considérés comme significatifs (voir figure 3). Sur les PSF sélectionnés, seul PEACE consent un taux d'intérêt direct sur la totalité de l'épargne des jeunes. En revanche, l'UFT ne propose ceci qu'au-dessus d'un seuil de solde d'épargne déterminé alors que l'UCU l'offre sur les dépôts à long terme, mais pas sur les comptes courants. Comme le nombre d'épargnants et leurs dépôts sont en hausse, la contribution des taux d'intérêt au total des coûts augmentera également chez les PSF qui permettent à tous les comptes de bonifier l'intérêt. Les PSF peuvent au final décider de baisser ou d'augmenter la rémunération selon les conditions du marché, étant entendu toutefois qu'il n'est pas possible qu'un compte jeunesse soit à découvert et que le jeune ne doit pas voir son épargne diminuer³¹. La rémunération de l'épargne associée à l'éducation financière peut également encourager le comportement d'épargne des jeunes et permettre au PSF d'augmenter le solde d'épargne moyen des jeunes³².

Prestation des SNF

La figure 3 indique que parmi les trois PSF étudiés, l'UCU est le seul devant faire face à des coûts directs pour la fourniture de SNF. La raison est qu'il s'agit du seul PSF payant de jeunes promoteurs dévoués auprès de leurs pairs pour prodiguer l'éducation financière (modèle d'activité hybride associant les modèles unifié et parallèle). En outre, il verse un loyer pour le lieu où la formation est assurée et une modeste rémunération aux jeunes participants afin de couvrir les coûts engendrés pour assister aux séances de formation financière (par ex. coûts de transport, nourriture, etc.). En revanche, le personnel de PEACE et de l'UFT qui assure la formation est également responsable de l'ouverture des comptes et du suivi (modèle unifié). Les deux PSF assurent de plus la formation par leur propre agence ou leurs centres communautaires et ne versent pas de rémunération aux jeunes participants.

31 L'UNCDF-YouthStart considère cette condition comme un principe de la protection des jeunes clients. Pour de plus amples informations sur ce sujet, veuillez consulter la Note technique UNCDF-YouthStart « [Protection des jeunes clients](#) ».

32 Voir la partie Méthode n° 2 concernant l'augmentation du volume de l'épargne, du solde moyen des comptes d'épargne et l'impact positif de telles mesures sur l'intérêt économique des services financiers destinés aux jeunes.

Une autre explication de l'impact limité de la prestation de SNF sur la structure de coûts des PSF est l'approche dite par « minimum crucial » qu'ils ont adoptée³³. Cette approche implique d'utiliser un programme avec un maximum de trois séances de 30 minutes contenant les messages clés nécessaires pour encourager le comportement d'épargne des jeunes (voir tableau 6). Limiter la durée des séances permet à un PSF de former plus de jeunes sur une période plus courte, ce qui bénéficie à la fois aux jeunes et au PSF. En outre, les séances s'appuient sur des documents de formation de base, ce qui permet de réduire les coûts de prestation. Enfin, les formateurs qui ne possèdent pas de compétences techniques en matière d'éducation financière peuvent facilement animer les séances simples qui s'ensuivent.

Tableau 6

Approche du minimum crucial des PSF

INTITULÉ DE SÉANCE	OBJECTIFS AXÉS SUR LES RÉSULTATS (À l'issue de cette séance, les participants auront...)
Définir et atteindre les objectifs liés à l'épargne	- Identifié un objectif d'épargne personnelle. - Élaboré un plan d'épargne.
Comparer les lieux d'épargne	- Comparé les différents lieux d'épargne. - Décidé quel lieu est le plus adapté pour économiser leur argent afin d'atteindre leurs objectifs d'épargne.
Comment ouvrir un compte d'épargne	- Passé en revue les exigences pour ouvrir un compte d'épargne et les avantages du compte d'épargne. - Pris l'engagement de commencer à épargner au meilleur endroit pour eux.

La structure de coûts analysée par Westley et Palomas n'a pas pris en considération la prestation de SNF. Cependant, le coût d'exploitation marginal par épargnant adulte est en tout point comparable au coût d'exploitation marginal par jeune épargnant. Comme l'ADOPEM assure le SNF via une ONG distincte (modèles d'activité parallèle), le coût de prestation du SNF a un impact minime sur les finances du PSF. Si ces coûts avaient été pris en compte, le coût d'exploitation marginal par épargnant adulte pour l'ADOPEM aurait pu être plus élevé.

Les différents modèles d'activité utilisés pour fournir les SNF ont des implications diverses en matière de coût pour les PSF (voir tableau 7). Par exemple, le modèle unifié utilisé par PEACE et l'UFT peut expliquer, dans une certaine mesure, pourquoi les salaires du personnel représentent le principal poste du budget pour les deux PSF. Le personnel de ces institutions doit consacrer davantage de temps à assurer l'éducation financière que le personnel de l'UCU. Néanmoins, si un PSF créait un nouveau service et embauchait du personnel spécialisé pour assurer les SNF, les coûts augmenteraient (modèle parallèle). Si un PSF s'associait à une autre institution pour fournir les SNF (modèle associé), la contribution des salaires du personnel au total des coûts pourrait baisser, mais les coûts de l'externalisation de ce service seraient fort probablement plus élevés.

33 Voir *Annexe 2 : Glossaire des termes* pour la définition de minimum crucial. Reach Global, le prestataire d'assistance technique de la plupart des bénéficiaires de YouthStart recommande cette approche.

Tableau 7

Répercussions financières des modèles pour les SNF

MODÈLE	AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS FINANCIERS
UNIFIÉ	- Le PSF n'a pas besoin d'embaucher du personnel supplémentaire pour la fourniture 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 que ceux-ci s'acquittent efficacement de leurs fonctions de formateur et de chargé de crédit ou d'épargne sur le terrain.
PARALLÈLE	- Le PSF doit ouvrir un nouveau service (ou agrandir un service existant) pour la fourniture 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 devra 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 organisation au service des jeunes (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 risque de ne pas avoir suffisamment 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 aux jeunes des modules pour adultes, qui seront fournis par l'OSJ partenaire.

Optimiser les dépenses

En analysant leur modèle d'activité, les PSF peuvent identifier la manière d'optimiser les dépenses. Cependant, comme les salaires du personnel représentent la part la plus élevée de leur structure de coûts et qu'il s'agit de dépenses souvent incompressibles, la marge d'optimisation est limitée. Les PSF doivent se concentrer sur l'optimisation des coûts variables comme les activités marketing et les dépenses liées à la prestation de SNF (location d'installations, compensation économique pour la présence aux séances). La technologie pourrait également permettre aux PSF de réduire le coût salarial, en diminuant le temps consacré aux opérations (par ex., mobilisation et collecte des dépôts).

Si l'on compare les recettes prévues d'ici à 2014 provenant de la rétrocession de l'épargne des jeunes avec et sans réduction des coûts de 25 pour cent, les avantages de l'optimisation des coûts deviennent apparents (voir tableau 8). Cette stratégie augmentera les recettes prévues des trois PSF, mais ne sera suffisante que pour l'UFT. PEACE et l'UCU devront rechercher d'autres méthodes pour atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes. Tableau 8

Revenus provenant de la rétrocession de l'épargne des jeunes (USD) avec/sans réduction de coûts de 25 pour cent pour les participants à l'étude sur les PSF d'ici à 2014 (prévisions de recettes)

	PEACE		UFT		UCU	
	Prévisions standard	25 % de réduction des coûts	Prévisions standard	25 % de réduction des coûts	Prévisions standard	25 % de réduction des coûts
1. Nombre de titulaires d'un compte d'épargne jeunesse et de participants aux SNF	26 407	26 407	35 160	35 160	19 672	19 672
2. Volume de l'épargne	310 926	310 926	993 360	993 360	326 736	326 736

	PEACE		UFT		UCU	
3. Revenus provenant de la rétrocession des prêts (1 x revenus du portefeuille des PSF)	56 200	56 200	522 542	522 542	121 149	121 149
4. Coûts d'exploitation	88 706	66 530	239 521	179 641	76 661	57 496
5. Bénéfice/perte net(te) annuel(le) (3-4)	-32 506	-10 329	283 021	342 901	44 488	63 653
6. Bénéfice-perte cumulé(e)/volume d'épargne (cumulé 4/1) (%)	-58	-44	18	24	-21	-9

Impact des dépenses sur l'autosuffisance opérationnelle

Comme pour tout nouveau produit ou service, plusieurs années peuvent s'écouler avant que les services destinés aux jeunes ne deviennent une activité rentable pour un PSF particulier. Par conséquent, les PSF doivent déterminer les ressources requises pour soutenir l'investissement initial et décider s'ils ont la capacité de le faire avec leurs propres ressources financières. Afin d'évaluer la capacité financière nécessaire pour lancer le produit d'épargne jeunesse, les auteures ont également examiné l'impact des coûts du programme destiné aux jeunes sur l'AO des PSF sélectionnés (voir tableau 9).

D'après l'analyse, il existe une corrélation entre la taille du PSF et l'AO : lors des premières années, les PSF de petite taille enregistrent une baisse plus marquée de l'AO que les PSF de plus grande envergure. L'importance de cette incidence sur l'AO pour les PSF de moindre envergure peut être due à leur plus faible capacité institutionnelle à lancer et mettre en œuvre un nouveau produit³⁴.

Par exemple, à l'UFT, le plus grand PSF étudié, les coûts de la conception et de la mise en œuvre d'un nouveau produit destiné aux jeunes, notamment l'investissement initial pour lancer les services ont entraîné une légère baisse de 2 pour cent de l'AO. Chez les PSF de plus petite taille, comme PEACE et l'UCU, l'effet sur l'AO est supérieur si l'on prend en compte à la fois les coûts de lancement et d'exploitation (de 25 pour cent à 40 pour cent). Cependant, en ne tenant compte que des frais de fonctionnement, l'AO baisse de près de 10 à 20 pour cent. Il est important de noter que l'impact sur l'AO pour les PSF de plus petite taille s'améliore normalement alors que les PSF se rapprochent de leur seuil de rentabilité dans les trois à cinq ans.

Tableau 9

Comparaison de l'impact du lancement de services destinés aux jeunes sur l'AO des PSF participants

	PEACE	UFT	UCU
AO 2012 y compris le coût initial et les frais de fonctionnement des services destinés aux jeunes (%)	132	104	114
AO 2012, coût initial et frais de fonctionnement des services destinés aux jeunes non compris (%)	157	106	155

Données provenant des rapports trimestriels de YouthStart et des rapports de MixMarket en décembre 2012

34 Séminaire du CGAP « Exploring the Business Case for Youth Savings », 2 juillet 2013.

MÉTHODE N° 2 : AUGMENTER LE VOLUME DE L'ÉPARGNE

Afin d'améliorer la rentabilité des services destinés aux jeunes, en plus de repenser leur structure de coûts, les PSF peuvent accroître le volume de l'épargne jeunesse en augmentant le nombre de jeunes clients (souscription aux services) ou les dépôts moyens sur les comptes d'épargne (utilisation). Cette stratégie permettra aux PSF de générer des recettes plus importantes provenant de la rétrocession des prêts, à condition que le rendement de la rétrocession de prêts soit supérieur au coût nécessaire pour attirer davantage de jeunes épargnants. Dans cette partie, nous examinerons l'impact de la souscription aux services et de leur utilisation sur la rentabilité des services destinés aux jeunes et testerons l'hypothèse n° 2 selon laquelle les jeunes épargnants tout comme les épargnants adultes augmenteront leur solde d'épargne moyen au fil du temps.

À ce jour, l'UFT a collecté le volume le plus élevé d'épargne jeunesse en raison principalement d'un solde moyen d'épargne des jeunes plus élevé. L'UCU s'est développé essentiellement en augmentant le nombre de jeunes épargnants. Quant à PEACE, son solde moyen d'épargne est fort comparable à celui de l'UCU, mais il a atteint un nombre bien inférieur de jeunes (voir tableau 10).

Tableau 10

Épargne jeunesse des participants à l'étude sur les PSF

	PEACE (ÉTHIOPIE)	UFT (OUGANDA)	UCU (RWANDA)
Nombre de jeunes titulaires d'un compte d'épargne jeunesse	4 172	5 966	10 156
Volume de l'épargne des jeunes (USD)	34 472	191 713	86 511
Solde moyen. d'épargne des jeunes (USD)	8,3	17	9

Données provenant des rapports de YouthStart établis en décembre 2012

Nombre de jeunes concernés :

Comme cela apparaît au tableau 11, chez les trois PSF, l'impact d'une hausse de 25 pour cent du nombre de jeunes (souscription) sur la rentabilité des services proposés aux jeunes est minime. Les PSF utilisant un modèle où les coûts unitaires variables sont élevés, l'effet est particulièrement faible pour PEACE et l'UCU. Par conséquent, ces deux PSF doivent s'efforcer d'optimiser les coûts variables avant de déployer des services destinés aux jeunes. Chez l'UFT, où les coûts incompressibles, essentiellement liés au personnel, représentent le principal facteur générateur de coût, l'impact de l'augmentation du nombre de jeunes sur la rentabilité des services proposés à ces derniers est légèrement supérieur.

Tableau 11

Revenus provenant de la rétrocession de l'épargne des jeunes (USD) avec un nombre de jeunes bénéficiant des services de 25 pour cent supérieur pour les participants à l'étude sur les PSF

	PEACE		UFT		UCU	
	Prévisions standard	Nb. de jeunes de 25 % supérieur	Prévisions standard	Nb. de jeunes de 25 % supérieur	Prévisions standard	Nb. de jeunes de 25 % supérieur
1. Nombre de jeunes titulaires d'un compte d'épargne jeunesse et de participants au SNF	26 407	33 009	35 160	43 950	19 672	24 590
2. Volume d'épargne	310 926	388 658	993 360	1 241 700	326 736	408 420

	PEACE		UFT		UCU	
3. Revenus provenant de la rétrocession des prêts (1 x revenus du portefeuille des PSF)	56 200	70 250	522 542	653 177	121 149	151 437
4. Coûts d'exploitation	88 706	129 694	239 521	283,471	76 661	107 153
5. Bénéfice/perte net(te) annuel(le) (3-4)	-32 506	-59 444	283 021	369 706	44 488	44 284
6. Bénéfice-perte cumulé(e)/volume d'épargne (cumulé 4/1) (%)	-58	-57	18	23	-21	-18

Solde moyen de l'épargne des jeunes

Augmenter le solde moyen de l'épargne des jeunes rendra les jeunes épargnants plus rentables dans les années à venir. L'UFT affiche à la fois un solde moyen d'épargne des jeunes et une hausse annuelle de l'épargne supérieurs à ceux de l'UCU ou de PEACE (voir tableau 12). Cette différence peut tenir essentiellement au fait que PEACE et l'UCU, l'un comme l'autre, opèrent surtout dans les zones rurales, ce qui rend plus complexe pour les PSF la collecte des dépôts en l'absence de déploiement de technologie. En outre, leur portefeuille de jeunes est constitué à plus de 50 pour cent de mineurs. Cibler les mineurs allonge le délai nécessaire pour que le PSF atteigne la rentabilité des services à la jeunesse. En effet, les mineurs ont besoin de plus de temps pour augmenter leur capacité d'épargne au fil des ans. À cela s'ajoute que pour pouvoir les atteindre et collecter leur épargne, le PSF subit des coûts plus élevés en raison des contraintes réglementaires liées à l'ouverture et à la gestion d'un compte de manière indépendante par un mineur.

Tableau 12

Solde moyen d'épargne des jeunes et hausse annuelle de l'épargne chez les PSF participants

	PEACE	UFT	UCU
Solde moyen d'épargne des jeunes (USD)	8,3	17	9
Hausse de l'épargne moyenne des comptes d'épargne pour les jeunes pendant un an (%)	37	82	55

Données provenant des rapports de YouthStart établis en décembre 2012

Les auteures ont testé l'hypothèse n° 2 qui postule que le solde d'épargne moyen des jeunes épargnants finira par augmenter comme pour les épargnants adultes. Westley et Palomas ont conclu que la taille moyenne des petits épargnants adultes à l'ADOPEM s'est accrue de 50 pour cent au cours de la première année et de 30 pour cent au cours de la deuxième année. Cette croissance s'est avérée essentielle pour faire des petits épargnants adultes actuellement non rentables de futurs épargnants rentables. De la même manière, le solde moyen de l'épargne des jeunes a augmenté au bout d'un an pour l'ensemble des trois PSF, à raison de 37 pour cent à 55 pour cent (voir le tableau 12 pour une comparaison du solde d'épargne moyen et de la hausse annuelle). Ce résultat indique que l'utilisation des comptes par les jeunes est susceptible d'augmenter au fil du temps, ce qui est d'autant plus vrai pour les jeunes clients plus âgés. Comme les jeunes ont juste commencé à ouvrir des comptes en 2012, il ne s'est pas écoulé suffisamment de temps pour analyser l'épargne de ceux qui sont devenus des adultes après leur participation au programme et qui peuvent avoir le potentiel d'accumuler des soldes d'épargne plus élevés.

Comme dans le cas des petits épargnants adultes, proposer des services aux jeunes présentera un plus grand intérêt économique avec l'augmentation de l'épargne des jeunes. Le tableau 13 illustre un scénario où les PSF augmentent le solde moyen d'épargne des jeunes de 50 pour cent supplémentaire. Ce scénario ne tient pas compte des dépenses supplémentaires de supports marketing et de temps de travail du personnel que les PSF doivent engager pour encourager le comportement d'épargne des jeunes et améliorer l'utilisation qu'ils font de leur compte. Si celles-ci étaient prises en considération, la rentabilité serait moindre. Les résultats indiquent que l'augmentation du solde moyen de l'épargne obtenu en encourageant l'utilisation et l'accumulation de l'épargne aura un impact positif sur l'étude de rentabilisation.

Tableau 13

Revenus de la rétrocession de l'épargne des jeunes (US\$) avec une hausse supplémentaire de 50 pour cent des soldes moyens d'épargne des jeunes

	PEACE		UFT		UCU	
	Prévisions standard	Hausse de +50 % des soldes moy. de l'épargne	Prévisions standard	Hausse de +50 % des soldes moy. de l'épargne	Prévisions standard	Hausse de +50 % des soldes moy. de l'épargne
1. Nombre de titulaires d'un compte d'épargne jeunesse et bénéficiaires de SNF	26 407	26 407	35 160	35 160	19 672	19 672
2. Volume de l'épargne	310 926	370 768	993 360	1 179 000	326 736	408 420
3. Moyenne de l'épargne ^a	12	16	28	34	17	19
4. Revenus provenant de la rétrocession des prêts (1 x revenus du portefeuille des PSF)	56 200	67 017	522 542	620 195	121 149	151 437
5. Coûts d'exploitation	88 706	92 575	239 521	239 521	76 661	76,661
6. Bénéfice/perte net(te) annuel(le) (3-4)	-32 506	-25 558	283 021	380 674	44 488	74 775
7. Bénéfice-perte cumulé(e)/volume d'épargne (cumulé 4/1) (%)	-58	-45	18	31	-21	-5

^aLa hausse de 50 pour cent de l'épargne moyenne a été appliquée aux soldes initiaux moyens et aux soldes moyens au bout d'un an, afin de refléter l'accumulation de l'épargne dans le temps. Les différentes prévisions concernant le nombre de jeunes atteints dans chaque PSF mènent à différents totaux au titre des soldes d'épargne moyens d'ici à 2014.

Subventions croisées parmi différents segments de jeune

Lors de l'examen de l'impact du solde d'épargne moyen sur la rentabilité des services destinés aux jeunes, il est important d'identifier les divers segments de jeunes ainsi que les caractéristiques des « petits » épargnants. Par exemple, Westley et Palomas ont défini les petits épargnants comme représentant la moitié de tous les clients épargnants ayant les soldes de dépôt les plus faibles³⁵. Cette définition leur a permis de calculer le seuil du solde d'épargne caractéristique des petits épargnants au sein de chaque PSF et d'éviter les différences par pays (comme le produit intérieur brut par habitant).

35 Voir Westley et Palomas « Is There a Business Case for Small Savers? » CGAP. 2010.

À l'aide de cette même définition, nous avons calculé le seuil des petits épargnants dans les PSF sélectionnés et trouvé que 17,5 pour cent des jeunes à l'UFT et 7 pour cent à l'UCU ne sont pas de petits épargnants³⁶. Ce petit groupe de jeunes qui ne sont pas de petits épargnants détenait 88 pour cent du volume d'épargne des jeunes à l'UFT et 90 pour cent à l'UCU³⁷. Ce résultat indique que les PSF de l'initiative effectuent involontairement des subventions croisées des coûts de transaction associés aux comptes ayant un solde inférieur³⁸.

Les subventions croisées parmi les jeunes épargnants sont la variable clé permettant d'atteindre le volume d'épargne nécessaire et de réduire le délai pour atteindre le seuil de rentabilité. Par exemple, si les PSF de l'initiative YouthStart n'avaient pas eu une petite proportion de jeunes ayant un solde d'épargne moyen supérieur à 100 dollars US, aucun des trois PSF étudiés n'aurait atteint la pérennité de leurs services à la jeunesse dans un laps de temps raisonnable (trois à cinq ans). Tous se seraient trouvés très loin du seuil de rentabilité (voir tableau 14).

Il est important d'identifier les caractéristiques socioéconomiques des jeunes ayant des soldes d'épargne plus élevés. Pour les trois PSF analysés, ces jeunes sont principalement des hommes ou femmes jeunes plus âgés (23 ou 24 ans), qui développent une activité entrepreneuriale. Ce constat corrobore l'effet positif du ciblage des jeunes plus âgés à court terme dans l'étude de rentabilisation visant à atteindre la rentabilité des services à la jeunesse.

Tableau 14

Recettes provenant de la rétrocession de l'épargne des jeunes (USD), exception faite des jeunes ayant un solde de dépôt supérieur à 100 USD pour les participants à l'étude sur les PSF d'ici à 2014 (prévisions de recettes)

	PEACE		UFT		UCU	
	Prévisions standard	Comptes >100 USD non compris	Prévisions standard	Comptes >100 USD non compris	Prévisions standard	Comptes >100 USD non compris
1. Nombre de titulaires d'un compte d'épargne jeunesse et bénéficiaires de SNF	26,407	26,407	26,000	26,000	19,672	19,672
2. Volume de l'épargne	310,926	234,463	993,360	322,699	326,736	176,997
3. Revenus provenant de la rétrocession des prêts (1 x revenus du portefeuille des PSF)	56,200	42,379	522,542	169,751	121,149	65,628
4. Coûts d'exploitation	88,002	88,002	239,521	239,521	76,661	76,661
5. Bénéfice/perte net(te) annuel(le) (3–4)	-32,506	-45,623	283,021	-69,770	44,488	-11,033
6. Bénéfice-perte cumulé(e)/volume d'épargne (cumulé 4/1) (%)	-58	-87	18	-96	-21	-107

36 Le seuil définissant les petits épargnants était de 8 dollars US à l'UFT et de 3 dollars US à l'UCU. Informations non disponibles pour PEACE.

37 Voir *Annexe 5 : Répartition de l'épargne des jeunes* pour de plus amples informations sur la répartition de l'épargne des jeunes dans chaque PSF.

38 Voir *Annexe 2 : Glossaire des termes* pour la définition de subvention croisée.

MÉTHODE N° 3 : AUGMENTER LES REVENUS PROVENANT DES JEUNES

Selon l'hypothèse n° 3 de l'analyse de l'étude de rentabilisation, à l'instar des épargnants adultes, les revenus générés par la fidélisation et les ventes croisées auprès des jeunes et de leur famille au fil du temps peuvent compenser les coûts engendrés par la proposition de services aux jeunes épargnants³⁹. Il s'agit en fait de la justification fondamentale et du principal objectif stratégique qui incitent les PSF à proposer des services aux jeunes, outre les opportunités en matière de développement qui s'offrent ainsi à eux. Cependant, il est important de reconnaître que ces revenus peuvent prendre du temps à se matérialiser à mesure que le PSF acquiert de l'expérience avec ce nouveau segment de clients et que les jeunes prennent de l'âge. Il est également primordial de considérer que le potentiel de ventes croisées auprès des jeunes et de leur famille dépendra du niveau de concurrence sur le marché où les PSF opèrent et de la position de leadership de ceux-ci sur le marché. À titre d'exemple, sur les marchés hautement concurrentiels où la plupart des personnes sont déjà clients d'un PSF, convaincre des parents d'ouvrir un compte chez un autre PSF peut s'avérer difficile. L'image positive ou la bonne réputation d'un PSF au sein d'une communauté peut toutefois permettre de persuader les parents d'effectuer cette transition.

Malheureusement, sachant qu'il s'agissait du début de la mise en œuvre du programme et que les systèmes d'information de gestion des PSF étaient limités, il était impossible de réunir les données et d'élaborer des prévisions pour corroborer cette hypothèse. Néanmoins, les auteures disposent d'informations anecdotiques qui permettent de révéler le potentiel des services proposés aux jeunes.

Proposer des services aux jeunes peut offrir des opportunités de ventes croisées de services financiers aux adultes de la famille. Dans le cas de l'UFT, près de mille parents adultes sont devenus clients de l'UFT neuf mois après le début du test pilote. Ces parents étaient surtout des adultes membres de la famille qui ont découvert le programme YouthStart, ont autorisé les plus jeunes à rejoindre le PSF, puis ont décidé d'y adhérer également. D'après ce résultat prometteur, 17 pour cent des jeunes clients amènent les membres de leur famille à l'UFT, lesquels peuvent avoir accès à davantage de produits et services plus rentables, accroissant par là même le rendement pour le PSF.

Les activités marketing conçues pour les jeunes peuvent également donner lieu à des ventes croisées de services financiers aux adultes de la famille. Ainsi, PEACE a organisé des « jours de marché » dans le cadre de sa stratégie marketing. Lors de ces événements, le personnel se rend au marché hebdomadaire et fait la promotion des comptes d'épargne jeunesse sur place. Lorsque PEACE s'est mis à offrir des comptes d'épargne jeunesse en décembre 2011, il a enregistré une hausse de ses ouvertures de comptes, tous types de client confondus (y compris des adultes), de 40 pour cent par rapport à l'année précédente.

Proposer des comptes d'épargne aux jeunes peut également se traduire par des ventes croisées de prêts et d'autres produits et services à ces mêmes jeunes lorsqu'ils grandissent et peuvent accéder à ces produits. Par exemple, en 2012, l'UCU a gagné 13 300 dollars US à partir des frais et des intérêts de 152 prêts accordés à de jeunes adultes. Ces recettes représentent 15 pour cent des dépenses d'exploitation pour l'année. Comme PEACE et l'UFT, l'UCU s'attend à une augmentation de son portefeuille de prêts aux jeunes.

Les PSF sélectionnés estiment que les services proposés aux jeunes présentent un autre avantage : celui d'améliorer leur image et leur réputation au sein de la communauté où ils interviennent, les habitants les percevant alors comme des PSF sympathiques et engagés. Cette perception positive est un avantage intangible qu'il est difficile d'évaluer, qui offre toutefois un plus grand potentiel de croissance et de fidélité dans une communauté.

39 Voir Westley et Palomas « Is There a Business Case for Small Savers? » 2010. CGAP.

Encadré 3 Principes bancaires adaptés aux enfants et aux jeunes

1. Disponibilité et accessibilité du produit bancaire pour les enfants et les jeunes
2. Contrôle maximal accordé à l'enfant
3. Mesure d'incitation financière positive en faveur de l'enfant
4. Atteindre les enfants et les jeunes non bancarisés
5. Usage de stratégies de communication favorables pour les enfants et les jeunes
6. Éducation financière
7. Enquêtes de satisfaction des enfants et des jeunes
8. Contrôle interne

Outre les ventes croisées aux jeunes et à leur famille, Westley et Palomas ont identifié la hausse des frais prélevés sur les comptes d'épargne aux petits épargnants adultes comme autre source de revenus supplémentaires, ce qui améliore la méthode visant à atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes. Il est difficile de tester cette hypothèse avec de jeunes épargnants, car les comptes d'épargne de la plupart des partenaires de YouthStart appliquent des frais minimes, voire inexistants, ce qui a pour effet des revenus faibles ou nuls.

Ces dispositions visent essentiellement à satisfaire aux conditions recherchées par les jeunes en matière de compte d'épargne (qui ne sont pas si différentes des caractéristiques souhaitées par les petits épargnants) et se conformer au respect des principes bancaires adaptés aux enfants et aux jeunes promus par Child and Youth Finance International (voir encadré 3). De ce fait, d'après nos prévisions, les frais sur les comptes d'épargne ne devraient pas devenir une source de revenus majeure pour les PSF proposant des services aux jeunes. Appliquer des frais plus élevés sur les comptes d'épargne jeunesse peut être acceptable dans la mesure où il s'agit d'une stratégie qui permet au PSF d'atteindre la rentabilité de ses services à la jeunesse, et à condition que les comptes restent créditeurs et que le jeune ne voit pas son épargne diminuer en raison des frais⁴⁰.

Finalement, une autre source de revenus pour l'épargne jeunesse est tirée du revenu que les PSF peuvent générer à partir de la rétrocession de l'épargne jeunesse à un emprunteur adulte ou jeune. Ce revenu doit être suffisant pour couvrir les frais de fonctionnement des services proposés aux jeunes. Afin d'évaluer ce revenu, les auteures ont considéré l'indicateur du rendement du portefeuille brut de prêts⁴¹.

Bien que cette variable soit externe au programme destiné aux jeunes, il est important de noter la grande disparité entre les trois PSF sélectionnés lors de l'examen du rendement du portefeuille brut de prêts. Le rendement du portefeuille brut de PEACE est bien inférieur à celui de l'UFT et de l'UCU (voir tableau 15). Cela explique en partie pourquoi l'UFT et l'UCU ont moins de difficulté que PEACE à atteindre la rentabilité de l'épargne jeunesse. Par conséquent, il est possible que PEACE ait à rechercher des manières alternatives d'augmenter ses revenus ou d'optimiser ses dépenses pour proposer des services aux jeunes avec une efficacité maximale⁴².

Tableau 15

Écart entre le rendement du portefeuille brut de prêts et les prévisions de frais de fonctionnement de l'épargne des jeunes

	PEACE	UFT	UCU
Rendement du portefeuille brut de prêts (%)	16	53	37
Frais de fonctionnement prévus/épargne des jeunes (%) d'ici à 2014	26	16	23
Écart	-10	37	14

40 L'UNCDF-YouthStart considère cette condition comme un principe de protection des jeunes clients. Pour de plus amples informations sur ce sujet, veuillez consulter la note technique UNCDF-YouthStart « [Protection des jeunes clients](#) ».

41 Voir Annexe 1 : Définition des indicateurs pour la définition du rendement du portefeuille brut de prêts.

42 Il est important de noter que PEACE est un PSF très efficace ; comme le prouve son taux de dépenses d'exploitation resté inférieur à 15 pour cent depuis 2010. Ces niveaux d'efficacité élevés permettent au personnel d'offrir des tarifs bas à leurs clients (adultes et jeunes), ce qui peut être crucial compte tenu de l'environnement dans lequel ce PSF opère.

LES SERVICES AUX JEUNES SONT-ILS ÉCONOMIQUEMENT VIABLES ?

L'intérêt économique des services proposés aux jeunes doit principalement reposer sur les objectifs stratégiques de l'établissement d'une relation tout au long de la vie avec les jeunes au fur et à mesure qu'ils prennent de l'âge, en améliorant leurs compétences financières et en leur donnant accès à un large éventail de services financiers. Les principaux revenus des services proposés aux jeunes doivent se matérialiser dans le long terme. Néanmoins, les PSF sont également préoccupés par le temps et les ressources nécessaires pour atteindre le seuil de rentabilité des services destinés aux jeunes. Cette partie décrit les scénarios pour atteindre le seuil de rentabilité et les perspectives d'avenir pour les PSF participant à l'initiative YouthStart comme pour le programme YouthStart lui-même.

Scénarios pour atteindre le seuil de rentabilité

Il est important d'examiner les caractéristiques des modèles d'activité actuels des PSF sélectionnés et de les comparer aux caractéristiques souhaitées (modèle optimisé). L'objectif est de déterminer tout changement qu'il serait nécessaire d'apporter aux modèles existants et de réduire les étapes que les PSF doivent franchir pour atteindre la rentabilité de leurs services à la jeunesse. Le tableau 16 synthétise ces caractéristiques et compare le modèle actuel à un modèle optimisé. Le modèle optimisé proposé se caractérise principalement par une baisse des coûts variables et une hausse du solde d'épargne moyen. Il n'inclut pas d'autres revenus provenant des jeunes, car, comme il a été noté précédemment, seules des données anecdotiques ont été réunies concernant les ventes croisées.

Il ressort de l'examen des modèles actuellement en vigueur qu'UFT est le seul PSF qui atteindrait la rentabilité des services destinés aux jeunes en trois ans en l'absence de subvention de la part de YouthStart. Au vu de leur modèle actuel, PEACE et l'UCU auront besoin d'au moins cinq ans pour atteindre le seuil de rentabilité. La différence de délai pour que les PSF atteignent le seuil de rentabilité tient principalement au volume d'épargne des jeunes supérieur mobilisé par l'UFT.

Du même ordre que le constat de Westley et Palomas pour les petits épargnants adultes, les jeunes non rentables aujourd'hui deviendront rentables dans les années à venir. Lors de l'examen des modèles optimisés, il apparaît que tous les PSF atteindront la rentabilité des services destinés aux jeunes en trois à cinq ans. Par exemple, si l'UCU réduisait ses coûts variables de 60 pour cent à 35 pour cent et augmentait son solde d'épargne jeunesse moyen de deux dollars US, il atteindrait la rentabilité de ses services destinés aux jeunes dans un délai comparable à celui de l'UFT. Afin que l'UCU abaisse ses coûts variables à 35 pour cent, une option consisterait à éliminer la subvention que le PSF verse aux jeunes pour leur participation aux séances d'éducation financière, à condition qu'il en conclue qu'il ne s'agit pas d'une mesure rentable et efficace en termes d'impact. Il lui faudra augmenter la part du portefeuille des jeunes qui sont susceptibles d'avoir des soldes d'épargne supérieurs (comme les jeunes plus âgés ayant une activité entrepreneuriale). Une autre option consiste à définir des stratégies pour augmenter l'utilisation des comptes d'épargne et l'accumulation de l'épargne pour accroître le solde moyen par jeune épargnant de deux dollars US (au titre de récompenses pour les meilleurs épargnants, par le biais de visites régulières visant à collecter les dépôts là où les jeunes se rassemblent, etc.).

Pour atteindre la rentabilité de ses services aux jeunes, PEACE pourrait réduire ses coûts variables de 50 pour cent à 25 pour cent et augmenter son solde d'épargne jeunesse moyen de six dollars US. PEACE devra réduire ses coûts marketing de 50 pour cent afin d'abaisser ses coûts variables à 25 pour cent. Néanmoins, même si PEACE modifie son modèle d'activité selon les recommandations préconisées, il faudra cinq ans pour qu'il atteigne la rentabilité de ses services à la jeunesse. Cela s'explique surtout par le plus faible rendement de son portefeuille de prêts, avec pour conséquence des recettes moins élevées provenant de la rétrocession des prêts. PEACE devra faire porter ses efforts sur le volume

d'affaires que les jeunes peuvent générer (comme les ventes croisées, le développement de la clientèle pour une croissance à long terme, etc.) s'il veut réduire les étapes pour atteindre la rentabilité de secteur de ses services destinés aux jeunes.

Grâce aux revenus supplémentaires générés par les jeunes, telles les ventes croisées auprès des intéressés et de leur famille, la rentabilité des services destinés aux jeunes devrait également s'améliorer dans les années à venir pour l'ensemble des PSF. Il est important de noter que l'un des principaux objectifs stratégiques de proposer des services destinés aux jeunes pour tous les PSF sélectionnés est d'établir une relation qui durera toute la vie avec les jeunes et leur famille.

Tableau 16

Comparaisons entre le modèle actuel et le modèle optimisé

	PEACE		UFT		UCU	
	Modèle actuel	Modèle optimisé	Modèle actuel	Modèle optimisé	Modèle actuel	Modèle optimisé
ENTRÉES						
Pourcentage de coûts variables (%)	50	25	20	Aucune modification	60	35
Total des jeunes clients	26 407	Aucune modification	35 160	Aucune modification	19 672	Aucune modification
Solde moyen d'épargne des jeunes (USD)	13	19	28	Aucune modification	17	19
Rendement du portefeuille brut de prêts (%)	16	Aucune modification	53	Aucune modification	37	Aucune modification
SORTIES						
Temps nécessaire pour atteindre la rentabilité sans subventions	Non réalisable	5 ans	3 ans	Aucune modification	5 ans	3 ans
Temps nécessaire pour atteindre la rentabilité avec subventions	5 ans	3 ans	2 ans	Aucune modification	3 ans	2 ans

Afin d'analyser en quoi les subventions accordées par YouthStart réduisent le délai nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, les auteures ont observé l'année où les bénéfices/pertes annuelles étaient positives, sans prendre en compte les pertes cumulées dues à l'investissement de départ et aux frais de fonctionnement initiaux couverts par la subvention. Les résultats indiquent que le laps de temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité pour tous les PSF sélectionnés sera réduit si une subvention est accordée pour couvrir l'investissement de départ et les frais de fonctionnement initiaux. Ce constat a des implications pour les donateurs. Celles-ci seront discutées dans la conclusion.

Perspectives d'avenir

Les PSF de l'initiative YouthStart ont encore le temps de démontrer et de consolider la rentabilité de leurs services à la jeunesse. Afin de renforcer l'intérêt économique des jeunes, les PSF de l'initiative YouthStart tenteront d'optimiser leur plan d'affaires, offriront des prêts aux jeunes plus âgés et feront des efforts pour stimuler les ventes croisées auprès des jeunes et de leur famille.

Nous compléterons également l'analyse de rentabilisation des jeunes dans les documents suivants de la série consacrée à cette étude de rentabilisation :

- Un deuxième document poursuivra l'examen de l'étude de rentabilisation des jeunes comme clients de produits d'épargne et de crédit. Il s'appuiera pour ce faire sur les conclusions établies dans le présent document, y apportera des données supplémentaires et prendra compte de l'évolution du processus à plus long terme. Des prévisions spécifiques sur la contribution des ventes croisées à l'étude de rentabilisation seront traitées.
- Un troisième document portera sur le coût et les bénéfices de la prestation de ces services conjugués à des SNF.

Même si les programmes n'en sont qu'à leur début, il existe d'ores et déjà suffisamment d'éléments qui indiquent que les services proposés aux jeunes présentent un réel intérêt économique pour les PSF : cela aide les jeunes à prendre des décisions économiques par eux-mêmes et contribue à réduire leur vulnérabilité. YouthStart espère que les faits observés à ce jour et à l'avenir encourageront d'autres PSF et parties prenantes à donner accès aux jeunes à des services financiers et non financiers.

CONCLUSION

Les résultats de la présente étude présentent différentes implications pour les parties prenantes telles que les PSF, les prestataires d'assistance technique et les donateurs qui interviennent dans la fourniture de services financiers et non financiers aux jeunes ou soutiennent ces actions.

L'étude de rentabilisation des services proposés aux jeunes ne diffère pas tant de celle des petits épargnants auxquels de nombreux PSF proposent déjà des services. À l'instar des épargnants adultes, les jeunes épargnants peuvent augmenter leur épargne au fil du temps, ce qui en fait un bon marché cible actuellement comme à l'avenir. Les coûts marginaux afférents à la fourniture de services aux jeunes comme aux adultes sont élevés. Le recours aux ventes croisées et à la technologie ont un grand potentiel pour compenser ces dépenses. Il n'en reste pas moins qu'un PSF doit être suffisamment avancé dans sa phase de développement pour surmonter les coûts fixes de la mise en place de ces systèmes. Dans ce contexte, les PSF devraient s'attendre à optimiser les revenus provenant des jeunes sur le long terme lorsque ceux-ci deviendront des clients fidèles, dotés de compétences financières améliorées, et pouvant accéder à un large éventail de services financiers. Il est important pour un PSF de se souvenir que les ventes croisées peuvent prendre du temps à se matérialiser, et allonger en conséquence le délai pour atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes. Le laps de temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité dépendra des facteurs suivants :

1. Le modèle d'activité utilisé pour proposer des services aux jeunes
2. Le marché sur lequel les PSF opèrent (par ex., concurrence, positionnement sur le marché)
3. Le segment d'âge cible des jeunes
4. La capacité institutionnelle du PSF

Ces variables font pendant à celles identifiées dans les directives de l'étude de rentabilisation des jeunes du CGAP. Elles conditionneront la capacité des PSF à augmenter l'utilisation des comptes, à générer des revenus supplémentaires à partir des ventes croisées et à déterminer dans quelle mesure ils peuvent optimiser les coûts. Cette étude a principalement porté sur la manière d'optimiser le modèle d'activité de sorte que les services destinés aux jeunes contribuent à la viabilité du PSF.

Implications pour les PSF

Les PSF qui se sont engagés à proposer des services à des populations vulnérables comme les jeunes peuvent être désireux de relever le défi et d'assumer seuls les coûts initiaux du lancement de ces services dans la perspective de recouvrer leur investissement sur trois à cinq ans.

Avant de se prononcer sur le choix d'opter ou non pour le développement et le lancement de services à la jeunesse, un PSF doit déterminer s'il possède, à lui seul, la capacité technique et financière nécessaire pour prendre en charge une telle initiative. Cette capacité peut dépendre de la phase de développement de l'organisation ou de son importance. Par exemple, lors du lancement des services destinés aux jeunes, les PSF de petite taille risquent de subir initialement un déclin plus marqué de leur AO que les PSF de plus grande envergure.

Si un PSF décide de proposer ses services au segment des jeunes, il doit d'abord clairement définir son segment cible parmi cette population, car ce choix aura des implications sur le laps de temps qui lui sera nécessaire pour atteindre la rentabilité. En ciblant les jeunes plus âgés (par ex. les jeunes adultes qui travaillent), le délai requis pour atteindre le seuil de rentabilité peut être écourté alors qu'il a de fortes chances de s'allonger lorsque le segment des mineurs est visé. Par conséquent, les PSF peuvent décider de mobiliser une faible part de jeunes clients plus âgés disposant de soldes d'épargne plus

élevés comme mesure de compromis stratégique pour atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes. Ce faisant, ils continuent à remplir leur mission de développement en fournissant des services de finance inclusive destinés aux jeunes de tout âge.

Sinon, les PSF peuvent choisir d'accepter que la rentabilité des services destinés aux jeunes intervienne à plus long terme, lors de la réalisation des principaux avantages découlant de la fidélisation et des ventes croisées. Cela implique qu'un PSF devra utiliser ses propres ressources financières plus longtemps pour financer l'épargne jeunesse et l'éducation financière, par des subventions croisées.

Implications pour les donateurs

Dans le domaine de l'inclusion financière des jeunes, différents donateurs appuient actuellement les programmes et les initiatives visant à améliorer l'accès des jeunes à des produits et services financiers adéquats qui protègent leurs droits. Comme les jeunes constituent un nouveau segment de marché, il manque encore des éléments pour comprendre où la contribution des donateurs peut être la plus efficace pour catalyser le marché sans le fausser. Parmi les inquiétudes des donateurs figurent le type d'assistance à apporter, les PSF à aider et les activités à mener.

Cette étude démontre que les PSF ont la possibilité de renforcer l'intérêt économique des jeunes grâce à un modèle d'activité adéquat sur une période allant de trois à cinq ans et que les subventions des donateurs sont susceptibles de réduire la courbe d'apprentissage et l'horizon temporel en vue d'atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes. Une subvention peut faire pencher la balance et inciter les PSF qui hésitent à proposer leurs services à ce nouveau segment de marché à franchir le pas. Qui plus est, compte tenu de l'explosion démographique sans précédent des jeunes, en particulier en Afrique, le recours aux subventions comme moyen de réduire la marche à suivre pour atteindre la rentabilité des jeunes et proposer des services à un plus grand nombre de jeunes semble être une bonne approche⁴³. En outre, l'octroi de financement aux PSF au titre de l'assistance technique en vue de la conception et de la mise en œuvre des services appropriés à destination des jeunes peut représenter un appui à valeur ajoutée. C'est d'autant plus vrai que les PSF n'ont pas l'habitude de travailler activement avec les jeunes et qu'il est essentiel pour eux de disposer d'un modèle d'activité adéquat afin de rentabiliser leurs services à la jeunesse.

Par ailleurs, il peut s'avérer nécessaire pour les donateurs d'adapter leur stratégie de financement à la taille du PSF, celle-ci étant directement corrélée à la capacité financière d'un PSF de lancer un programme destiné aux jeunes. Les PSF de petite taille disposent d'une capacité financière moindre pour couvrir seuls l'investissement initial, à la différence des PSF de plus grande envergure lesquels, à condition d'être solides et solvables, ont la capacité de couvrir de telles dépenses. Par conséquent, les donateurs peuvent avoir à accorder une subvention aux petits PSF prometteurs afin de les aider à couvrir l'investissement de départ et les dépenses initiales de sorte que les services destinés aux jeunes n'affectent pas leur stabilité. D'aucuns diront que les PSF de petite taille risquent de ne pas être préparés au lancement des services destinés aux jeunes. Néanmoins, les auteures estiment que du moment que leur modèle d'activité leur permet d'atteindre le seuil de rentabilité souhaité dans le délai imparti, les PSF de petite taille peuvent profiter du soutien des donateurs pour atteindre leur part de jeunes clients. Les donateurs pourraient alors financer l'assistance technique afin de renforcer la capacité des PSF de plus grande envergure à proposer de manière adéquate des services aux jeunes. Les donateurs pourraient également accorder des prêts à des conditions avantageuses ou des subventions plus modiques en vue de limiter l'investissement initial des PSF de plus grande envergure.

43 D'après les prévisions, la population africaine devrait enregistrer une forte progression, passant d'un milliard d'individus en 2010 à 1,6 milliard en 2030. Un enfant sur trois dans le monde sera né en Afrique subsaharienne, selon les [statistiques de la Banque africaine de développement](#).

La présente étude indique que les PSF disposent de suffisamment de mesures incitatives pour proposer de leur propre chef et de manière indépendante, leurs services aux jeunes plus âgés, car ceux-ci disposent d'une capacité d'épargne supérieure. L'intérêt économique de proposer des services aux mineurs est plus délicat à court terme, car la capacité d'épargne de ces derniers est plus faible et les PSF doivent intensifier les efforts pour entrer en contact avec les parents et obtenir l'accord parental. Les donateurs ont ainsi la possibilité d'alléger le coût financier imposé aux PSF par les services qu'ils proposent aux mineurs. Ils peuvent alors s'employer à promouvoir un système de finance responsable qui prend en charge les jeunes depuis l'enfance, en aidant les PSF à desservir ce segment de marché et à accompagner les jeunes jusqu'à l'âge adulte. Cependant, à court terme, les donateurs peuvent vouloir se concentrer à la fois sur les mineurs et les jeunes plus âgés pour garantir l'interfinancement des segments, ce qui renforce d'autant plus la rentabilité des services proposés à la jeunesse.

BIBLIOGRAPHIE

Deb, Anamitra et Mike Kubzansky. Bridging the Gap: The Business Case for Financial Capability. s.l. : Citi Foundation, 2012. www.citifoundation.com/citi/foundation/pdf/bridging_the_gap.pdf

Deshpande, Rani. What Do Youth Savers Want? Results from Market Research in Four Countries. Westport, CT : Save the Children Federation, 2012. http://youthsave.org/sites/youthsave.org/files/YouthSave%20Market%20Research%20Report_FINAL.pdf

Desphande, Rani et Jasmina Glisovic-Mezieres. « The True Cost of Deposit Mobilization ». Washington, DC : CGAP, 2007. www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-The-True-Cost-of-Deposit-Mobilization-Dec-2007.pdf

Dunford, Christopher. « Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education ». Chap. 2 in Pathways out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families. Bloomfield, CT : Kumarian Press, 2002.

Hirschland, Madeline. Youth Savings Accounts: A Financial Service Perspective—A Literature and Program Review. Microrapport n° 163. Washington, DC : USAID Office of Microenterprise Development, 2009. www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.50928/

Hopkins, Danielle 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. www.uncdf.org/en/practitioners-guides

Linder, Chris et Maria Perdomo. Évaluation de nouveaux produits destinés aux jeunes : test pilote de services financiers et non financiers à destination des jeunes en Afrique subsaharienne. New York : UNCDF, 2012. http://uncdf.org/sites/default/files/Documents/youthstart_77039_pilot_test_sep_2012_fr.pdf

Mubila, Maurice. Briefing Note 4: Africa's Demographic Trends. Tunis-Belvédère : Banque africaine de développement, 2012. www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Policy-Documents/FINAL%20Briefing%20Note%204%20Africas%20Demographic%20Trends.pdf

Organisation internationale du travail. Tendances mondiales de l'emploi des jeunes 2013 : Une génération menacée. Genève : OIT, 2013. www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_212423.pdf

Perdomo, Maria. Protection des jeunes clients. New York : UNCDF, 2013. www.uncdf.org/en/practitioners-guides

Reinsch, Myka et Frédéric Ruaz. « Costs and Benefits of Providing Health Savings and Savings Loans: RCPB's Experience in Burkina Faso ». Travail de recherche n° 10, Davis, CA : Freedom from Hunger, 2010. www.ffhtechical.org/resources/microfinance-amp-health/mahp-cost-benefit-paper-rcpb

Richardson, David C. et Oswaldo Oliva V. « Counting the Costs of Savings Mobilization » Chap. 5 in Striking the Balance in Microfinance: A Practical Guide to Mobilising Savings. Édité par Brian Branch et Janette Klaehn. Madison, WI : Conseil mondial des Coopératives de Crédit, 2002. www.woccu.org/financialinclusion/bestpractices/savings

Westley, Glenn D. et Xavier Martín Palomas. « Is There a Business Case for Small Savers? » Publication hors série No.18. Washington, DC : CGAP, 2010. www.cgap.org/publications/there-business-case-small-savers-0

ANNEXES

ANNEXE 1 : DÉFINITION DES INDICATEURS

DÉFINITION DES INDICATEURS	
Coût par jeune épargnant	Coûts d'exploitation marginaux du fonctionnement des services destinés aux jeunes/ nombre total de jeunes épargnants
Taux de dépenses d'exploitation	Dépenses d'exploitation/ Portefeuille brut moyen des prêts
Autosuffisance opérationnelle	Revenus financiers/ (Dépenses financières + Dotations aux provisions pour créances douteuses + Dépenses d'exploitation)
Portefeuille à risque 30 jours	(Encours, montants échus > 30 jours + portefeuille renégocié) / Portefeuille brut de prêts
Rendement des actifs	(Résultat net d'exploitation - Taxes)/ Moyenne du total des actifs
Rendement des fonds propres	(Résultat net d'exploitation - Taxes)/ Moyenne du total des fonds propres
Rendement du portefeuille brut de prêts	Revenus financiers du portefeuille de prêts/ Portefeuille brut moyen des prêts
Solde moyen de l'épargne des jeunes	Portefeuille d'épargne jeunesse/Total des jeunes clients

ANNEXE 2 : GLOSSAIRE DES TERMES

- **Approche du minimum crucial** : démarche permettant d'allouer les ressources humaines et économiques minimales nécessaires à la fourniture de services non financiers sans compromettre la qualité des services.
- **Compétences financières** : la combinaison des connaissances, des aptitudes, des attitudes et des comportements nécessaires à une gestion financière raisonnée et la capacité à appliquer ces connaissances et à les mettre en pratique.
- **Coûts marginaux** : coûts découlant de l'introduction d'une nouvelle unité. Dans le présent document, cela désigne les coûts supplémentaires qu'un PSF devra engager s'il introduit des services destinés aux jeunes.
- **Coût d'opportunité** : coût d'une alternative à laquelle il faut renoncer afin de poursuivre une certaine action. Dans le présent document, cela désigne les coûts du financement par l'épargne jeunesse comparés à d'autres sources de financement tels que les prêts externes.
- **Étude de rentabilisation** : une étude de rentabilisation est définie comme un outil de prise de décision utilisé par une institution pour prendre une décision concernant la rentabilité et les revenus. Cette décision peut porter sur l'entrée sur un nouveau marché, l'investissement dans un produit, etc. Dans le présent document, elle désigne les effets induits par les services proposés aux jeunes sur la rentabilité des PSF.
- **Inclusion financière** : consiste à assurer l'accès aux services financiers pour tous, plus particulièrement pour les populations vulnérables exclues comme les jeunes, les femmes, etc.
- **Seuil de rentabilité** : seuil à partir duquel les gains provenant des services destinés aux jeunes équivalent aux pertes.
- **Souscription de comptes d'épargne** : nombre de nouveaux jeunes qui ouvrent un compte d'épargne.
- **Stratégie hors média** : stratégie publicitaire qui assure la promotion des produits par des canaux autres que la radio, la télévision, les panneaux d'affichage, l'impression, les films et Internet. La publicité marketing hors média cherche à atteindre un consommateur (plutôt que le grand public) directement plutôt que par un intermédiaire et tend à être moins onéreuse et plus ciblée. Pour atteindre les jeunes, elle assure la promotion des produits destinés aux jeunes aux endroits où ceux-ci se réunissent, comme les écoles et les églises.
- **Subventions croisées** : type de subvention permettant de soutenir financièrement une entreprise ou une activité à l'aide des bénéfices d'une autre entreprise ou activité. Dans le présent document, cela désigne l'offre par les PSF de services financiers aux mineurs en assurant la viabilité par les bénéfices provenant des jeunes plus âgés.
- **Utilisation des comptes d'épargne** : l'utilisation peut être évaluée par le nombre moyen de dépôts et/ou le volume d'épargne moyen. Dans le présent document, nous utilisons le solde d'épargne moyen comme principal indicateur de l'utilisation.

ANNEXE 3 : DESCRIPTION DES PRODUITS

PEACE	
Produit : compte d'épargne	
Segment cible	12-24 ans scolarisés et non scolarisés dans les zones rurales
Conditions	
Frais d'ouverture	Aucuns
Solde d'ouverture minimal	5 ETP- 0,3 USD
Solde courant minimal	5 ETP- 0,3 USD
Dépôt minimal	5 ETP- 0,3 USD
Taux d'intérêt	6 % pour les comptes d'épargne et 7 % pour les dépôts à terme d'un an supérieurs à 5 000 ETP - 300 USD
Frais	Aucun
Plafond de retrait	Pour les mineurs, présence d'un tuteur exigée pour les montants supérieurs à 30 ETP (1,60 USD)
Marketing	
Banderoles, brochures, T-shirts, etc.	
Les agents de terrain assurent la promotion des produits destinés aux jeunes à l'école.	
Jours de marché : le personnel assure la promotion des produits destinés aux jeunes lors des marchés hebdomadaires avec une tente, un haut-parleur, etc.	
Mesures incitatives mensuelles pour les meilleurs épargnants.	
Circuits de diffusion	
Agences	
Les jeunes peuvent obtenir sans supplément une tirelire pour économiser avant de venir à l'agence.	
Services non financiers	
Éducation financière et formation à l'entrepreneuriat	
Modèle unifié : séances assurées par les agents de terrain	
Le programme comprend 1 séance par groupe.	

UFT	
Produit : compte d'épargne	
Segment cible	12-24 ans scolarisés et non scolarisés dans les zones urbaines
Conditions	
Frais d'ouverture	Aucuns
Solde d'ouverture minimal	3 000 UGX – 1,3 USD pour les jeunes de moins de 18 ans 6 000 UGX – 2,6 USD pour les jeunes de plus de 18 ans
Solde courant minimal	2 000 UGX – 0,8 USD pour les jeunes de moins de 18 ans 5 000 UGX – 2,2 USD pour les jeunes de plus de 18 ans
Dépôt minimal	Aucun
Taux d'intérêt	De 19 à 188 USD, les jeunes bénéficient d'un taux d'intérêt annuel de 2 % ; de 188 à 377 USD, taux d'intérêt annuel de 2,5 % ; plus de 355 USD, taux d'intérêt annuel de 3 %
Frais	Aucun
Plafond de retrait	Aucun *Les mineurs ne peuvent ni ouvrir un compte ni procéder à des retraits sans leur tuteur
Marketing	
Banderoles, brochures, T-shirts, etc.	
Les agents mobilisateurs assurent la promotion des produits destinés aux jeunes à l'école et au marché.	
Circuits de diffusion	
Agences	
Distributeurs de billets – carte de retrait pour les jeunes de plus de 18 ans	
Les agents mobilisateurs collectent les dépôts à l'école.	
Services non financiers	
Formation à l'éducation financière et à la santé reproductive	
Modèle unifié : séances assurées par les agents mobilisateurs	
Fournis aux groupes de jeunes	

UCU	
Produit : compte d'épargne	
Segment cible	12-24 ans scolarisés et non scolarisés dans les zones rurales
Conditions	
Frais d'ouverture	2 000 RWF- 3 USD (part de 1 000 RWF dans une caisse de crédit et 1 000 RWF sur livret)
Solde d'ouverture minimal	1 000 RWF- 1,5 USD
Solde courant minimal	1 000 RWF- 1,5 USD
Dépôt minimal	100 RWF - 0,15 USD
Taux d'intérêt	0 %
Frais	Aucun
Plafond de retrait	Aucun
Produit : Compte de dépôt à terme.	
Segment cible	12-24 ans
Conditions	
Frais d'ouverture	2 000 RWF- 3 USD (part de 1 000 RWF dans une caisse de crédit et 1 000 RWF sur livret)
Solde d'ouverture minimal	3 000 RWF - 4,6 USD
Solde courant minimal	S/O
Dépôt minimal	S/O
Taux d'intérêt	6 %
Frais	Aucun
Plafond de retrait	Impossible avant l'échéance
Marketing	
Brochures	
Les agents de terrain assurent la promotion des produits destinés aux jeunes à l'école, à l'église, etc.	
Mesures incitatives à l'intention des jeunes pour attirer de nouveaux clients jeunes	
Circuits de diffusion	
Agences	
Services non financiers	
Éducation financière et formation à l'entrepreneuriat	
Modèle unifié : séances assurées par des formateurs jeunes choisis parmi leurs pairs	
Le programme comprend trois séances par groupe	

ANNEXE 4 : STRUCTURE DES COÛTS (%)

(En décembre 2012)

	PEACE	UFT	UCU
Salaires	46	56	36
Marketing	51	22	23
Dépenses d'administration	1	22	6
SNF (autre que les salaires)	0	0	36
intérêts versés sur les comptes d'épargne jeune	2	0,4	0

ANNEXE 5 : RÉPARTITION DE L'ÉPARGNE

(En décembre 2012)

PEACE					
Portefeuille d'épargne total ^(a)					
Solde des comptes d'épargne	Nombre d'épargnants		Volume de l'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
TOTAL	27 536	100	1 054 025	100	38
Portefeuille d'épargne YouthStart					
Solde des comptes d'épargne	Nombre de jeunes épargnants		Volume de l'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–10 USD	3 767	90,3	6 974	20,2	2
11–30 USD	235	5,6	4 295	12,5	18
31–100 USD	115	2,8	5 817	16,9	51
Plus de 100 USD	55	1,3	17 388	50,4	316
TOTAL	4 172	100	34 472	100	8
Portefeuille d'épargne de YouthStart (jeunes qui épargnent depuis un an)					
Solde des comptes d'épargne	Nombre de jeunes épargnants		Volume de l'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–10 USD	191	95,0	1 910	86,4	10
11–30 USD	10	5,0	301	13,6	30
31–100 USD	0	0,0	0	0,0	s/o
Plus de 100 \$ US	0	0,0	0	0,0	s/o
TOTAL	201	100	2 211	100	11
0–100 USD	201	100	2 211	100	11
^a Le système d'information de gestion utilisé par PEACE ne permet pas la ventilation des dépôts en fonction du solde des comptes, par conséquent PEACE ne peut pas fournir ces données. La ventilation des dépôts relatifs aux comptes jeunesse a été effectuée manuellement.					

UFT

Portefeuille d'épargne total

Solde des comptes d'épargne	Nombre d'épargnants		Volume d'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–100 USD	168 551	91,4	1 420 198	11,8	8
101–500 USD	12 447	6,8	2 474 958	20,5	199
501–3 000 USD	2 819	1,5	3 155 685	26,2	1 119
Plus de 3 000 USD	513	0,3	5 015 409	41,6	9 777
TOTAL	184 330	100	12 066 250	100	65

Portefeuille d'épargne YouthStart

Solde des comptes d'épargne	Nombre de jeunes épargnants		Volume d'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–10 USD	4 923	82,5	12 938	12,7	3
11–30 USD	428	7,2	6 848	6,7	16
31–100 USD	412	6,9	21 006	20,7	51
Plus de 100 USD	203	3,4	60 921	59,9	300
TOTAL	5 966	100	101 713	100	17

Portefeuille d'épargne de YouthStart (jeunes qui épargnent depuis un an)

Solde des comptes d'épargne	Nombre de jeunes épargnants		Volume d'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–10 USD	708	77,0	2 838	10,1	4
11–30 USD	106	11,5	2 165	7,7	20
31–100 USD	71	7,7	5 244	18,6	74
Plus de 100 USD	35	3,8	17 921	63,6	512
TOTAL	920	100,0	28 168	100	31
0–100 USD	885	96,2	10 247	36,4	12

UCU					
Portefeuille d'épargne total					
Solde des comptes d'épargne	Nombre d'épargnants		Volume d'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–100 USD	42 660	89,0	117 119	13,4	3
101 USD–1 SGD	4 363	9,1	302 152	34,7	69
501 USD–505 SGD	809	1,7	324 171	37,2	401
Plus de 3 000 USD	112	0,2	128 293	14,7	1 145
TOTAL	47 908	100	871 734	100	18
Portefeuille d'épargne YouthStart					
Solde des comptes d'épargne	Nombre de jeunes épargnants		Volume d'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–10 USD	9 436	92,9	8 445	9,8	1
11–30 USD	287	2,8	4 982	5,8	17
31–100 USD	269	2,6	15 294	17,7	57
Plus de 100 USD	164	1,6	57 790	66,8	352
TOTAL	10 156		86 511		9
Portefeuille d'épargne de YouthStart (jeunes qui épargnent depuis un an)					
Solde des comptes d'épargne	Nombre de jeunes épargnants		Volume d'épargne		Épargne moyenne USD
	Nombre	%	Volume USD	%	
0–10 USD	900	87,9	588	4,0	1
11–30 USD	38	3,7	491	3,4	13
31–100 USD	47	4,6	2 078	14,2	44
Plus de 100 USD	39	3,8	11 462	78,4	294
TOTAL	1 024	100	14 619	100	14
0–100 USD	985	96	3 157	22	3

ANNEXE 6 : PRÉVISIONS D'ÉPARGNE JEUNESSE⁴⁴

COMPTE D'ÉPARGNE JEUNESSE	2012	2013	2014
PEACE			
Nombre d'épargnants	4 172	11 714	26 407
Volume d'épargne USD	34 472	108 491	336 990
UFT			
Nombre d'épargnants	5 966	15 000	35 160
Volume d'épargne USD	101 713	338 524	993 360
UCU			
Nombre d'épargnants	10 156	15 112	19 672
Volume d'épargne USD	86 511	186 788	326 736

44 Les prévisions des épargnants sont basées sur les objectifs fixés par les PSF pour le programme YouthStart. En décembre 2012, les données établies indiquent que les trois PSF ont respecté leurs objectifs dont l'UNCDF-YouthStart estime qu'ils sont réalisables. Les prévisions du volume d'épargne sont basées sur le nombre d'épargnants et le solde de dépôt moyen des jeunes qui épargnent depuis un an.

NOTES

NOTES

NOTES

UN Capital Development Fund

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

