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

APERÇUS COMPLÉMENTAIRES DU PROGRAMME UNCDF-YOUTHSTART

The MasterCard Foundation

UNCDF

À PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF (United Nations Capital Development Fund) est l'agence d'investissement des Nations Unies pour les 48 pays les moins avancés du monde (PMA). Elle utilise son mandat de fourniture de capitaux pour aider les PMA à poursuivre une croissance inclusive. L'UNCDF *s'appuie sur une aide publique au développement « intelligente » pour débloquer et exploiter les ressources nationales publiques et privées*. Elle promeut l'inclusion financière, notamment à travers la finance numérique, en tant que moteur de réduction de la pauvreté et de croissance solidaire. Elle montre qu'en délocalisant les services financiers hors des capitales, on peut accélérer la croissance économique locale, promouvoir le développement d'infrastructures durables et résilientes face aux changements climatiques, et donner plus d'autonomie aux communautés locales. Grâce à des subventions, prêts et rehaussements de crédit, l'UNCDF expérimente de nouveaux modèles de finance inclusive et de financement du développement local, atténue les risques associés à l'investissement local et démontre la pertinence de son approche, incitant les investisseurs plus importants et généralement peu enclins à prendre des risques à développer les systèmes à plus grande échelle. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site http://www.uncdf.org/.

À PROPOS DE YOUTHSTART

En 2010, l'UNCDF a lancé le programme YouthStart en partenariat avec The MasterCard Foundation, en réponse au manque de perspectives économiques pour la population croissante des jeunes dans le monde, et particulièrement en Afrique subsaharienne. Pendant quatre ans, YouthStart a accompagné dix prestataires de services financiers partenaires dans huit pays africains dans la conception, le test et la commercialisation à grande échelle de services durables adaptés aux besoins des jeunes de 12 à 24 ans. Pour en savoir plus, consultez http://www.uncdf.org/YouthStart/.

À PROPOS DE THE MASTERCARD FOUNDATION

The MasterCard Foundation œuvre aux côtés d'organisations visionnaires afin d'améliorer l'accès des personnes vivant dans la pauvreté à l'éducation, à la formation professionnelle et aux services financiers, essentiellement en Afrique subsaharienne. Comptant parmi les fondations indépendantes les plus importantes, elle s'efforce de favoriser l'apprentissage et de promouvoir l'inclusion financière afin de réduire la pauvreté. Basée à Toronto, au Canada, elle est indépendante de la société MasterCard depuis sa création en 2006. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site www.mastercardfdn.org ou nous suivre sur Twitter @MCFoundation.

REMERCIEMENTS

Ce document a été élaboré grâce au soutien généreux de The MasterCard Foundation.

Nous tenons à remercier la Frankfurt School pour l'excellence des recherches qu'elle a menées et qui ont servi de fondement au présent document. Nous souhaitons également remercier le personnel de la FCPB, de l'OIBM et de l'UFC pour le temps consacré aux entrevues avec les chercheurs. Enfin, nous remercions Ruth Dueck-Mbeba, de The MasterCard Foundation, Tara Lacey et Christian Ruehmer, de la Frankfurt School, et Ata Cissé, de l'UNCDF, pour leurs précieux commentaires.

AUTEURS

David Kruijff
Maria Perdomo, UNCDF

CONCEPTEUR

Lushomo

CORRECTRICE

Chela Cea

Décembre 2015

Copyright © UN Capital Development Fund

Tous droits réservés

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

Les appellations employées dans la présente publication et la présentation des données cartographiques qui y figurent n'impliquent de la part du Secrétariat de l'Organisation des Nations Unies ou de l'UNCDF aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Photos reproduites avec l'aimable autorisation du programme UNCDF-YouthStart

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

APERÇUS COMPLÉMENTAIRES DU PROGRAMME UNCDF-YOUTHSTART

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS I

ACRONYMES II

RÉSUMÉ EXÉCUTIF III

Résumé en images IX

1 – INTRODUCTION 1

L'importance de l'inclusion des jeunes 2

YouthStart 5

2 – MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE 11

Évaluation quantitative des facteurs de rentabilité 13

Limites de la recherche 14

3 – DESCRIPTION DES PROGRAMMES DESTINÉS AUX JEUNES 15

Umutanguha Finance Company – Rwanda 17

Faîtière des Caisses Populaires du Burkina – Burkina Faso 20

Opportunity International Bank of Malawi – Malawi 21

Points clés à prendre en compte dans la prestation des services d'éducation financière 23

4 – ANALYSE QUALITATIVE DES PRINCIPAUX LEVIERS 25

5 – FACTEURS DE RENTABILITÉ 29

Comptes d'épargne jeunesse : Umutanguha Finance Company 30

Comptes d'épargne jeunesse : Faîtière des Caisses Populaires du Burkina 35

Comptes d'épargne jeunesse : Opportunity International Bank of Malawi 38

Prêts aux jeunes : Umutanguha Finance Company 39

Prêts aux jeunes : Opportunity International Bank of Malawi 40

6 – SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION ET TECHNOLOGIES 43

7 – RECOMMANDATIONS AUX PRESTATAIRES ENVISAGEANT DE PROPOSER LEURS SERVICES AUX JEUNES 47

Leviers au niveau du marché, leviers institutionnels et leviers spécifiques au segment 48

Leviers de rentabilité 49

8 - CONCLUSIONS 53

ANNEXE 1 : DÉFINITIONS 57

LISTE DES TABLEAUX, FIGURES ET ENCADRÉS

Tableau 1 - Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de l'Umutanguha Finance Company 31

Tableau 2 - Produit d'épargne de l'Umutanguha Finance Company hors composantes jeunesse 33

Tableau 3 - Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de l'Umutanguha Finance Company : LES OPÉRATIONS PRÉSENTÉES ICI SONT HYPOTHÉTIQUES 34

Tableau 4 - Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de la Faîtière des Caisses Populaires du Burkina 36

Tableau 5 - Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de l'Opportunity International Bank of Malawi 37

Tableau 6 - Analyse de la rentabilité des prêts aux jeunes de l'Umutanguha Finance Company 40

Tableau 7 - Analyse de la rentabilité des prêts aux jeunes de l'Opportunity International Bank of Malawi 41

Figure I - Comparaisons des données relatives à l'inclusion financière 4

Figure II - Les résultats du programme YouthStart en bref (décembre 2014) 5

Figure III - Indicateurs clés agrégés du programme YouthStart 6

Figure IV - Modèle d'étude de rentabilisation du CGAP 12

Figure V - Calcul conceptuel à l'aide de l'outil de calcul du coût des produits 13

Figure VI - Données relatives à l'Umutanguha Finance Company (décembre 2014) 18

Figure VII - Données relatives à la Faîtière des Caisses Populaires du Burkina (décembre 2014) 19

Figure VIII - Données relatives à l'Opportunity International Bank of Malawi (décembre 2014) 22

Figure IX - Notations relatives aux leviers des prestataires de services financiers 28

Figure X - Schématisation du tableau 1 : nombre de prêts et bénéfice marginal par tranche d'épargne de l'Umutanguha Finance Company 31

Figure XI - Schématisation du tableau 2 : rentabilité des comptes pour la première année par montant d'épargne moyen, sans et avec les composantes jeunesse 33

Figure XII - Enseignements pertinents concernant l'Umutanguha Finance Company à l'usage de l'ensemble des prestataires de services financiers 34

Figure XIII - Temps consacré au produit d'épargne par prestataire de services financiers 37

Figure XIV - Schématisation du tableau 7 : bénéfice marginal et nombre de prêts par montant de prêt moyen 41

Figure XV - Effet de la durée d'évaluation de la solvabilité 42

Figure XVI - Principaux chiffres relatifs à la rentabilité des produits 55

Encadré 1 - Résumé du premier document, « Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YouthStart » 8

Encadré 2 - Modèles de services non financiers 16

Encadré 3 - Utilisation de la technologie par FINCA DRC 45

ACRONYMES

CGAP Groupe consultatif d'assistance aux pauvres

COOPEC Coopérative d'épargne et de crédit

Dollar US/USD Dollar des États-Unis

FCPB Faîtière des Caisses Populaires du Burkina

FINCA DRC FINCA Democratic Republic of the Congo

FR Franc rwandais

Frankfurt School Frankfurt School of Finance & Management

KM Kwacha malawien

OIBM Opportunity International Bank of Malawi

PAR Portefeuille à risque

PAR30 Portefeuille à risque à 30 jours

PCT Outil de calcul du coût des produits

PSF Prestataire de services financiers

UFC Umutanguha Finance Company

UNCDF United Nations Capital Development Fund

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

> **« L'ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL ESTIME QUE 60 % DES CHÔMEURS AFRICAINS SONT DES JEUNES. »**

Actuellement, on compte environ 1,2 milliard de personnes âgées de 15 à 24 ans dans le monde, soit près d'un sixième de la population mondiale. Cette classe d'âge continue de croître rapidement en Afrique, alors qu'elle est en baisse – ou devrait baisser – dans toutes les autres grandes régions du monde[1]. Avec près de 200 millions d'habitants âgés de 15 à 24 ans, la population africaine est la plus jeune du monde. L'Organisation internationale du Travail estime que 60 % des chômeurs africains sont des jeunes et, parmi les jeunes travailleurs, le niveau de sous-emploi est élevé (en particulier dans le secteur informel). Le manque d'emplois pèse lourdement sur le continent, et la pauvreté en est la conséquence la plus évidente. En moyenne, 72 % des jeunes Africains vivent avec moins de 2 dollars US par jour[2].

L'inclusion financière trouve son bien-fondé dans l'autonomisation. L'accès aux services financiers constitue un lien essentiel entre les possibilités et les résultats économiques[3]. En donnant aux jeunes les moyens de subvenir à leurs besoins, l'inclusion financière peut être un puissant vecteur de croissance forte et inclusive. Le renforcement de l'inclusion financière à destination de la jeunesse africaine peut contribuer à aider les jeunes à gérer leurs finances sur le court terme et à administrer leur budget de façon responsable sur le long terme, leur permettant ainsi de réaliser leur potentiel économique.

À l'échelle mondiale, l'inclusion financière fait l'objet d'une attention sans précédent. Les décideurs politiques l'ont intégrée en tant que priorité essentielle du développement, aussi bien au niveau mondial que national. Le G20 en a fait le thème central de l'un de ses piliers. Grâce au travail de l'Alliance pour l'inclusion financière, les organes nationaux d'élaboration des politiques et de réglementation de plus de 90 États se sont engagés à mettre en œuvre des stratégies d'inclusion financière dans leur pays. Le Groupe de la Banque mondiale a établi ses objectifs en vue de garantir l'accès universel aux services financiers d'ici 2020. Les organismes internationaux de normalisation financière sont en train de faire évoluer leurs directives afin de faciliter l'inclusion financière[4]. Les Nations Unies, acteur incontournable agissant par l'intermédiaire d'organismes tels que l'UNCDF et de la Mandataire spéciale du Secrétaire général pour la promotion de services financiers accessibles à tous et favorisant le développement, ont également inscrit l'inclusion financière à leur programme de développement pour l'après-2015. Aux côtés d'une multitude d'organisations et de fondations internationales, tous œuvrent pour l'éradication de l'exclusion financière. Si ces efforts sont très prometteurs, l'essentiel de l'attention reste cependant focalisé sur la population adulte exclue des services financiers.

L'Afrique compte près de 200 millions de jeunes, soit un tiers de sa population, et ce chiffre devrait

---

1 Rapport concis sur la situation de la population mondiale en 2014 (ST/ESA/SER.A/354).

2 « Perspectives économiques en Afrique : Promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique », 28 mai 2015. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.africaneconomicoutlook.org/en/theme/youth_employment/.

3 Christine Lagarde, Directrice du Fonds monétaire international, « L'autonomisation grâce à l'inclusion financière », intervention prononcée à l'occasion du Forum international sur l'inclusion financière, Mexico, 26 juin 2014. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.imf.org/external/np/speeches/2014/062614a.htm.

4 « Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS), le Comité sur les systèmes de paiement et de règlement (CPSS), le Groupe d'action financière internationale (GAFI), l'Association internationale des système de garantie des dépôts (IADI) et l'Association internationale des contrôleurs d'assurance (IAIS) ont une influence significative sur le nombre de foyers pauvres pouvant obtenir un accès à des services financiers formels ainsi que sur la portée, la qualité et le coût de ces services. » CGAP, Partenariat mondial pour l'inclusion financière, « Organes internationaux de normalisation et inclusion financière des pauvres », 15 octobre 2011. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.cgap.org/publications/global-standard-setting-bodies-and-financial-inclusion-poor.

doubler d'ici 2045[5]. Malgré leur nombre très important, les jeunes (entre 15 et 24 ans) sont moins susceptibles de détenir un compte auprès d'une institution financière que les adultes (âgés de 25 ans et plus). Dans les trois pays d'où sont issus les prestataires de services financiers (PSF) sélectionnés pour la présente étude, le Rwanda, le Burkina Faso et le Malawi, l'écart en matière d'inclusion financière entre les titulaires de comptes adultes et jeunes est respectivement de 31 %, 10 % et 9 %[6]. Les niveaux élevés d'exclusion financière chez les jeunes Africains doivent être résorbés, car de nombreux jeunes s'apprêtent à entrer sur le marché du travail, et bien plus encore les suivront prochainement. Un jeune ayant pu recevoir une éducation financière, épargner de l'argent pour réaliser ses ambitions et contracter des emprunts à des fins productives pourra contribuer activement à la prospérité économique et sociale de son pays. Par conséquent, il est impératif d'intégrer les jeunes aux initiatives internationales et nationales d'inclusion financière, et d'attirer l'attention des PSF qui font office d'intermédiaires.

YouthStart est un programme de l'UNCDF de 12 millions de dollars établi en partenariat avec The MasterCard Foundation. Il a été lancé en 2010 afin de stimuler l'innovation et la prestation de services financiers destinés aux jeunes en Afrique, et de les intégrer davantage dans les secteurs financiers inclusifs.

YouthStart vise trois grands objectifs :

1 Catalyser les efforts des institutions financières en vue de faire évoluer les services financiers pour au moins 200 000 jeunes en situation de pauvreté (la moitié au moins étant des filles).

2 Dynamiser l'offre de services financiers durables et de qualité destinés aux jeunes.

3 Partager les connaissances avec un large éventail de parties prenantes afin d'intégrer les jeunes dans les secteurs financiers.

The MasterCard Foundation a confié à la Frankfurt School of Finance & Management (Frankfurt School) la mission de réaliser une analyse de la rentabilité approfondie de trois des dix PSF partenaires de YouthStart : Umutanguha Finance Company (UFC) au Rwanda, Faîtière des Caisses Populaires du Burkina (FCPB) au Burkina Faso, et Opportunity International Bank of Malawi (OIBM) au Malawi. L'analyse visait à mieux comprendre les facteurs générateurs de revenus et de coûts qui affectent la rentabilité des services ciblant les jeunes (entre 18 et 24 ans)[7], et comprenait notamment une analyse détaillée des coûts liés à la prestation de services non financiers. L'étude a tenté de répondre à la question suivante : qu'est-ce qui rend les comptes jeunes (les produits d'épargne et de prêt destinés aux 18-24 ans) attractifs, ou pas, pour les institutions financières dans différents contextes ?

La décision de proposer des services aux jeunes, de même que le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, dépendront du marché sur lequel le PSF opère, de sa force institutionnelle et du segment visé (rural/urbain, âge, sexe, etc.). Une évaluation des leviers au niveau du marché, des leviers institutionnels et des leviers spécifiques au segment permettra au PSF de choisir – ou non – de proposer des services aux jeunes. La Frankfurt School a procédé à une évaluation qualitative des différents leviers en se fondant sur le cadre de l'étude de rentabilisation des services destinés aux jeunes réalisée par le Groupe consultatif d'assistance aux pauvres (CGAP)[8]. Pour approfondir l'analyse, une évaluation quantitative des facteurs de rentabilité a également été réalisée au moyen de l'outil de calcul des coûts par produit mis au point par la Frankfurt School. Cette approche a permis de réaliser une étude multidimensionnelle dotée d'une analyse quantitative coûts/revenus des produits visant les jeunes, et d'analyser les résultats au regard du contexte du marché et du contexte institutionnel.

Les principales conclusions du rapport de la Frankfurt School[9] portaient sur l'intérêt économique des produits destinés aux jeunes :

- Pour être économiquement intéressants, les services financiers destinés aux jeunes doivent être intégrés dans l'approche globale du PSF, et non proposés séparément. En d'autres termes, ces services doivent s'inscrire dans l'approche de marché globale déployée par le PSF. Les processus d'offre de services doivent être bien intégrés, c'est-à-dire qu'il faut jumeler les produits traditionnels et les services financiers destinés aux jeunes.

- La normalisation des processus permet au PSF d'accroître ses rendements (réduction des coûts) pour proposer des services destinés aux jeunes. Si chaque produit semble unique aux yeux du client, le processus réel de production est optimisé lorsqu'il est le même pour tous les produits. Les trois PSF étudiés sont parvenus à cette normalisation. La seule étape au cours de laquelle les services destinés aux jeunes se distinguent des produits standard est celle de l'éducation financière. Le programme YouthStart a très vite réalisé qu'il était nécessaire d'accroître l'efficacité et la portée des produits d'éducation financière en adoptant l'« approche du minimum crucial ». Cette approche a été utilisée par l'UFC et la FCPB pour la prestation de services d'éducation financière. La méthode prévoit des séances ciblées de 30 minutes qui permettent aux jeunes d'assimiler le contenu de la formation et les encouragent à continuer de renforcer leurs capacités financières.

- Lorsqu'ils sont complétés par une éducation financière, les services financiers destinés aux jeunes devraient être considérés comme un moyen leur permettant d'acquérir des bases solides en matière d'éducation financière, qui en feront des clients financièrement responsables qui augmenteront leur solde d'épargne au fil du temps et/ou utiliseront d'autres produits financiers. Au début, cependant, l'ouverture de comptes d'épargne jeunesse peut conduire à l'accumulation d'un grand nombre de comptes peu utilisés et alimentés ; à court terme, il est donc peu probable que l'épargne jeunesse soit une activité rentable. Généralement, les PSF proposent des produits d'épargne jeunesse dans un objectif à la fois social et stratégique. Ce dernier a trait au positionnement sur le marché et vise à assurer une croissance institutionnelle durable. La principale difficulté pour le PSF consiste à impliquer progressivement les titulaires de comptes inactifs afin qu'un certain pourcentage devienne financièrement et économiquement actif.

- L'UFC et la FCPB n'utilisent pas de circuits de distribution alternatifs, et l'OIBM n'en utilise pas – semble-t-il – pour ses produits d'épargne jeunesse. Pour plusieurs raisons, le recours à la technologie dans le but de créer des circuits alternatifs est

---

5 « Perspectives économiques en Afrique : Promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique » ; Brookings Institution, « Foresight Africa : Top Priorities for the Continent in 2013 », janvier 2013. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.brookings.edu/research/reports/2013/01/foresight-africa-2013.

6 Asli Demirguc-Kunt *et al.*, « The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World », Document de travail de recherche sur les politiques n° 7255 (Washington, Banque mondiale, avril 2015). Disponible en anglais à l'adresse : http://www.worldbank.org/en/programs/globalfindex.

7 L'âge minimum d'accès aux services financiers destinés aux jeunes, notamment les produits d'épargne, peut être inférieur dans certains pays.

8 Pour plus de renseignements sur ce cadre, veuillez vous reporter au document suivant : Tanaya Kilara, Barbara Magnoni et Emily Zimmerman, « Comment évaluer l'opportunité économique que représente l'épargne des jeunes », Note d'information n° 96 (Washington, CGAP, juillet 2014). Disponible à l'adresse: http://www.cgap.org/sites/default/files/Focus-Note-Business-Case-for-Youth-Savings-A-Framework-Jul-2014-French.pdf.

9 Frankfurt School of Finance & Management, « YouthStart Business Case Analysis » (paraître).

considéré comme nécessaire pour encourager les jeunes à utiliser activement leur compte d'épargne :

1 Pour les PSF, les circuits de distribution alternatifs permettent de réduire les coûts de transaction. Les frais de service prélevés lors des transactions sont en effet trop lourds pour les comptes dont le solde est peu élevé, et font baisser la rentabilité du produit lorsqu'aucune participation aux frais n'est facturée.

2 Pour les épargnants, les circuits traditionnels impliquent des contraintes supplémentaires, tels que les coûts liés au déplacement et les files d'attente, ce qui peut décourager les jeunes.

3 Pour les épargnants, le premier compte d'épargne n'est qu'un moyen permettant de stocker des fonds excédentaires, qu'ils n'obtiennent qu'après une procédure de retrait fastidieuse. L'utilisation des technologies peut ouvrir la voie à d'autres fonctionnalités (p. ex. paiements, transferts ou recharges à l'aide d'un téléphone portable). Ainsi, le compte d'épargne devient un moyen actif, qui permet de gérer ses finances et pas seulement de stocker des fonds excédentaires.

- Parmi les trois PSF analysés, la FCPB est la seule à proposer un produit d'épargne jeunesse rentable. Cette rentabilité s'explique par différents facteurs : exigence d'un versement initial minimal, limitation des frais d'ouverture de compte et ciblage de jeunes plus aisés en vue d'interfinancer les jeunes qui détiennent un solde minimal. En conséquence, près de 50 % des comptes jeunes détenus auprès de la FCPB atteignent leur seuil de rentabilité au cours de la première année, contrairement aux comptes jeunes ouverts auprès des autres PSF. Pour l'UFC et l'OIBM, la prestation de services à de jeunes clients est envisagée comme un investissement futur, qui participe directement à l'objectif social de l'établissement en matière d'inclusion financière des jeunes vulnérables.

- Les prêts destinés aux jeunes possèdent des caractéristiques différentes. Si les frais d'ouverture d'un compte d'épargne jeunesse sont connus et calculables, les coûts de gestion d'un portefeuille de comptes jeunes peu performant sont plus difficiles à prévoir. Le prêt implique un risque, et les jeunes sont souvent perçus comme une catégorie à haut risque. Le premier défi du PSF consiste à institutionnaliser les services financiers destinés aux jeunes au-delà du seul produit d'épargne jeunesse. Du fait de leurs ressources limitées, les PSF ont souvent tendance à affecter leurs ressources vers des produits de prêt plus lucratifs. Le deuxième défi du PSF consiste à concevoir le produit de sorte que les risques perçus soient suffisamment atténués. La plupart peuvent être atténués grâce à une formation financière appropriée. Un bon programme de formation, comme l'a démontré l'UFC, aborde des aspects commerciaux très spécifiques. En outre, il accompagne ses clients avant et après le décaissement. Ainsi, la formation est susceptible d'avoir un effet positif sur la qualité du portefeuille de prêts destinés aux jeunes, et de contribuer de manière significative à la viabilité économique des services de prêt. L'approche mise en œuvre par l'UFC en matière de formation financière est l'une des raisons qui expliquent la réussite de son produit de prêt pour les jeunes. L'autre raison est sa force institutionnelle, comme décrit ci-après.

- Concernant les produits de prêts pour les jeunes, il a également été observé que la force institutionnelle du PSF a un rapport positif ou négatif direct avec la performance du portefeuille de prêts aux jeunes. Si un PSF obtient de bons résultats avec son produit de microcrédit et qu'il s'est engagé à proposer des prêts aux jeunes, son produit de prêt pour les jeunes a également de fortes chances d'obtenir de bons résultats, comme l'a prouvé l'UFC. Si le PSF connaît des difficultés avec son produit de microcrédit, on peut raisonnablement penser que la performance du produit de prêt pour les jeunes sera également faible, comme dans le cas de l'OIBM. En raison du petit nombre de prêts proposés aux jeunes par la FCPB, aucune conclusion solide n'a pu être établie quant à la performance de son produit de prêt destiné aux jeunes. De ce fait, il n'en a pas été tenu compte dans le présent document.

Comme en témoignent les principaux résultats exposés dans le rapport, la Frankfurt School a apporté de nouveaux éléments précieux sur les conditions qui permettent de transformer les services financiers destinés aux jeunes en une proposition commerciale raisonnable, ainsi que sur les éléments dont les PSF doivent tenir compte lors de la conception de produits destinés à la jeunesse. À cet égard, l'UFC illustre bien l'aspect engageant des produits de prêt pour les jeunes : les institutions efficaces peuvent proposer des prêts rentables pour les jeunes, notamment si ceux-ci s'accompagnent d'un programme d'éducation financière pertinent. L'intérêt économique de l'épargne des jeunes, en revanche, est généralement très difficile à défendre, notamment lorsqu'elle porte sur les jeunes vulnérables. La FCPB propose un produit d'épargne jeunesse rentable, mais cette rentabilité n'est possible que parce qu'elle concentre son action commerciale sur le segment des jeunes plus aisés.

RÉSUMÉ EN IMAGES

POURQUOI ?

ACTUELLEMENT, ON COMPTE ENVIRON **1,2 MILLIARD** DE PERSONNES ÂGÉES DE 15 À 24 ANS DANS LE MONDE, SOIT PRÈS **D'UN SIXIÈME** DE LA POPULATION MONDIALE.

AVEC PRÈS DE **200 MILLIONS** D'HABITANTS ÂGÉS DE 15 À 24 ANS, LA POPULATION AFRICAINE EST LA PLUS JEUNE

D'ICI 2045, LE NOMBRE DE JEUNES DEVRAIT **DOUBLER** EN AFRIQUE.

L'Organisation internationale du Travail estime que :

60 % DES CHÔMEURS AFRICAINS SONT DES JEUNES

EN MOYENNE

72 % DES JEUNES AFRICAINS VIVENT AVEC MOINS DE **2 USD** PAR JOUR

RENFORCEMENT DE L'INCLUSION FINANCIÈRE

À COURT TERME :

AIDER LES JEUNES À GÉRER LEURS FINANCES

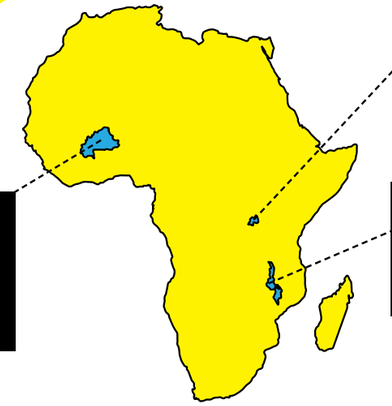
À LONG TERME :

AIDER LES JEUNES À RÉALISER LEUR POTENTIEL ÉCONOMIQUE

COMMENT ?

YouthStart est un **programme de l'UNCDF de 12 millions de dollars** établi en partenariat avec The MasterCard Foundation. Il a été lancé en **2010** afin de stimuler l'innovation et la prestation de services financiers destinés aux jeunes en Afrique, et de les intégrer davantage dans les secteurs financiers inclusifs.

LA FRANKFURT SCHOOL A RÉALISÉ UNE ANALYSE **APPROFONDIE DE LA RENTABILITÉ** DE TROIS DES DIX PSF PARTENAIRES DE YOUTHSTART.



RWANDA : UMUTANGUHA FINANCE COMPANY (UFC)

BURKINA FASO : FAÎTIÈRE DES CAISSES POPULAIRES DU BURKINA (FCPB)

MALAWI : OPPORTUNITY INTERNATIONAL BANK OF MALAWI (OIBM)

L'ÉTUDE A TENTÉ DE **RÉPONDRE À LA QUESTION** SUIVANTE :

Qu'est-ce qui rend les comptes jeunes (les produits d'épargne et de prêt destinés aux 18-24 ans) attractifs, ou pas, pour les institutions financières dans différents contextes ?

L'étude a apporté de NOUVEAUX ÉLÉMENTS :

- Pour être économiquement intéressants, les services financiers destinés aux jeunes doivent être intégrés dans l'approche globale du PSF, et non proposés séparément.
- La normalisation des processus permet au PSF d'accroître ses rendements (réduction des coûts) pour proposer des services destinés aux jeunes.
- Lorsqu'ils sont complétés par une éducation financière, les services financiers destinés aux jeunes devraient être considérés comme un moyen leur permettant d'acquérir des bases solides en matière d'éducation financière, qui en feront des clients financièrement responsables.

1 INTRODUCTION

L'IMPORTANCE DE L'INCLUSION DES JEUNES

Depuis le début du siècle, de nombreux pays africains affichent une croissance vigoureuse et régulière. Au cours des dix dernières années, le taux de croissance enregistré en Afrique a dépassé le taux de croissance mondial. Entre 2001 et 2010, six des dix économies les plus dynamiques étaient situées en Afrique subsaharienne. L'Afrique a bien résisté à la crise financière de 2008, et bon nombre de ses économies affichent déjà des taux de croissance proches de leur moyenne d'avant-crise. Les perspectives de croissance économique de l'Afrique pour la prochaine décennie semblent stables[10].

Avec près de 200 millions d'habitants âgés de 15 à 24 ans, la population africaine est la plus jeune du monde. Les jeunes constituent le groupe démographique le plus important en Afrique subsaharienne, dont plus d'un tiers de la population est âgé de 10 à 24 ans. L'Afrique subsaharienne est également la seule région du monde où le nombre de jeunes continue d'augmenter de manière significative[11]. D'ici 2045, le nombre de jeunes devrait doubler sur le continent[12].

> **« LE TAUX DE CHÔMAGE DES JEUNES EST DEUX FOIS PLUS IMPORTANT QUE CELUI DES ADULTES DANS LA PLUPART DES PAYS AFRICAINS. »**

Toutefois, cette population croissante de jeunes représente un enjeu pour la région, voire un risque et une menace significatifs pour la cohésion sociale et la stabilité politique si l'Afrique ne parvenait pas à créer des possibilités économiques et des emplois en nombre suffisant pour les nouveaux arrivants sur le marché du travail. Des pans importants de la population, en particulier les jeunes, pourraient être laissés pour compte, créant un sentiment de frustration.

Bien qu'important, le nombre d'emplois créés n'a pas suffi à répondre à la demande des nombreux jeunes à la recherche d'un emploi. L'Organisation internationale du Travail estime que 60 % des chômeurs africains sont des jeunes. De fait, le taux de chômage des jeunes est deux fois plus important que celui des adultes dans la plupart des pays africains[13]. Par ailleurs, la proportion des jeunes actifs sous-employés (travaillant essentiellement dans le secteur informel) est sensiblement plus élevée que chez les adultes.

Le manque d'emplois pèse lourdement sur le continent, et la pauvreté en est la conséquence la plus évidente. En moyenne, 72 % des jeunes Africains vivent avec moins de 2 dollars US par jour. L'incidence de la pauvreté chez les jeunes au Burundi, en Éthiopie, au Nigéria, en Ouganda et en Zambie est supérieure à 80 %[14]. On observe les taux de pauvreté les plus élevés chez les jeunes femmes et les jeunes vivant en milieu rural. Dans les États fragiles, le manque d'emplois adéquats constitue l'une des menaces les plus fortes pour la stabilité.

Compte tenu de la forte croissance démographique de l'Afrique et du manque de ressources du secteur public dans la plupart des pays, un secteur privé vigoureux constitue la principale source d'emplois pour les jeunes. Pour maximiser l'impact de la

10 « Perspectives économiques en Afrique : Promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique ».
11 « Le pouvoir de 1,8 milliard d'adolescents et de jeunes et la transformation de l'avenir » (E.14.III.H.1-E/9,500/2014).
12 Brookings Institution, « Foresight Africa: Top Priorities for the Continent in 2013 ».
13 Alexandra Hervish et Donna Clifton, Rapport sur le statut des adolescents et des jeunes en Afrique subsaharienne – Possibilités et enjeux, L'état de la population mondiale 2014 (Johannesburg, Afrique du Sud, UNFPA, 2012) p. 12. Disponible à l'adresse : http://wcaro.unfpa.org/webdav/site/wcaro/users/wcaroadmin/public/FRyouth-country-profiles_fr.pdf.
14 « Perspectives économiques en Afrique : Promouvoir l'emploi des jeunes en Afrique ».

> **« SI LES PSF SONT SOUVENT AMENÉS À INCLURE LES JEUNES (NOTAMMENT LES PLUS ÂGÉS) DANS LEUR OFFRE DE PRODUITS GRAND PUBLIC, ILS SONT EN REVANCHE TRÈS PEU NOMBREUX À LES CIBLER ACTIVEMENT. »**

forte croissance économique africaine sur l'emploi des jeunes, il faut mettre en œuvre des mesures intelligentes et prospectives. Il n'existe pas de solution facile, mais compte tenu de l'importance qu'occupe le secteur informel dans la plupart des pays africains, l'élaboration de politiques d'inclusion financière pertinentes devrait constituer une étape essentielle, quelle que soit l'orientation politique choisie. L'inclusion financière est un outil d'autonomisation efficace des populations pauvres, et permet également d'améliorer l'efficacité l'allocation des capitaux et de stimuler la création d'emplois[15]. Par ailleurs, sa mise en œuvre peut être relativement rapide. Rien n'est plus contreproductif que de priver une population jeune en plein essor d'un accès intégral aux services financiers. La création et la prestation de services financiers et de services non financiers complémentaires de qualité pour les jeunes sont donc un axe stratégique capital, en particulier en Afrique subsaharienne.

Si les PSF sont souvent amenés à inclure les jeunes (notamment les plus âgés) dans leur offre de produits grand public, ils sont en revanche très peu nombreux à les cibler activement. Il se peut que les PSF ne perçoivent pas l'intérêt économique ni la pertinence stratégique d'une telle démarche, qu'ils affectent leurs ressources à d'autres priorités, ou qu'ils considèrent les jeunes comme des clients à risque. Quelle que soit la raison, il en résulte un écart important entre les jeunes et les adultes en matière d'inclusion financière.

Globalement, les jeunes adultes (de 15 à 24 ans) sont moins susceptibles de détenir un compte auprès d'une institution financière que les adultes plus âgés (25 ans et plus). L'écart de pénétration des comptes entre ces deux groupes d'âge est de 10 à 20 points de pourcentage en moyenne[16]. Le figure I ci-dessous présente les écarts d'inclusion financière entre les adultes et les jeunes dans les trois pays où sont implantés les PSF sélectionnés pour la présente étude.

Fournir aux jeunes une éducation et des services financiers adaptés peut les aider à se constituer un capital et à se protéger des risques, et libérer leur potentiel économique. Le fait de ne pas inclure financièrement une population jeune en rapide augmentation peut également contribuer à aggraver les troubles sociaux, car de nombreux jeunes se sentent laissés pour compte et impuissants[17]. Les initiatives de développement visant à doter les PSF des connaissances et des ressources nécessaires pour internaliser les services financiers destinés aux jeunes à leur offre de produits sont donc indispensables.

L'intérêt social des services financiers destinés aux jeunes est évident. Malheureusement, les bénéfices sociaux ne peuvent, à eux seuls, inciter la plupart des PSF à inclure ce segment de la population dans leur offre de produits grand public. Il est donc indispensable – mais difficile – de renforcer l'intérêt économique des services financiers destinés aux jeunes.

Malgré l'intérêt croissant pour les services financiers destinés aux jeunes comme moyen d'améliorer l'inclusion financière, il existait (jusqu'à une période récente) peu d'informations accessibles au public concernant les possibilités de produits d'épargne et de prêt durables pour les jeunes, ainsi que la validité et la rentabilité des diverses approches.

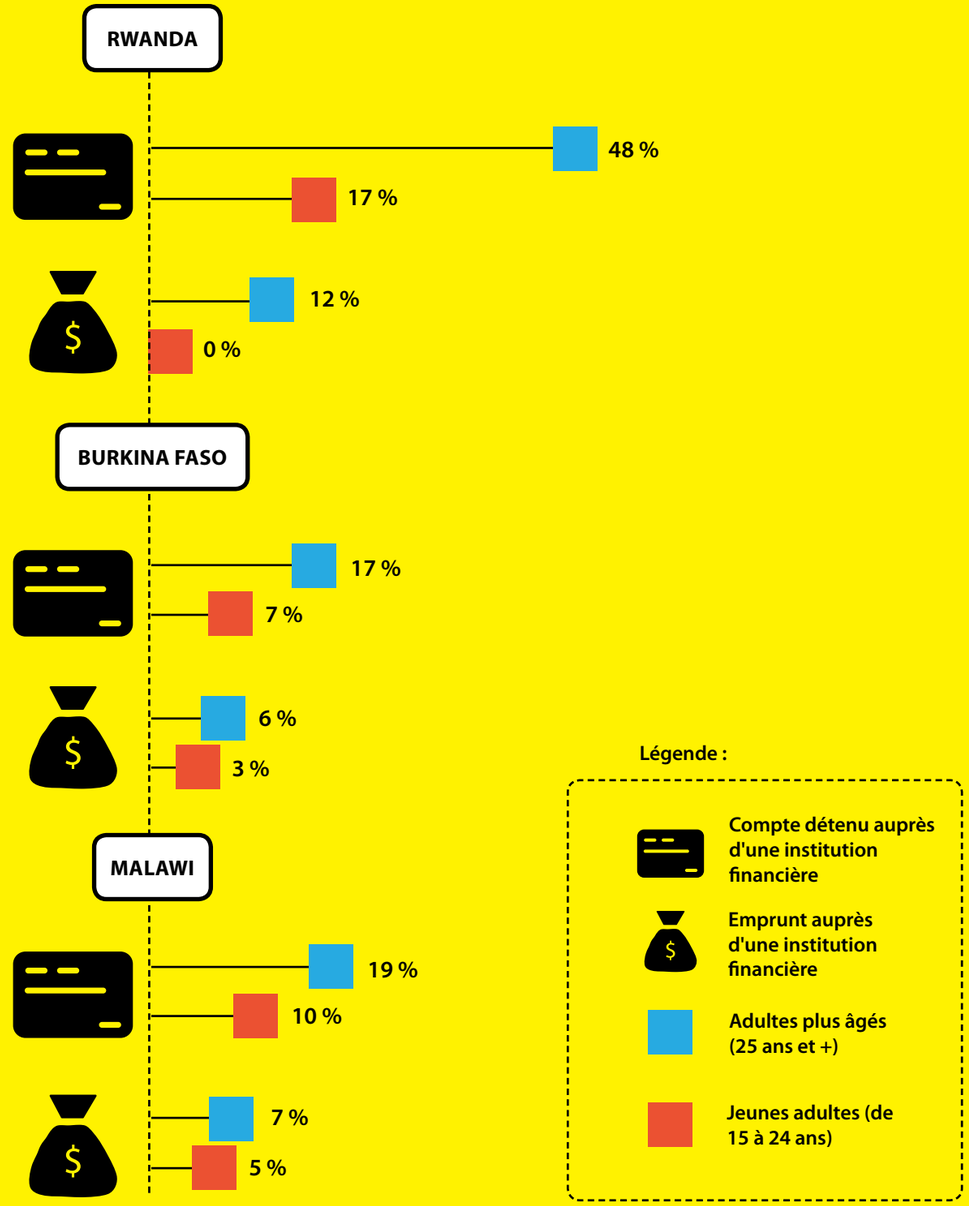
[15] Peter Kasprowicz et Elisabeth Rhyne, « Looking Through the Demographic Window: Implications for Financial Inclusion--Financial Inclusion 2020 Project: Mapping the Invisible Market », Publication n° 18 (Washington, Center for Financial Inclusion, janvier 2013). Disponible en anglais à l'adresse : https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2013/02/looking_through_the_demographic_window.pdf.

[16] Asli Demirguc-Kunt, « The Global Findex Database 2014 ».

[17] Organisation internationale du Travail, « Are economic stagnation and unemployment fueling social unrest? », 8 juillet 2013. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.ilo.org/newyork/voices-at-work/WCMS_217280/lang--en/index.htm ; Jeanette Thomas, « Services financiers pour la jeunesse : faire évoluer les mentalités », 17 avril 2013. Disponible à l'adresse : http://blogs.worldbank.org/youthink/fr/services-financiers-pour-la-jeunesse.

FIGURE I

Comparaisons des données relatives à l'inclusion financière



Source : Asli Demirguc-Kunt « The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion around the World, Document de travail de recherche sur les politiques, n° 7255 (Washington, Banque mondiale, avril 2015).

YOUTHSTART

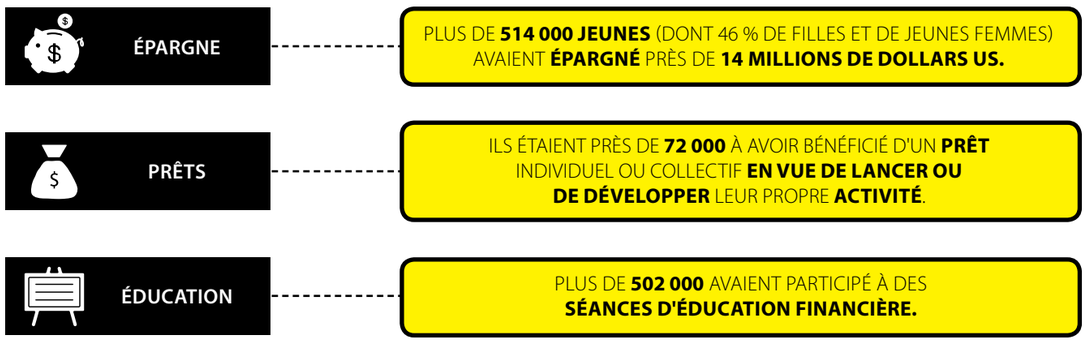
YouthStart est une initiative de l'UNCDF établie en partenariat avec The MasterCard Foundation qui vise à améliorer l'accès des jeunes à faible revenu aux services financiers en Afrique subsaharienne. Le programme aide les PSF à concevoir, tester et développer des services durables adaptés aux besoins des jeunes, tout en favorisant la création d'un environnement réglementaire propice qui permette aux jeunes d'accéder aux services financiers et non financiers dont ils ont besoin pour prendre des décisions financières avisées, se constituer un bon capital et se doter de moyens de subsistance durables[18].

En décembre 2014, plus de 514 000 jeunes (dont 46 % de filles et de jeunes femmes) avaient épargné près de 14 millions de dollars US sur un compte d'épargne individuel ou par le biais d'un dispositif d'épargne collective. Ils étaient près de 72 000 à avoir bénéficié d'un prêt individuel ou collectif en vue de lancer ou de développer leur propre activité. Enfin, plus de 502 000 avaient participé à des séances d'éducation financière. Le figure II ci-dessous propose un aperçu des principaux indicateurs agrégés de tous les PSF partenaires de YouthStart.

Le présent document fait suite au rapport publié en 2013 par l'UNCDF intitulé « Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YouthStart »[19]. Ce premier document proposait une analyse de rentabilisation des comptes d'épargne jeunesse, préconisait aux PSF des méthodes en vue d'améliorer la rentabilité des services destinés aux jeunes, et montrait l'impact positif du soutien des donateurs sur la rentabilité et l'inclusion financière des jeunes[20]. Posant les premiers jalons, il a démontré que la jeunesse constitue un marché viable, et s'est concentré sur l'étude de rentabilisation pour les PSF qui suivent les trois méthodes suivantes visant à atteindre la rentabilité des services destinés aux jeunes : 1) optimiser les dépenses, 2) augmenter le volume de l'épargne et 3) augmenter les revenus provenant des jeunes (pour plus de détails, veuillez vous reporter à l'encadré 1).

FIGURE II

Les résultats du programme YouthStart en bref (décembre 2014)



[18] Voir http://www.uncdf.org/en/youthstart.
[19] Voir http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/yfs-bus-case.pdf.
[20] La première étude a été réalisée en collaboration avec deux PSF du programme YouthStart (Poverty Eradication and Community Empowerment en Éthiopie et Uganda Finance Trust en Ouganda). La société rwandaise Umutanguha Finance Company a participé aux deux études.

FIGURE III

Indicateurs clés agrégés du programme YouthStart

PARTIE I - Indicateurs institutionnels

	Seuil de référence, 2010	Objectif escompté, 2014	Réel, décembre 2014	Variation par rapport au seuil de référence
Emprunteurs actifs	1 294 593	–	1 583 169	VARIATION 288 626
Épargnants volontaires	3 017 657	4 652 961	6 733 845	VARIATION 3 716 188
Valeur des emprunts en cours (USD)	513 300 219	–	734 575 199	VARIATION 221 274 980
Valeur des dépôts volontaires (USD)	454 465 414	–	795 020 404	VARIATION 340 554 990
Pourcentage de femmes clientes (%)	53 %	50 %	48 %	VARIATION -5 %
Portefeuille à risque à 30 jours	5 %	5 %	5 %	VARIATION 0 %
Autofinancement opérationnel	133 %	>100 %	107 %	VARIATION -26 %

PARTIE II - Indicateurs du programme en faveur des jeunes

	Seuil de référence, 2010	Objectif escompté, 2014	Réel, décembre 2014	Variation par rapport au seuil de référence
Clients jeunes actifs[a]	352 548	803 624	986 772	VARIATION 634 224

PARTIE II - Indicateurs du programme en faveur des jeunes (suite)

	Seuil de référence, 2010	Objectif escompté, 2014	Réel, décembre 2014	Variation par rapport au seuil de référence
Clients YouthStart actifs	0	388 300	514 766	VARIATION 514 766
Pourcentage de jeunes femmes	0 %	>50 %	46 %	VARIATION 46 %
Pourcentage de moins de 18 ans	0 %	–	26 %	VARIATION 26 %
Volume de l'épargne (USD)	0	–	14 299 945	VARIATION 14 299 945
Emprunteurs	0	–	71 706	VARIATION 71 706
Volume des emprunts en cours (USD)	0	–	7 347 496	VARIATION 7 347 496
Portefeuille de jeunes à risque à 30 jours	0 %	–	3 %	VARIATION 3 %
Jeunes participants à l'éducation financière	13 912	363 095	502 618	VARIATION 488 706

a Tous les clients jeunes optant pour des produits ou services spécifiques conçus dans le cadre du programme YouthStart et ceux optant pour des produits grand public.

ENCADRÉ 1

Résumé du premier document, « Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YouthStart »

Principales conclusions :

- Les coûts marginaux liés à la prestation de services financiers aux jeunes sont élevés. Ils sont comparables à ceux des petits épargnants adultes, dont les salaires de base constituent la principale composante. Pour réduire les dépenses, les PSF doivent donc se concentrer sur les activités marketing et sur les mécanismes de prestation de services.
- Le recours à la vente croisée et l'innovation technologique pourraient compenser efficacement ces dépenses élevées, mais ne sont généralement pas mesurés.
- Pour les PSF de taille plus importante et mieux développés, il est plus facile d'intégrer les services destinés aux jeunes dans les activités existantes, l'impact sur la rentabilité globale lors du lancement des services étant moindre.
- L'engagement des PSF auprès des jeunes doit s'inscrire dans la durée.

Implications pour les PSF :

- Gagner de jeunes clients signifie que les PSF pourront les fidéliser sur le long terme, exploiter leur réseau (famille et amis) et renforcer l'image de l'entreprise comme acteur du développement communautaire.
- Pour les PSF qui décident de proposer des services aux jeunes en étant capables d'en assumer eux-mêmes les coûts, le délai nécessaire pour recouvrer les coûts engagés est de trois à cinq ans. Ils doivent donc déterminer s'ils possèdent la capacité technique et financière pour agir seuls.
- Les PSF doivent clairement définir leur segment de jeunes cible. Le fait de viser les jeunes plus âgés permet d'atteindre plus rapidement le seuil de rentabilité, car leur solde d'épargne moyen est généralement plus élevé et ils seront plus enclins à souscrire d'autres services financiers. Cet interfinancement permet non seulement d'écourter le délai de rentabilisation, mais également de mettre en évidence la nécessité de concevoir des approches différentes en fonction des sous-segments.

Implications pour les donateurs :

- Les subventions peuvent réduire la courbe d'apprentissage et le délai de rentabilisation, et permettre de proposer les services à un plus grand nombre de jeunes sur une période plus courte.
- Les donateurs doivent comprendre que leur intervention peut convaincre les PSF de s'engager à fournir des services aux jeunes, mais ils doivent également veiller à ne pas fausser le marché avec des stratégies de financement peu judicieuses.
- L'adaptation de la stratégie de financement à la taille, aux besoins et à la capacité du PSF, de même que le recours à différents mécanismes tels que les subventions/prêts à des conditions favorables, les contrats basés sur la performance, etc., doivent faire partie intégrante de l'approche des donateurs.
- Les donateurs doivent être conscients qu'il n'existe pas un mais plusieurs modèles commerciaux, selon le degré de développement du PSF et les leviers spécifiques au marché dans lequel il évolue.

Globalement, l'étude indique qu'il existe suffisamment de facteurs incitatifs pour que les PSF proposent des services aux jeunes plus âgés, mais que l'intérêt économique des services aux plus jeunes est plus difficile à démontrer. Les donateurs devraient axer leurs efforts et leurs financements de sorte que les PSF puissent proposer leurs services à ce segment plus difficile de manière responsable, en aidant les PSF à accompagner les plus jeunes dans leur passage à l'âge adulte grâce à des produits d'épargne adaptés et à des programmes d'éducation financière sur mesure. Pour autant, cette recommandation ne signifie pas que les donateurs ne doivent pas aider les PSF à proposer leurs services aux jeunes les plus âgés, car l'interfinancement des segments qui en résulte contribue à renforcer la rentabilisation.

“CE DOCUMENT DE SUIVI TENTE DE RÉPONDRE À LA QUESTION SUIVANTE : QU’EST-CE QUI REND LES COMPTES JEUNES ATTRACTIFS, OU PAS, POUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES DANS DIFFÉRENTS CONTEXTES ?”

Ce document de suivi poursuit l’étude de rentabilisation des jeunes comme clients de produits d’épargne et de crédit, et comme participants à la formation sur l’éducation financière. Il tente de répondre à la question suivante : qu’est-ce qui rend les comptes jeunes (les produits d’épargne et de prêt destinés aux 18-24 ans) attractifs, ou pas, pour les institutions financières dans différents contextes ? Bien que recourant à des méthodes différentes de calcul de la rentabilisation, ces deux documents sont comparables par leur analyse des caractéristiques institutionnelles et des caractéristiques relatives au marché ayant une influence significative sur l’étude de rentabilisation. Les deux documents ont utilisé le modèle (voir figure VI) réalisé par le CGAP, qui reflète les divers facteurs internes et externes (les « leviers ») qui influent sur la décision d’un PSF de proposer – ou pas – des services financiers destinés aux jeunes et des services non financiers complémentaires, ainsi que sur leur conception. Les leviers sont de trois types : leviers au niveau du marché, leviers institutionnels et leviers spécifiques au segment. Comprendre ces leviers permet au PSF de modifier son offre de produits pour l’adapter au contexte local.

Si le premier document a mis en évidence trois méthodes visant à assurer la rentabilité des comptes d’épargne jeunesse, ses résultats étaient limités en raison de la mise en œuvre relativement récente des nouveaux produits par les PSF sélectionnés. La méthode de recherche adoptée dans la première étude partait du principe que les PSF rétrocèderaient l’épargne des jeunes à d’autres clients. Pour évaluer la rentabilité des comptes d’épargne jeunesse, l’équipe de recherche a examiné les coûts marginaux des services fournis aux jeunes afin de vérifier s’ils étaient inférieurs au revenu qu’obtiendraient les PSF en rétrocédant l’épargne des jeunes à d’autres clients[21]. Pour calculer les taux de rentabilité des comptes d’épargne jeunesse, l’équipe a dû travailler à partir d’un certain nombre d’hypothèses liées au degré d’utilisation des capacités du personnel, aux comportements des clients en matière d’épargne et au coût de versement des intérêts aux clients.

Cette nouvelle recherche bénéficie d’un plus grand nombre de données sur une période plus longue, même si elle rencontre encore certaines limites. De plus, le présent document s’appuie sur les travaux d’enquête et d’analyse approfondis réalisés par la Frankfurt School, dont l’équipe a passé trois semaines auprès de chaque PSF sélectionné pour participer au programme YouthStart. Ainsi, les chercheurs peuvent utiliser, pendant la période étudiée, des méthodes de calcul des coûts par activité, sans avoir besoin de réaliser des prévisions. Grâce à l’outil de calcul du coût des produits (PCT)[22] mis au point par la Frankfurt School, cette nouvelle étude se distingue en supprimant de la méthode de calcul toute hypothèse relative à l’étude de rentabilisation. Enfin, elle porte non seulement sur les comptes d’épargne jeunesse, mais également sur les produits de prêt et les services non financiers.

Il existe une différence fondamentale entre les approches utilisées par chaque étude en ce qui concerne l’analyse de rentabilisation des comptes d’épargne jeunesse. La première étude a analysé la rentabilité marginale de l’activité d’épargne jeunesse dans son ensemble, tandis que l’étude actuelle analyse le coût marginal par compte d’épargne jeunesse émis par le PSF. La première étude a utilisé le rendement du portefeuille du PSF pour calculer les revenus générés par le solde d’épargne,

puis a déduit les coûts d’exploitation et les coûts financiers. L’étude actuelle se base sur les coûts d’opportunité pour calculer la rentabilité des comptes d’épargne. Elle évalue dans quelles conditions la collecte de l’épargne des jeunes procure un avantage économique à l’institution, dans la mesure où les fonds ainsi obtenus sont moins coûteux que d’emprunter sur le marché. La méthodologie utilisée dans la première étude a examiné l’épargne des jeunes sous un angle plus social, et a tenté de déterminer si la ligne de produits pouvait être rentable. La méthodologie utilisée pour la présente étude s’attarde quant à elle sur l’étude de rentabilisation, afin de déterminer les circonstances dans lesquelles la collecte de l’épargne des jeunes permet à l’institution d’obtenir un avantage économique.

[21] L’étude a suivi la recommandation qui préconisait de prendre en compte les coûts marginaux dans l’analyse de la rentabilité d’un segment de clientèle, extraite de la publication suivante : Glenn D. Westley et Xavier Martín Palomas, « Quels sont les arguments commerciaux en faveur du service aux petits épargnants ? », Étude spéciale n° 18 (Washington, CGAP, septembre 2010). Disponible à l’adresse : http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/10/18/000386194_20111018051511/Rendered/PDF/649810FRENCH0N01550B0OP180FRENCH0FR.pdf.

[22] L’outil de calcul du coût des produits (PCT) est un outil propriétaire mis au point par la Frankfurt School of Finance & Management à partir de la méthode de calcul des coûts par activité (méthode ABC).

2 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

En 2014, The MasterCard Foundation a confié à la Frankfurt School la mission de réaliser une analyse de la rentabilité approfondie de trois des dix PSF partenaires de YouthStart afin de mieux comprendre quels sont les facteurs de revenus et de coûts qui agissent sur la rentabilité des services destinés au segment des jeunes, y compris une analyse détaillée des coûts liés à la prestation de services non financiers. Les trois PSF, Umutanguha Finance Company (UFC) au Rwanda, Faîtière des Caisses Populaires du Burkina (FCPB) au Burkina Faso et Opportunity International Bank of Malawi (OIBM) au Malawi, ont été sélectionnés sur la base de critères d'intérêt, de disponibilité et d'engagement.

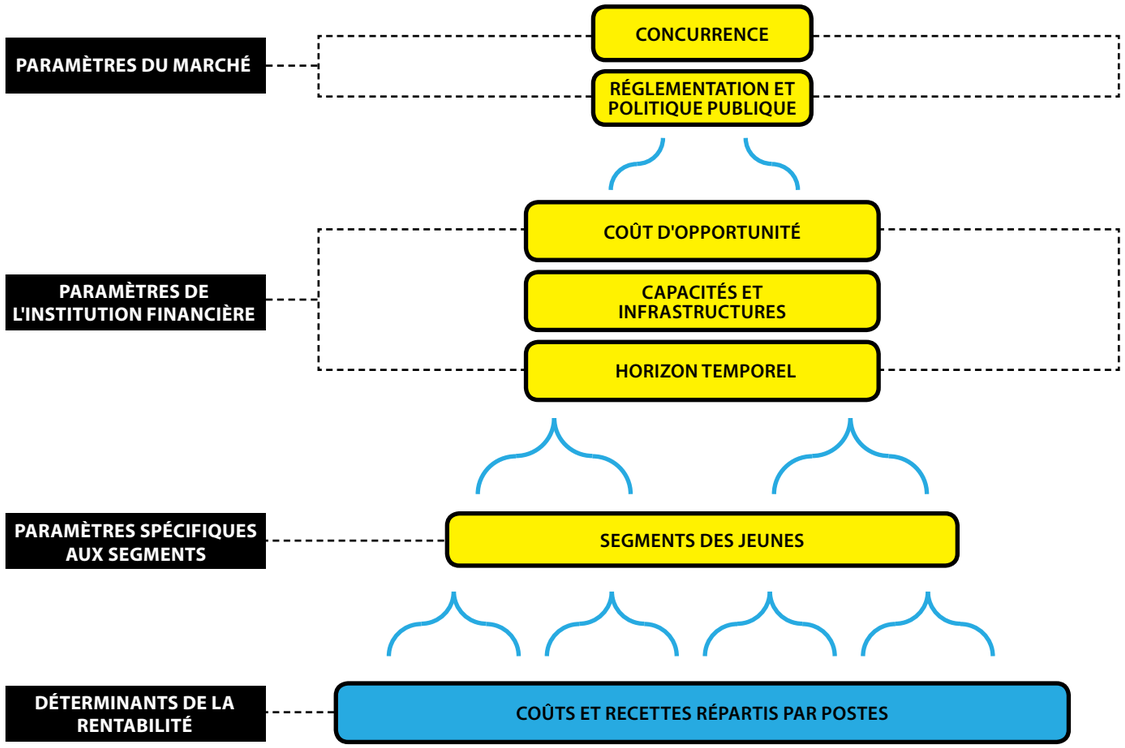
L'étude visait à présenter une analyse de rentabilisation des comptes destinés aux jeunes à la fois quantitative et factuelle, à partir d'une analyse de la rentabilité solide des trois PSF étudiés. Ainsi, The MasterCard Foundation et l'UNCDF pourraient contribuer à l'analyse des éléments permettant de maximiser les leviers contextuels (au niveau du marché/des institutions/du segment) qui affectent la rentabilité, et justifier auprès des PSF l'intérêt économique que représente l'incorporation des comptes jeunes et des services non financiers associés dans leur offre commerciale existante.

Pour atteindre cet objectif, l'étude a suivi une approche en deux volets :

1) évaluation qualitative des trois premiers leviers selon le modèle du CGAP (voir figure IV), et 2) évaluation quantitative des facteurs de rentabilité à l'aide de l'outil de calcul du coût des produits (PCT) conçu par la Frankfurt School (voir figure V). Cette approche a permis de réaliser une étude multidimensionnelle dotée d'une analyse quantitative coût/revenus des produits destinés aux clients âgés de 18 à 24 ans, et d'analyser les résultats obtenus au regard du contexte du marché et du contexte institutionnel.

FIGURE IV

Modèle d'étude de rentabilisation du CGAP



Source : Figure de Tanaya Kilara, Barbara Magnoni et Emily Zimmerman, « Comment évaluer l'opportunité économique que représente l'épargne des jeunes », Note d'information n° 96 (Washington, CGAP). © 2014 par CGAP. Reproduite avec l'autorisation des auteures.

ÉVALUATION QUANTITATIVE DES FACTEURS DE RENTABILITÉ

Le PCT est un instrument solide qui tient compte de l'influence des dépenses de personnel sur la rentabilité d'un produit financier. En mettant l'accent sur les processus opérationnels qui entrent en jeu dans la mise en place d'un compte d'épargne ou d'un prêt, le PCT fournit des informations très utiles. La méthodologie ne se concentre pas uniquement sur l'origine des coûts. Elle permet également de déterminer les revenus générés en fonction de la façon dont ces coûts ont été utilisés. Le PCT est également un outil de gestion utile, qui permet d'effectuer une analyse de sensibilité et ainsi de prévoir les effets engendrés par l'allocation de ressources supplémentaires ou la modification des conditions relatives au produit sur sa rentabilité globale. L'approche conceptuelle du PCT est présentée dans la figure V ci-dessous en prenant pour exemple un produit de prêt[23].

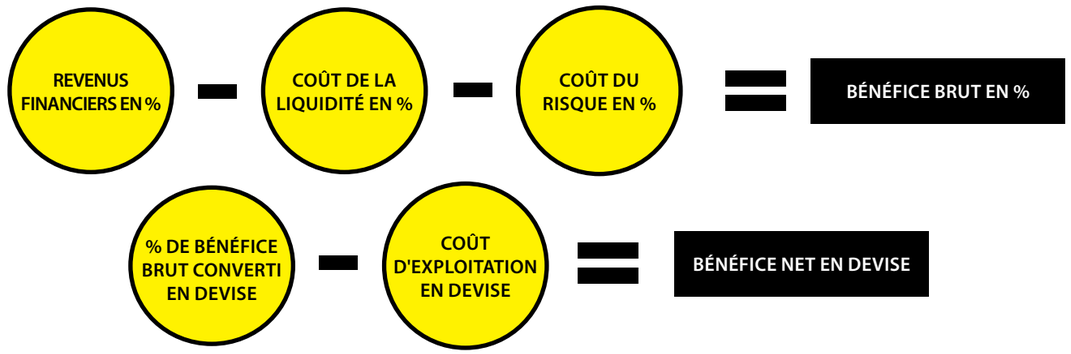
Les calculs des revenus financiers, du coût de la liquidité et du coût du risque sont assez simples et diffèrent peu des autres méthodes de calcul du coût des produits (voir annexe 1). C'est dans le calcul du coût d'exploitation que le PCT se distingue, en mettant l'accent sur les processus réellement en jeu et sur la répartition des coûts correspondants. L'observation et la documentation du cycle de vie complet d'un produit permettent de diviser le processus de production en plusieurs phases. Le temps consacré par chaque membre du personnel est mesuré pour chaque phase et consigné dans des tableaux puis, au moyen d'un calcul du coût à la minute, les coûts sont affectés au temps du personnel tout au long du processus. L'utilisation de ces tableaux (qui permettent de chronométrer les activités réelles du personnel) et le calcul du coût de la main-d'œuvre par minute permettent d'obtenir des chiffres concrets tout au long du cycle de vie d'un produit. Ainsi, il est possible de comparer la rentabilité d'une tâche donnée lorsqu'elle est réalisée par un agent de prêt ou par un guichetier. Le PCT calcule le coût à la minute à partir du salaire, des dépenses annexes et du nombre de minutes travaillées par an (qui tiennent compte des congés, périodes de récupération, temps de répartition, etc.).

De plus, d'autres dépenses directes sont imputées aux coûts de production, bien que leur influence soit moindre puisque le coût de la main-d'œuvre constitue l'essentiel des coûts directs. Ce calcul demande du temps et implique de connaître parfaitement l'organisation et le produit étudiés. Pour analyser les coûts d'un produit, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance des coûts d'exploitation (c.-à-d. le coût de la main-d'œuvre) qui sont les plus susceptibles d'influer sur la rentabilité.

Le PCT ne tient pas compte des dépenses indirectes (p. ex. location des bureaux, charges et frais administratifs généraux). Le raisonnement veut qu'il soit plus pertinent de savoir si un produit couvre ses coûts directs et donc contribue à amortir les dépenses indirectes. L'affectation des dépenses indirectes dans le cadre d'un exercice de calcul des coûts n'est utile que

FIGURE V

Calcul conceptuel à l'aide de l'outil de calcul du coût des produits



Source : Figure de la Frankfurt School of Finance & Management, cadre de l'outil de calcul du coût des produits (PCT), 2015. Copyright 2015 Frankfurt School of Finance & Management. Reproduite avec l'autorisation des auteurs.

[23] Pour un produit d'épargne, les revenus financiers désignent les revenus provenant de la rétrocession de l'épargne collectée (c.-à-d. les coûts d'opportunité).

lorsqu'un agent de prêt, une agence ou une institution, dans son ensemble, travaille au maximum de ses capacités. Comme ce n'est que rarement le cas, cela pourrait donner une image faussée de la situation.

Lorsque la méthodologie du PCT est employée pour calculer la rentabilité des prêts aux jeunes, on utilise le coût actuel des fonds destinés aux emprunts extérieurs/institutionnels (auprès de tiers) pour calculer le prix du transfert. Ce calcul permet d'obtenir le taux auquel le PSF peut emprunter des fonds dans le cas où aucune autre source, telle que l'épargne ou les capitaux propres, ne serait disponible immédiatement. Par conséquent, ce taux peut être considéré comme un coût d'opportunité neutre tant au niveau de l'emprunt que du prêt.

Afin de calculer le coût du risque de crédit, pour chaque prêt du portefeuille effectif, on divise le montant total provisionné par le montant du prêt initialement décaissé. On établit une moyenne pondérée de ce ratio pour le portefeuille et les sous-catégories du portefeuille. Pour les besoins de l'analyse, le portefeuille de prêts est divisé par produits, et chaque produit est ventilé par agence et par montant décaissé. Cette approche permet de vérifier si le risque de crédit est homogène dans l'ensemble de l'institution, ou s'il existe des facteurs ou des zones de risque, tels qu'une agence ou une région affichant des résultats plus faibles. Enfin, sauf si le PSF connaît des arriérés importants dans son portefeuille, l'analyse ne tient pas compte de la gestion des impayés, dans la mesure où celle-ci ne s'inscrit pas dans la procédure courante de gestion de prêt.

LIMITES DE LA RECHERCHE

Il n'existe aucune donnée disponible concernant la fréquence des opérations effectuées sur les comptes d'épargne :
Il est essentiel d'en tenir compte pour la présente étude. Une grande partie des comptes d'épargne jeunesse sont inactifs et ne génèrent donc aucune opération ni aucun frais associé. Il serait intéressant d'examiner la rentabilité des comptes jeunes actifs. La plupart des PSF étudiés ayant considérablement réduit, voire supprimé, les frais de services afin de rendre leur produit plus accessible aux jeunes, il est probable que l'étude de rentabilisation rencontrera un premier écueil lorsque l'activité s'intensifiera et que les clients effectueront des opérations d'un montant peu élevé. Dans leur article sur l'opportunité économique que représentent les petits épargnants pour Banco ADOPEM et Centenary Bank, Westley et Palomas soulignent que les « comptes d'épargne destinés aux petits épargnants sont des produits très coûteux pour les institutions de microfinance, avec des coûts d'exploitation annuels marginaux qui représentent 59 % à 241 % du solde de dépôt des utilisateurs »[24]. Les auteurs poursuivent en justifiant ces coûts par les bénéfices importants générés par la vente croisée de produits de prêt.

PSF sélectionnés :
Les trois PSF sélectionnés opèrent sur le marché des agences traditionnelles et font un usage limité voire nul de la technologie. S'il est vrai que l'impact de la technologie sur les coûts liés à l'ouverture d'un compte d'épargne jeunesse ou à l'octroi d'un prêt serait limité, la technologie peut néanmoins considérablement influencer le recours aux comptes d'épargne, et grandement faciliter les comportements de remboursement. Le fait que les produits de prêt proposés aux jeunes par les PSF sélectionnés étaient encore récents au moment de l'étude constitue une autre lacune, puisque cela a limité l'analyse de ces produits sur le plan quantitatif et empêché d'étudier la clientèle des prêts jeunes sur la durée.

La FCPB a fourni des données limitées :
Il convient de tenir compte du fait que les informations transmises par la FCPB sur les comptes jeunes individuels ne concernaient que 2 de ses 185 agences. L'aperçu dont nous disposons n'est donc pas représentatif de l'ensemble de l'institution, qui comptait 19 045 comptes jeunes en décembre 2014. Au moment de l'enquête de terrain, la FCPB n'avait accordé que 33 prêts à des jeunes sur l'ensemble de son réseau de coopératives. Par conséquent, les données analysées ne permettent pas de tirer de conclusions solides quant à l'intérêt économique des prêts destinés aux jeunes.

L'OIBM a fourni des données limitées :
En décembre 2014, l'OIBM avait accordé 234 prêts collectifs à 7 142 jeunes. Toutefois, les données du portefeuille transmises par l'OIBM étaient incomplètes, puisqu'elles portaient uniquement sur 179 prêts. Nous partons du principe que les informations fournies sont suffisamment représentatives de la composition et de la qualité du portefeuille d'un point de vue global. De ce fait, les résultats peuvent être considérés comme représentatifs de la situation actuelle. En outre, l'OIBM n'a fourni aucun renseignement au sujet de ses prêteurs. Par conséquent, sur la base des comptes de gestion, un taux d'intérêt de 9,2 % a été appliqué comme prix de transfert.

[24] Glenn D. Westley et Xavier Martín Palomas, « Quels sont les arguments commerciaux en faveur du service aux petits épargnants ? ».

3 DESCRIPTION DES PROGRAMMES DESTINÉS AUX JEUNES

En général, les produits destinés aux jeunes suivent les mêmes procédures opérationnelles que celles appliquées aux produits classiques, à cette différence près que les taux, les frais et les activités promotionnelles ont été modifiés pour les adapter aux jeunes. Les trois PSF qui ont participé à l'étude (UFC, FCPB et OIBM) proposent des produits d'épargne, des prêts (individuels ou collectifs) et des services d'éducation financière (pour ce dernier point, veuillez vous reporter à l'encadré 2 ci-dessous pour en savoir plus sur les différents modèles commerciaux utilisés). La section qui suit donne un aperçu du programme destiné aux jeunes mis en œuvre par les trois PSF.

ENCADRÉ 2

Modèles de services non financiers

Lors de l'examen du modèle commercial des trois PSF, il est important de tenir compte du modèle utilisé pour la prestation des services non financiers proposés aux jeunes, en particulier l'éducation financière, en complément des services financiers. Les modèles types qui permettent d'intégrer les services non financiers sont présentés dans le tableau ci-dessous. Le choix du modèle dépend de la capacité et des ressources dont dispose le PSF. Un PSF peut également combiner les caractéristiques des différents modèles ; on parle alors de « modèle hybride »[i].

	Organisations	Personnel dédié aux services	Utilisateurs finaux	
Modèle associé	≠	≠	=	Dans un modèle associé, le PSF collabore avec une ou plusieurs organisations indépendantes pour la prestation des services non financiers.
Modèle parallèle	=	≠	=	Dans un modèle parallèle, le PSF propose des services non financiers par l'intermédiaire d'un personnel différent aux mêmes clients.
Modèle unifié	=	=	=	Dans un modèle unifié, les services financiers et non financiers sont fournis par la même équipe du PSF.

Légende : = **Identique** ≠ **Différent**

a Christopher Dunford, « Amélioration des conditions de vie : intégration durable de la microfinance et de l'éducation pour la survie de l'enfant, la santé génésique et la prévention du VIH/sida auprès des entrepreneurs les plus pauvres », Journal of Microfinance, vol. 3, n° 2 (2001), p. 1–25. Disponible à l'adresse : http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/49354_Document.pdf.

UMUTANGUHA FINANCE COMPANY – RWANDA

L'UFC a connu une forte croissance depuis sa création par la Rwandan Association of Widowers en 2003. Ayant obtenu le statut de coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC), la société a démarré ses activités de microfinance en 2004. Elle s'est ensuite scindée en cinq coopératives, avant de s'inscrire en tant que caisse, une structure qui propose des services financiers complets. Actuellement, l'UFC est une COOPEC agréée par l'État, mais cherche à poursuivre ses activités en tant que société à responsabilité limitée afin d'éviter les versements initiaux élevés exigés par la réglementation applicable aux COOPEC. En décembre 2014, l'UFC comptait 43 salariés et 7 agences au Rwanda. La figure VI offre un aperçu de la portée et du volume de l'UFC, y compris la part des produits destinés aux jeunes. Les comptes de prêt reposent sur la méthode du prêt collectif. L'UFC envisage d'élargir son réseau d'agences et ses circuits de distribution afin d'atteindre une clientèle plus large, notamment les jeunes. Son objectif est de desservir 75 000 jeunes clients au cours des cinq prochaines années.

L'UFC suit une stratégie de segmentation du marché bien définie et une approche réfléchie pour cibler la jeunesse. Elle vise les 12-24 ans grâce à plusieurs produits spécialement adaptés en fonction de l'âge du jeune.

L'UFC propose deux produits d'épargne :

- Le premier produit est un compte d'épargne général qui permet aux jeunes de mettre leur argent en sécurité. Il est accompagné d'un programme d'éducation financière qui encourage une culture de l'épargne. Le solde minimal est de 100 FR (~0,12 USD), et le livret est facturé 1 000 FR (~1,20 USD)[25]. Aucun autre frais n'est facturé et ces comptes ne sont pas rémunérés. C'est principalement la composante d'éducation financière qui incite les jeunes à ouvrir un compte.
- Le deuxième produit d'épargne est conçu pour les jeunes qui souhaitent épargner à des fins spécifiques. Un minimum de 5 000 FR (~5,70 USD) doit être déposé chaque mois pendant six mois consécutifs, au terme desquels le titulaire du compte peut prétendre à un prêt égal à quatre fois son solde d'épargne final. Ce compte est rémunéré à 6 %, et les retraits anticipés ne sont pas autorisés.

L'UFC propose deux produits de prêt destinés aux jeunes :

- Pour pouvoir prétendre à un prêt commercial jeune, le client doit d'abord ouvrir un compte d'épargne affichant un certain niveau d'activité pendant un mois, au terme duquel il peut déposer une demande de prêt. Ce système permet d'analyser le flux de trésorerie du client. L'échéance maximale de ce produit de prêt est de trois ans, et son montant maximal est de 3,5 millions de FR (~4 000 USD). Un taux d'intérêt dégressif de 1,8 % par mois est appliqué (les prêts inférieurs à 500 USD étant moins onéreux). Les frais annexes et les coûts de l'assurance-vie sont également déduits du prêt.
- Le produit de micro crédit-bail fonctionne avec des montants et des taux identiques. L'ouverture d'un compte d'épargne un mois au préalable n'est pas nécessaire, cependant un adulte doit cosigner le prêt et s'en porter garant lorsque le client a moins de 21 ans. Le produit de micro crédit-bail est accessible aux créateurs d'entreprises.

L'UFC offre des services non financiers :

- Grâce à son modèle hybride, les agents de prêt de l'UFC sont formés par Reach Global, le prestataire de services techniques de YouthStart, lesquels forment à leur tour les jeunes titulaires de comptes et leurs responsables communautaires, qui deviennent alors des pairs éducateurs. Les formations animées par les pairs éducateurs sont organisées chaque mois par groupes de 30 participants. Les agents de prêt de l'UFC ne se contentent pas d'informer et de former les jeunes clients, ils contrôlent également la qualité de l'enseignement dispensé par les pairs éducateurs. Ces formations sont organisées dans différents lieux communautaires.
- Dans le cadre de son modèle associé, l'UFC collabore avec des organisations au service des jeunes, telles que le programme Education Development Center-Akazi Kanoze, TechnoServe et le Digital Opportunity Trust, qui fournissent et payent des services de renforcement des capacités et de formation en compétences pratiques et commerciales, entrepreneuriat et technologie. Grâce à ces partenariats, les jeunes participants aux programmes des ONG relatifs aux moyens de subsistance commencent à épargner auprès de l'UFC en même temps qu'ils acquièrent de nouvelles compétences. À l'issue de leur formation, ils ont déjà établi une relation avec une

[25] Les taux de conversion utilisés dans ce rapport ont été établis à partir des taux disponibles sur le site www.oanda.com au 31 décembre 2014 : Rwanda : 1 USD = 679,58 FR, Burkina Faso : 1 USD = 539,63 FCFA et Malawi : 1 USD = 463,08 KM.

FIGURE VI

Données relatives à l'Umutanguha Finance Company (décembre 2014)

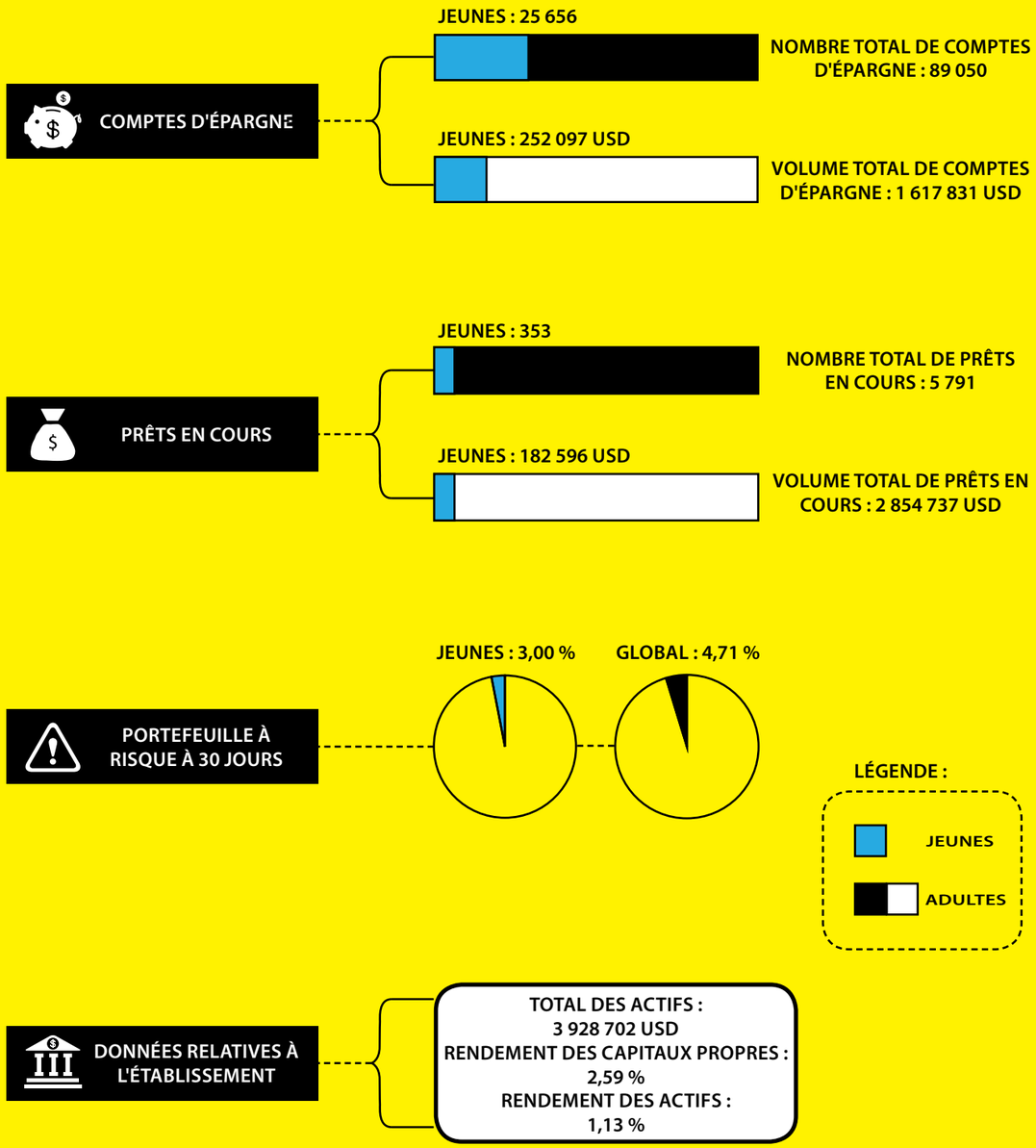
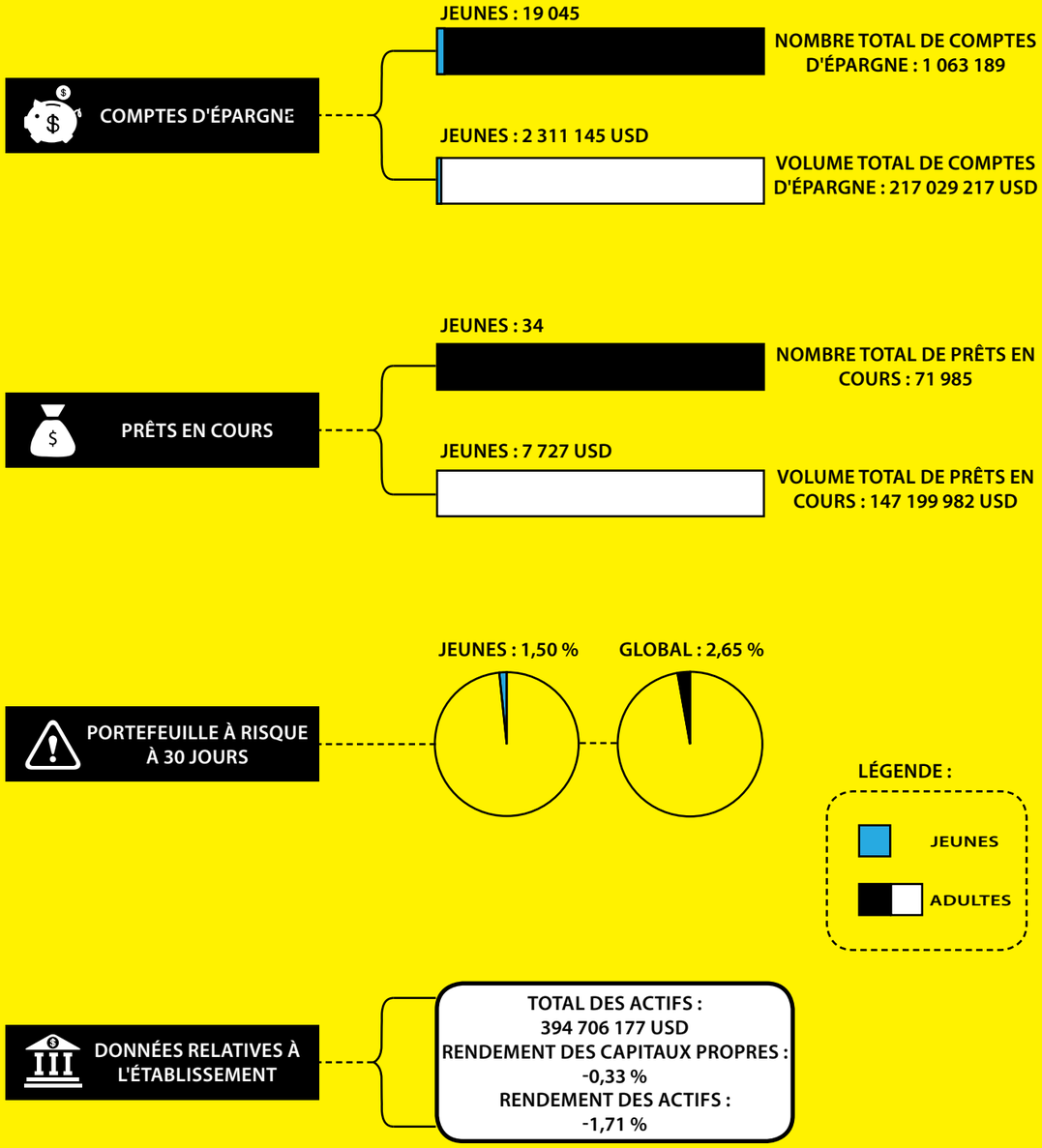


FIGURE VII

Données relatives à la Faîtière des Caisses Populaires du Burkina (décembre 2014)



institution financière (dans ce cas, l'UFC) qui pourra à son tour envisager de leur accorder un prêt commercial afin de soutenir leurs moyens d'existence. Certains de ces partenaires continuent d'accompagner les jeunes et leur entreprise après l'octroi du prêt par le biais de leurs programmes de suivi. L'éducation financière et le suivi complémentaire assurés par ces partenaires devraient contribuer de manière significative à l'amélioration de la solvabilité du portefeuille de l'UFC.

FAÎTIÈRE DES CAISSES POPULAIRES DU BURKINA – BURKINA FASO

Fondée en 1972 sous un autre nom, la FCPB a créé les premières « caisses populaires » reproduites d'après le modèle de caisse de crédit importé du Ghana. Aujourd'hui, la FCPB est une caisse de crédit bien établie avec 185 « caisses » ou agences présentes au niveau national et de nombreux adhérents. La figure VII présente un aperçu de la portée et du volume de l'UFC, y compris la part des produits destinés aux jeunes.

La FCPB est un réseau de coopératives. Chaque caisse opère en tant qu'institution de microfinance unique, mais sous la même marque. En règle générale, la FCPB ne segmente pas son marché pour identifier les besoins et les préférences. Cette approche résulte probablement du modèle de caisse de crédit et du fait que, en tant que leader du marché (elle en détient 80 %), la FCPB ne voit pas l'utilité de développer des produits spécifiques, mais préfère se concentrer sur les produits grand public existants. Si la FCPB a reçu l'aide technique de YouthStart afin d'adapter son offre au marché des jeunes, en réalité seuls certains frais de ses produits grand public ont été modifiés en vue de les rendre plus attractifs pour les jeunes. Par exemple, la FCPB propose un compte d'épargne jeunesse dont les frais s'élèvent à la moitié du versement initial minimal exigé pour les comptes d'épargne grand public. Les processus relatifs aux produits YouthStart sont identiques à ceux des produits standard. De plus, le SIG de la FCPB n'est pas capable de faire la différence entre un produit de crédit classique et un produit de crédit jeunesse. Les prêts aux jeunes sont donc consignés dans le système en fonction de l'activité du jeune emprunteur.

La FCPB propose un produit d'épargne jeunesse :

Elle propose un compte d'épargne jeunesse avec un versement initial minimal de 3 dollars US et ne facture aucuns frais de gestion.

La FCPB propose un produit de prêt destiné aux jeunes :

Cette offre permet aux 18-24 ans de bénéficier d'un prêt. Il convient toutefois de noter que le produit de microcrédit proposé par la FCPB (produit grand public) est accessible uniquement aux plus de 21 ans. La FCPB applique un taux d'intérêt dégressif de 12 % par an, soit 1 % de moins que pour son produit de prêt grand public.

La FCPB offre des services non financiers :

La FCPB propose aux jeunes des services non financiers grâce à un modèle unifié. Ainsi, le personnel de la FCPB qui se charge de l'ouverture des comptes d'épargne jeunesse assure également l'éducation financière. La formation n'est pas obligatoire et on compte environ 15 jeunes clients par groupe. Le module consacré à l'épargne, qui se déroule sur 2 à 3 jours (selon le niveau du groupe), forme les jeunes à l'importance de l'épargne. À cette occasion, les jeunes reçoivent également des informations sur les produits d'épargne de la FCPB. Ces agents commerciaux ont été recrutés spécialement pour assurer la promotion et la formation auprès des jeunes clients. Le module consacré au crédit a été élaboré, mais doit encore être mis en œuvre. Contrairement à l'UFC, la FCPB ne travaille avec aucun prestataire de services tiers. Elle a tenté de mettre en place une approche associée, mais il existe peu de prestataires au Burkina Faso et les frais sont exorbitants.

> **« LA FCPB PROPOSE AUX JEUNES DES SERVICES NON FINANCIERS GRÂCE À UN MODÈLE UNIFIÉ. AINSI, LE PERSONNEL DE LA FCPB QUI SE CHARGE DE L'OUVERTURE DES COMPTES D'ÉPARGNE JEUNESSE ASSURE ÉGALEMENT L'ÉDUCATION FINANCIÈRE. »**

OPPORTUNITY INTERNATIONAL BANK OF MALAWI – MALAWI

L'OIBM a démarré son activité en 2003. Elle est la seule banque commerciale de microfinance du Malawi. En 2014, l'OIBM comptait 793 salariés, 55 agences principales et 240 micro-agences (y compris des agences de moins de 15 salariés, des bureaux de vente, des DAB et des minibus mobiles). Sur les trois PSF étudiés, l'OIBM est le seul à utiliser des circuits de distribution alternatifs (p. ex. services bancaires mobiles, DAB, points de vente et agences bancaires). L'OIBM travaille actuellement à l'élargissement de son réseau d'agences afin d'accroître sa portée en milieu rural. Malheureusement, la crise macroéconomique qui sévit au Malawi s'est aggravée au cours des trois dernières années, conduisant à la dégradation des principaux indicateurs de performance de l'OIBM tant sur le plan institutionnel qu'en ce qui concerne le programme destiné aux jeunes. La figure VIII présente un aperçu de la portée et du volume de l'OIBM, y compris la part des produits destinés aux jeunes.

L'OIBM propose un produit d'épargne jeunesse :

Bien que le produit d'épargne jeunesse soit accessible aux 15-24 ans, l'OIBM a pris la décision stratégique de concentrer ses efforts sur les jeunes âgés de 18 à 24 ans en raison de la réglementation exigeant une autorisation parentale pour les moins de 18 ans. Le versement initial minimal du compte d'épargne jeune est de 150 KM (~0,30 USD), soit environ 5 fois moins que pour les comptes d'épargne classiques. Il n'y a aucuns frais de gestion, mais les retraits sont facturés environ 0,20 dollar US, comme pour le produit d'épargne ordinaire. En cas d'absence de passeport ou de non-inscription sur les listes électorales, un courrier du responsable communautaire est accepté comme preuve d'identité. Le compte d'épargne jeunesse est rémunéré au même taux qu'un compte classique : 5 % pour un solde inférieur à 1 000 dollars US et 7 % pour un solde supérieur à ce montant.

L'OIBM propose un produit de prêt destiné aux jeunes :

Il s'agit d'un crédit collectif. Composés de 4 à 7 membres, ces groupes sont généralement plus petits que les groupes d'adultes, et nécessitent qu'un ou deux membres soient âgés de plus de 24 ans afin de diriger le groupe. Un taux d'intérêt fixe mensuel de 3,67 % et des frais de gestion de 3 % sont appliqués, légèrement en deçà de ceux des produits de prêt classiques. Pour tous les produits de prêt, des frais ponctuels d'assurance-maladie correspondant à 1,2 % du montant du crédit sont également facturés. En outre, les groupes de jeunes doivent apporter 15 % du montant total du prêt à titre de caution. Ces prêts ne sont pas destinés à financer des projets de création d'entreprise.

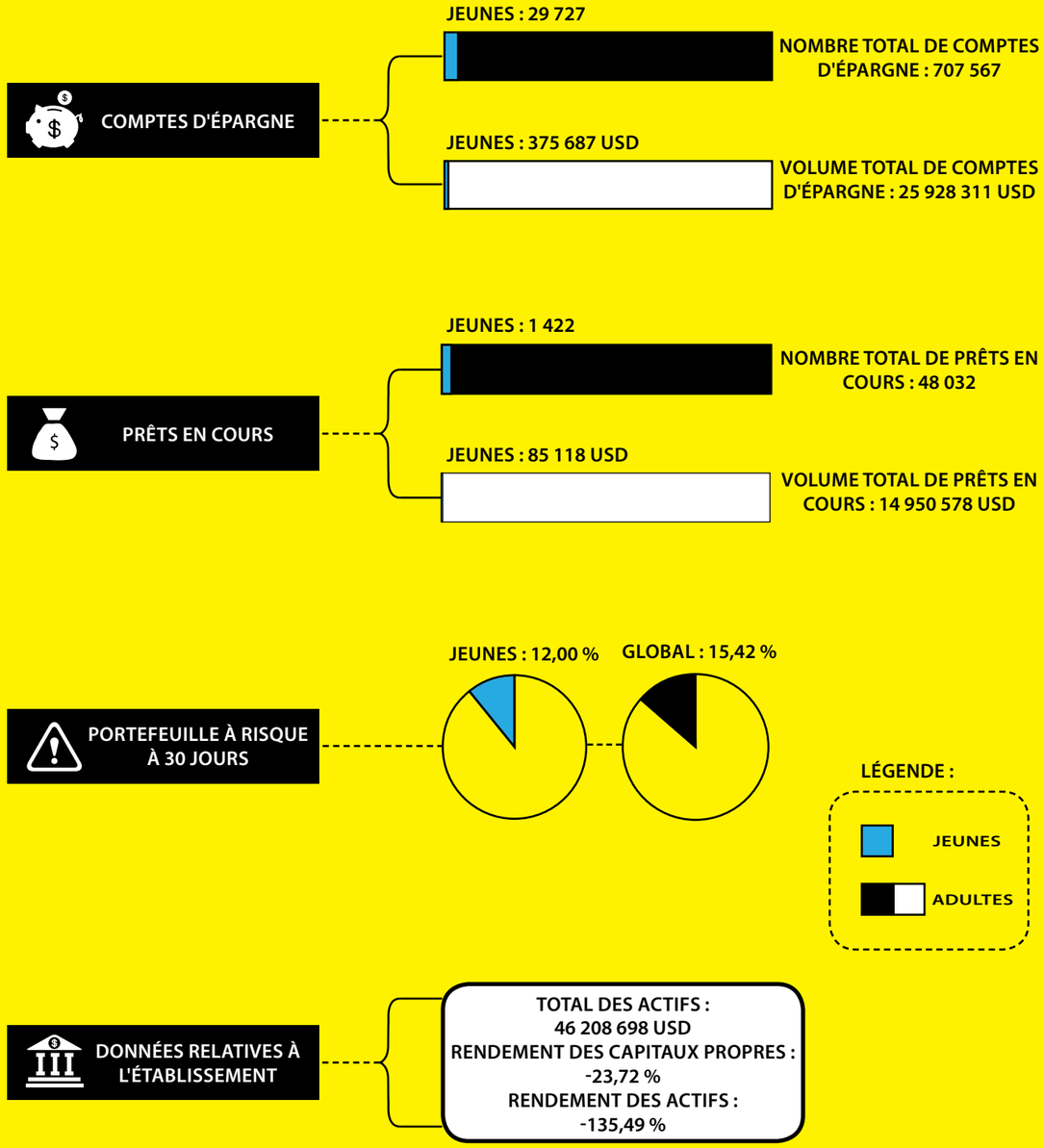
L'OIBM offre des services non financiers :

L'OIBM utilise le personnel de son propre « Département de la transformation » pour fournir des services d'éducation financière aux jeunes, ce qui signifie qu'elle utilise un modèle parallèle. Avant d'octroyer un prêt, la banque organise quatre séances de groupe qui abordent tous les aspects essentiels : présentation de la banque, importance de l'épargne et du crédit, demande de prêt et procédures d'ouverture du compte, fonctionnement du groupe, etc. La formation, qui porte à la fois sur l'épargne et sur le crédit, est une étape obligatoire du processus d'obtention d'un prêt.

Pour tous les autres services non financiers, l'OIBM utilise le modèle associé, ce qui signifie que la banque collabore avec des organisations tierces qui œuvrent auprès des jeunes dans différents domaines (activités éducatives, formation professionnelle et technique, etc.). Une fois correctement formés, les jeunes sont orientés vers l'OIBM pour bénéficier des produits destinés aux jeunes (épargne, prêt et éducation financière).

FIGURE VIII

Données relatives à l'Opportunity International Bank of Malawi (décembre 2014)



POINTS CLÉS À PRENDRE EN COMPTE DANS LA PRESTATION DES SERVICES D'ÉDUCATION FINANCIÈRE

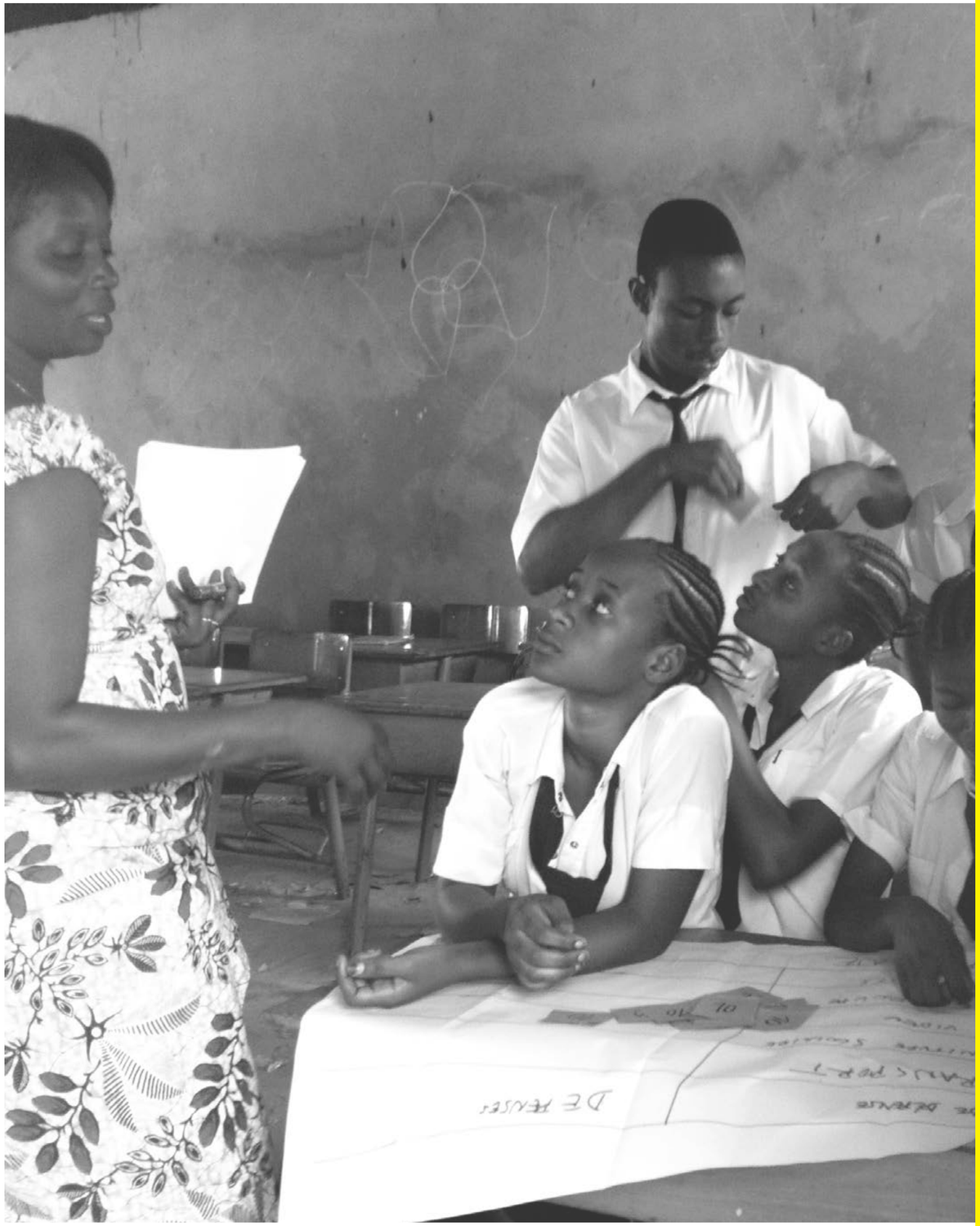
L'« approche du minimum crucial » retenue par l'UNCDF et Reach Global, prestataire de services techniques du programme YouthStart, a été utilisée par l'UFC et la FCPB pour la prestation des services d'éducation financière. Cette méthode prévoit des séances ciblées de 30 minutes qui permettent aux jeunes d'assimiler le contenu de la formation et les encouragent à continuer de renforcer leurs capacités financières[26]. Les points énumérés ci-dessous sont les principales composantes de cette approche.

Messages clés :
Les modules consacrés aux connaissances financières portent uniquement sur des messages clés qui visent à faire évoluer certains comportements essentiels. On a souvent tendance à croire que plus un programme est long, plus il aura d'impact. Pourtant, le moins est parfois le mieux[27]. En effet, un programme long est plus coûteux à mettre en place, et les animateurs risquent alors de finir par « adapter » eux-mêmes le contenu pour pouvoir terminer la formation plus rapidement. Les animateurs n'étant pas toujours expérimentés dans l'élaboration de programmes, ils en viennent alors à supprimer des parties importantes de la formation, qui sont pourtant essentielles pour favoriser un changement de comportement chez les participants. Ils ont également tendance à limiter les techniques participatives, transformant ainsi les séances en monologues peu susceptibles de favoriser les changements de comportement désirés.

Matériel minimum :
Le matériel nécessaire pour dispenser la formation est réduit au minimum crucial. La reproduction de supports tels que les manuels est coûteuse, et risque de mettre en péril la portée et la pérennité du programme. Si la formation financière des jeunes dépend de l'utilisation d'un tel support pendant la séance, ceux qui vivent dans des zones isolées, et qui sont donc les plus vulnérables, en seront exclus. En effet, le mauvais état des routes décourage souvent les animateurs de transporter à moto le matériel nécessaire à l'animation des séances. À l'inverse, l'organisation de séances très interactives qui utilisent des jeux, des exercices en groupes et des supports faciles à trouver, quel que soit l'environnement (p. ex. feuilles d'arbre, pierres) constitue une approche plus adaptée et plus économique.

Techniques d'animation simples :
Les séances d'éducation financière doivent être conçues de manière à ce qu'un animateur peu expérimenté et formé à quelques techniques d'animation selon l'approche du minimum crucial puisse facilement acquérir les connaissances requises et former d'autres personnes. Cette démarche est particulièrement importante si, par exemple, l'objectif est de permettre à des jeunes ayant une formation et un accompagnement limités de devenir animateurs. L'UFC a adopté un modèle d'apprentissage entre pairs pour dispenser les services d'éducation. Cette approche a rencontré un tel succès que le gouvernement rwandais la cite en exemple des bonnes pratiques en matière d'éducation financière danssa stratégie nationale dans ce domaine.

Normalisation :
Les séances doivent également être normalisées au maximum (4 étapes, 30 minutes pas séance). La normalisation facilite le travail de planification des séances d'éducation financière pour les PSF, et simplifie le suivi quantitatif et qualitatif de l'éducation dispensée. Des séances simplifiées et normalisées facilitent également le travail d'enseignement des animateurs.



[26] Le renforcement des capacités financières s'opère par « une combinaison des attitudes, des connaissances, des compétences et de l'efficacité personnelle nécessaires pour prendre et exercer les décisions les mieux adaptées aux conditions de vie d'un individu en matière de gestion financière, dans un environnement favorable comprenant notamment un accès aux services financiers appropriés », article de Microfinance Opportunities pour le Center for Financial Inclusion, « What Is "Financial Capability"? », 1er novembre 2013. Disponible en anglais à l'adresse : http://cfi-blog.org/2013/11/01/what-is-financial-capability/.

[27] L. O'Prey et D. Shephard, « Financial Education for Children and Youth: A Systematic Review and Meta-analysis », Document de travail d'Aflatoun, n° 2014.1C (2014), p. 23. Disponible en anglais à l'adresse : www.aflatoun.org/evaluation.

4

ANALYSE QUALITATIVE DES PRINCIPAUX LEVIERS

En utilisant le modèle du CGAP (voir la figure IV), cette section étudie les caractéristiques institutionnelles et les caractéristiques au niveau du marché des PSF, ainsi que les marchés où ils exercent leurs activités, dans le but de comprendre les facteurs externes et internes qui influencent la conception des produits destinés aux jeunes et le succès de leur mise en œuvre. En s'appuyant sur le cadre du CGAP, les six principes suivants permettent d'évaluer l'opportunité économique globale des produits destinés aux jeunes.

Principe 1 :
D'une manière générale, l'étude de rentabilisation est plus solide dans des environnements hautement concurrentiels où les coûts d'opportunité limités incitent clairement à attirer de futurs clients le plus tôt possible. Habituellement, les produits destinés aux jeunes ont des marges inférieures à celles des produits financiers grand public. Les produits d'épargne jeunesse sont souvent considérés comme un investissement dans une clientèle future. Lorsqu'un PSF peut encore accroître de manière significative la part de marché de ses produits grand public et dispose de ressources limitées, la diversification des actifs grâce aux produits destinés aux jeunes s'accompagne de coûts d'opportunité. Lorsque le marché est davantage saturé ou que les services aux jeunes font partie intégrante de la mission du PSF, les coûts d'opportunité sont moindres. L'UFC opère dans un milieu extrêmement concurrentiel et a placé les jeunes au cœur de son modèle commercial. La FCPB est un leader du marché qui a le potentiel d'accroître sa clientèle adulte, mais s'est engagé en faveur de l'épargne des jeunes. La FCPB s'investit moins en faveur des prêts destinés aux jeunes en raison de mauvaises expériences, comme le démontre le petit nombre de prêts qu'elle a accordés à des jeunes, surtout si on les compare à des produits plus lucratifs tels que les prêts aux salariés ou à la consommation. L'OIBM est également un leader du marché qui dispose d'un potentiel de croissance suffisant, mais qui a fait des jeunes sa priorité centrale. Les charges d'exploitation élevées nécessaires pour atteindre les jeunes vivant en zone rurale, ainsi qu'une crise institutionnelle ayant touché le programme destiné aux jeunes et, notamment, la qualité de son portefeuille de prêts, ont modéré l'enthousiasme de l'institution.

Principe 2 :
Certains facteurs macroéconomiques tels qu'une croissance stable/élevée du PIB et une faible inflation ont un impact positif sur l'étude de rentabilisation. Actuellement, le Rwanda et le Burkina Faso affichent un PIB élevé et une inflation faible. Le Malawi affiche une forte croissance du PIB, mais présente une inflation élevée et une instabilité politique qui rendent difficile l'incitation à l'épargne et accentuent la pression sur les coûts financiers.

Principe 3 :
Une forte proportion de jeunes, accompagnée d'un niveau d'urbanisation élevé, sont des éléments propices à l'étude de rentabilisation des produits destinés aux jeunes. Les 3 pays étudiés possèdent une population importante de jeunes, qui représente un marché inexploité pour les PSF. L'âge médian est de 18,7, 17,0 et 17,3 ans respectivement au Rwanda, au

Burkina Faso et au Malawi. Dans ces 3 pays, mais plus particulièrement au Malawi, la majorité des jeunes vivent en zone rurale, ce qui les rend plus difficiles à atteindre au moyen des modèles d'agences traditionnelles, tout en maintenant la rentabilité.

Principe 4 :

Un environnement réglementaire adapté aux jeunes favorise la solidité de l'étude de rentabilisation. Il est souvent avancé que les conditions d'âge minimal fixées pour conclure des contrats entravent l'entrée précoce des jeunes dans le domaine financier. Au Rwanda, un jeune peut ouvrir et gérer un compte d'épargne en toute indépendance dès l'âge de 16 ans. Toutefois, les jeunes âgés de moins de 21 ans ne peuvent pas faire l'objet d'une action en justice, ce qui dissuade de nombreux PSF de leur proposer des prêts. L'UFC a investi le segment des moins de 21 ans avec des mécanismes de prêt alternatifs tels que les cautions solidaires et un produit de crédit-bail innovant. Au Burkina Faso et au Malawi, les jeunes âgés de 18 ans peuvent accéder aux services financiers de manière autonome. La FCPB et l'OIBM opèrent dans l'environnement le moins propice pour atteindre les moins de 18 ans. L'OIBM tente de compenser ce désavantage en encourageant activement les parents grâce à des comptes d'épargne destinés aux enfants et des prêts destinés à financer les frais de scolarité.

Principe 5 :

La capacité institutionnelle, selon qu'elle est importante ou pas, permet au PSF de proposer aux jeunes des produits performants et abordables, ou l'en empêche. L'un des obstacles rencontrés par les trois PSF étudiés est que leurs agences sont souvent éloignées des communautés où vivent les jeunes. L'utilisation de circuits de distribution alternatifs est de plus en plus privilégiée, car mieux adaptée. L'UFC possède une équipe de direction solide et des actifs sains. Si elle souhaite conserver une longueur d'avance sur ses concurrents dans le segment des jeunes, elle devra investir dans du personnel et des circuits de distribution supplémentaires (agences et circuits alternatifs). La FCPB possède le réseau le plus vaste, mais l'indépendance de toutes ses agences complique la mise en œuvre de politiques, de procédures et de processus coopératifs normalisés. Ce facteur, combiné à un SIG peu performant qui rassemble uniquement les données issues des différentes coopératives et ne permet pas de suivre les prêts accordés aux jeunes ni l'âge des clients, complique la gestion des portefeuilles par segment. Il est également difficile d'apprécier dans quelle mesure le programme YouthStart a été implanté dans les différents départements institutionnels et les coopératives. Comme indiqué précédemment, la crise macroéconomique qui touche le Malawi, conjuguée à une crise institutionnelle au cours des deux dernières années, a eu des effets négatifs sur le programme destiné aux jeunes de l'OIBM. En conséquence, YouthStart a provisoirement interrompu le financement de son programme le temps que l'OIBM mette en œuvre les mesures requises. Pourtant, l'OIBM affiche des performances peu satisfaisantes en matière de souscription de prêts et a enregistré d'importantes passations par pertes et profits. L'OIBM doit également apprendre à utiliser les technologies de manière plus efficace. L'inefficacité opérationnelle entraîne une lourdeur des processus pour les clients. L'OIBM est actuellement en train d'élargir son réseau d'agents et d'augmenter le nombre de chargés de relations avec les jeunes, ce qui permettra d'améliorer quelque peu la situation. Une plus grande adhésion est nécessaire de la part de la direction, notamment afin d'éviter des mouvements importants de personnel et d'assurer la bonne continuité et le déploiement à grande échelle des produits destinés aux jeunes.

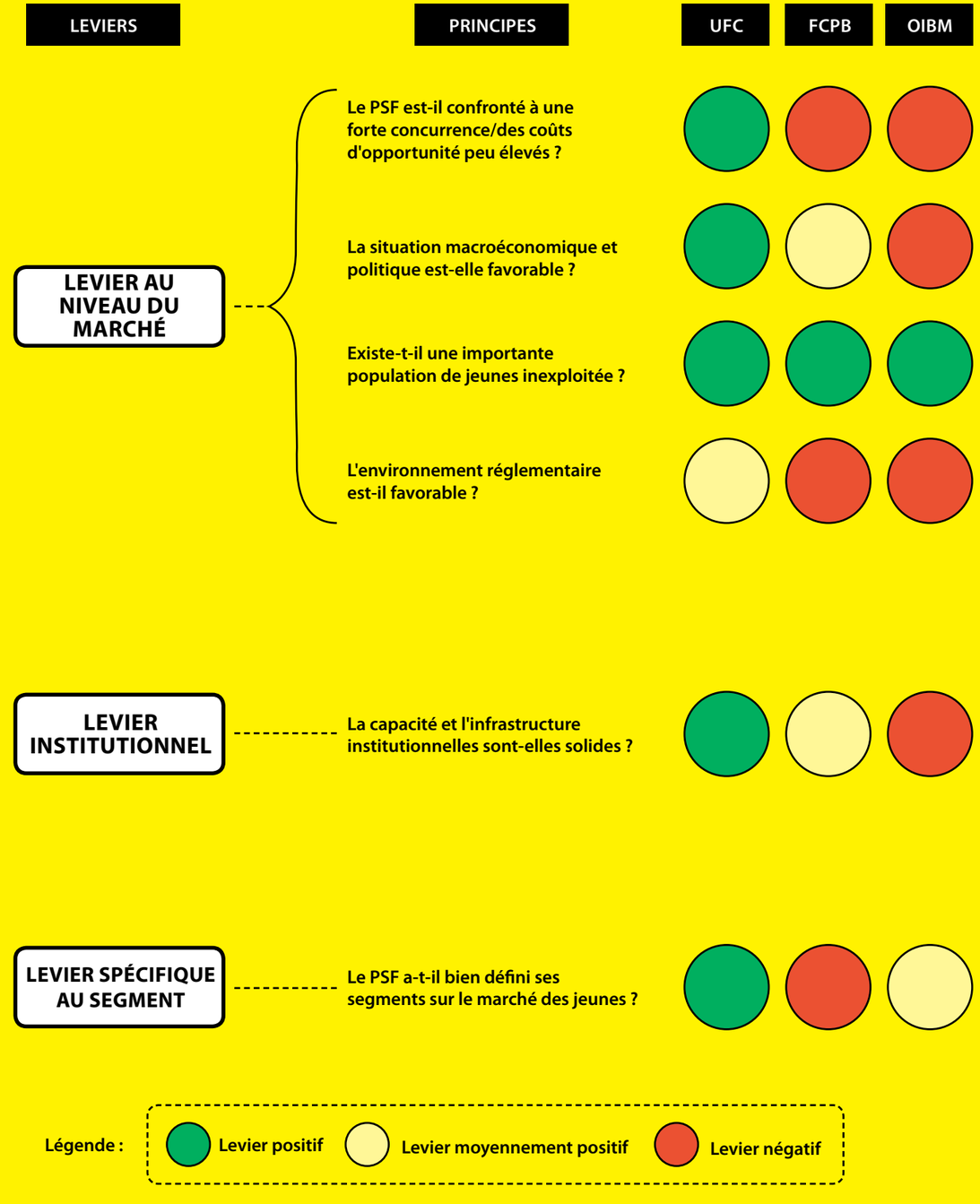
Principe 6 :

Pour faire aboutir la stratégie d'inclusion des jeunes, il est essentiel de bien définir les segments correspondants. Cette réussite repose également sur la capacité du PSF à orienter les jeunes dans le choix des produits qui leur sont destinés et, ultérieurement, des produits destinés aux adultes. Cette approche exige du PSF qu'il considère les jeunes comme des clients à vie et qu'il soit doté des systèmes permettant de rendre compte et d'analyser les données démographiques et les besoins financiers des clients. Le niveau de segmentation indiqué diffère entre les trois PSF, mais tous ont bénéficié de politiques claires qui ont facilité le passage du segment des produits destinés aux adultes à celui des produits destinés aux jeunes. Avec quatre produits conçus pour les jeunes de différents âges et une prestation de services non financiers bien structurée, l'UFC a clairement mis en pratique son engagement. La FCPB ne segmente pas son marché pour identifier les besoins du marché et les préférences des jeunes. Cette décision résulte probablement de son modèle de caisse de crédit et du fait qu'en tant que leader du marché, elle ne voit pas l'utilité d'adopter une segmentation spécifique aux jeunes. Comme la FCPB, l'OIBM n'a pas clairement défini de segment sur le marché des jeunes. Elle propose des services indirects aux mineurs et les inclut dans ses services non financiers.

La figure IX présente un aperçu par code couleur du PSF le plus susceptible de déployer efficacement à grande échelle les services financiers destinés aux jeunes de manière durable, selon le modèle du CGAP. Le vert représente un levier positif, le jaune un levier moyennement positif, et le rouge un levier négatif. Un examen rapide montre que l'UFC est le mieux placé pour fournir des services aux jeunes, tandis que la FCPB et l'OIBM sont confrontées à des difficultés de taille.

FIGURE IX

Notations relatives aux leviers des prestataires de services financiers



5 FACTEURS DE RENTABILITÉ

Les leviers au niveau du marché et les leviers institutionnels détermineront la façon dont le PSF définit et dessert ses segments cibles. La section précédente ayant donné au lecteur un aperçu de la manière dont chaque levier contribue à la stratégie du PSF en matière de services financiers destinés aux jeunes, la partie qui suit porte sur les facteurs de coûts et de rentabilité pour chacun des PSF sélectionnés. Plus particulièrement, les résultats obtenus au moyen du PCT sont utilisés pour déterminer les coûts d'exploitation et la rentabilité des comptes d'épargne jeunesse et des prêts aux jeunes. Dans la mesure où les trois PSF ont eu recours au modèle associé pour la prestation des services non financiers (autres que l'éducation financière), aucun d'entre eux n'a engagé de coûts indirects pour fournir ces services connexes et, par conséquent, il n'en a pas été tenu compte dans l'analyse. Les facteurs de rentabilité liés à l'éducation financière dispensée par le PSF au moyen du modèle unifié, parallèle ou hybride, ont été pris en compte dans l'analyse de la rentabilité des produits d'épargne et de prêt destinés aux jeunes. Enfin, cette partie se conclut en analysant la manière dont l'utilisation des technologies peut accélérer, ou pas, l'analyse de rentabilisation des produits destinés aux jeunes.

COMPTES D'ÉPARGNE JEUNESSE : UMUTANGUHA FINANCE COMPANY

Le tableau 1 donne une image plutôt pessimiste de l'étude de rentabilisation des jeunes épargnants chez l'UFC, avec près de 88 % des comptes d'épargne jeunesse qui n'atteignent pas le seuil de rentabilité à court terme. Au total, seuls 4 % des comptes d'épargne jeunesse sont rentables la première année, ce qui est insuffisant pour interfinancer les pertes subies. Comme le montre le tableau, la rentabilité du compte d'épargne moyen au sein du portefeuille jeune de l'UFC est de -1,22 dollar US la première année. L'ouverture d'un compte coûte à l'institution 1,66 dollar US, un montant raisonnable si l'on considère qu'il inclut la promotion et la formation. Un solde d'épargne d'environ 30 dollars US permettrait de compenser ces charges. Toutefois, si l'on tient compte du fait que 64 % des titulaires de compte disposent d'un solde moyen de 0,30 dollar US, ce montant reste élevé pour les jeunes. Il convient de noter que la majorité des comptes inactifs ont été ouverts au cours de l'année dernière, ce qui explique en partie le nombre important de comptes peu approvisionnés. Cette situation s'explique également lorsque l'on examine le groupe cible vulnérable de l'UFC, qui se compose de 53 % de femmes jeunes, parfois à peine âgées de 16 ans, vivant en zone rurale.

L'une des restrictions qui compromettent fortement la rentabilité globale est la mesure de réserve de liquidité de 39 % prise par l'UFC afin de pouvoir honorer les demandes de retrait de ses jeunes épargnants. C'est un chiffre certes très

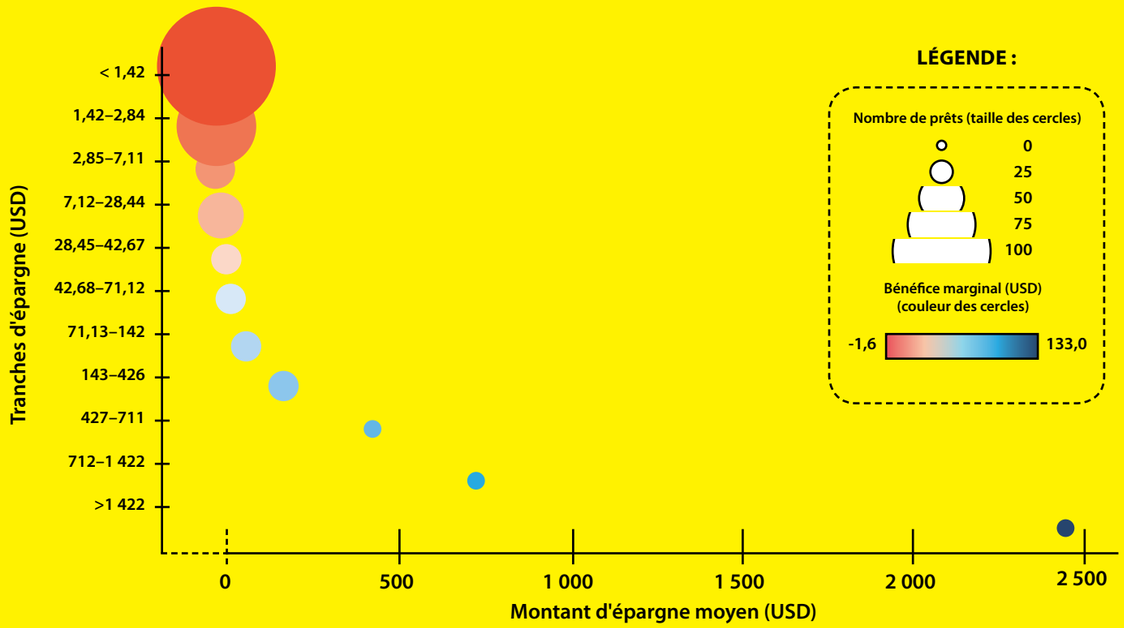
TABLEAU 1

Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de l'Umutanguha Finance Company

Fourchette d'épargne (USD)	Montant moyen (USD)	Nombre de comptes	Pourcentage du total (%)	Rentabilité de la première année (USD)	Échéance du seuil de rentabilité (en années)
< 1,42	0,30	13 120	64	-1,64	98,99
1,42–2,84	1,96	4 967	24	-1,55	14,23
2,85–7,11	5,18	559	3	-1,37	4,77
7,12–28,44	13,52	993	5	-0,91	1,21
28,45–42,67	33,55	225	1	0,20	
42,68–71,12	53,58	234	1	1,32	
71,13–142	96,71	233	1	3,71	
143–426	219	183	1	10,52	
427–711	545	39	0	28,61	
712–1 422	904	17	0	48,59	
> 1 422	2 414	6	0	133,00	
Total	**7,96**	**20 576**	**100**	**-1,22**	

FIGURE X

Schématisation du tableau 1 : nombre de prêts et bénéfice marginal par tranche d'épargne de l'Umutanguha Finance Company



élevé, mais il s'agit d'une mesure de prudence prise par l'UFC en raison de sa méconnaissance de ce nouveau groupe cible. Cette réserve de liquidité, qui ramène le taux de cession interne de 9,10 % à 5,56 %, peut être modifiée au fil du temps à mesure que l'UFC améliorera sa connaissance du comportement des jeunes.

Les autres facteurs de coûts qui influent sensiblement sur la rentabilité sont les dépenses liées aux services non financiers de formation et à la promotion, qui concernent uniquement les produits destinés à la jeunesse. Leur suppression permet de réduire les frais d'ouverture de compte de 56 % (de 1,66 à 0,72 dollar US). Le tableau 2 évalue l'étude de rentabilisation des petits épargnants lorsque toutes les composantes liées aux jeunes (promotion, formation et réserve de liquidité élevée) sont supprimées. Dans le scénario utilisé pour préparer ce tableau, la réserve de liquidité est de 20 %, taux qui correspond davantage aux pratiques du secteur pour les comptes d'épargne destinés aux adultes.

Le tableau 2 démontre que l'étude de rentabilisation des services aux clients disposant de moyens très limités (souvent désignés sous le terme de « petits épargnants ») constitue toujours un défi, cependant moins difficile à relever que pour les jeunes épargnants. Pour la première fourchette, le scénario de seuil de rentabilité s'améliore aux alentours de 30 ans, un chiffre nettement inférieur, quoique toujours trop élevé pour assurer la rentabilité. Les montants d'épargne moyens plus élevés offrent cependant une image plus optimiste, puisque le seuil de rentabilité est atteint en moins d'une année pour un montant de 5 dollars US. Cet exemple prouve que l'ouverture d'un compte reste onéreuse lorsqu'il s'agit de petits épargnants, mais que le solde nécessaire au recouvrement des coûts engagés sous douze mois est moins important que pour les jeunes épargnants. Si l'UFC parvient au solde minimal de 9,89 dollars US pour tous ses petits épargnants, le produit atteint son seuil de rentabilité dès la première année, selon le scénario ci-dessus, alors que le solde de rentabilité requis pour le produit d'épargne jeunesse est d'environ 30 dollars US. Par ailleurs, la rentabilité globale du produit, bien qu'elle soit toujours négative à -0,14 dollar US, est nettement plus proche du seuil de rentabilité. Le scénario ci-dessus ne prévoit aucune rémunération des comptes d'épargne, car cela augmenterait le délai/solde moyen requis pour atteindre le seuil de rentabilité.

L'UFC possède une forte dominante sociale, puisque la majorité de ses jeunes épargnants appartient à des groupes vulnérables (femmes vivant en zone rurale). Toutefois, de par cette volonté sociale, le pourcentage de comptes affichant des soldes peu élevés est important (64 % des comptes ont un solde moyen de 0,30 dollar US, et 24 % ont un solde tout juste inférieur à 2 dollars US). De plus, une grande partie de ces « petits comptes » seraient inactifs. Malheureusement, aucune donnée ne permet d'en vérifier le pourcentage exact.

La clé pour l'UFC consiste à s'assurer que ces comptes inactifs commencent à accumuler de l'épargne au fil des années et deviennent potentiellement des comptes propices à la vente croisée d'autres services financiers. Dans le même temps, l'UFC devrait essayer d'augmenter les soldes des comptes déjà actifs afin d'interfinancer les comptes inactifs. Si l'UFC parvient à transformer un compte d'épargne en un compte géré activement avec un solde de 280 dollars US, les revenus générés au cours d'une seule année compenseront le coût de neuf autres comptes restés inactifs.

Si cette logique est justifiée, l'UFC doit toutefois veiller à modérer ses attentes quant au nombre de jeunes épargnants susceptibles d'avoir besoin ou de pouvoir prétendre à d'autres services financiers. Ainsi, il est raisonnable de s'attendre à ce que des jeunes économiquement actifs (souvent les plus âgés) voient leur solde augmenter et sollicitent d'autres services financiers. La clientèle la plus vulnérable de l'UFC (essentiellement composée de jeunes femmes vivant en zone rurale) peut rencontrer davantage d'obstacles pour maintenir son compte en activité. Malheureusement, il n'existe aucune information concernant le niveau de transactions ou l'âge moyen des jeunes par fourchette, ce qui rend difficile toute prévision pertinente concernant l'augmentation des soldes ou la vente croisée de produits.

Si l'UFC parvient à redynamiser ses comptes inactifs, la mise en place de circuits de distribution alternatifs sera indispensable afin de gérer les coûts liés aux opérations effectuées sur les comptes affichant des soldes peu élevés. Les établissements des circuits conventionnels, qui nécessitent du personnel, engendrent des coûts de transaction disproportionnés par rapport aux petits montants. Pour démontrer les effets de l'utilisation des circuits traditionnels sur la rentabilité du produit, le tableau 3 indique un nombre d'opérations hypothétiques effectuées annuellement par fourchette d'épargne. Si l'UFC ne facture aucune participation aux frais pour les opérations réalisées (selon l'hypothèse retenue ici), le solde du produit d'épargne jeunesse nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité est d'environ 95 dollars US, au lieu de

TABLEAU 2

Produit d'épargne de l'Umutanguha Finance Company hors composantes jeunesse

Fourchette d'épargne (USD)	Montant moyen (USD)	Nombre de comptes	Pourcentage du total (%)	Rentabilité de la première année (USD)		Échéance du seuil de rentabilité (en années) hors composantes jeunesse
				Hors composantes jeunesse	Composantes jeunesse incluses	
< 1,42	0,30	13 120	64	-0,70	-1,64	32,17
1,42–2,84	1,96	4 967	24	-0,58	-1,55	4,05
2,85–7,11	5,18	559	3	-0,34	-1,37	0,91
7,12–28,44	13,52	993	5	0,26	-0,91	
28,45–42,67	33,55	225	1	1,72	0,20	
42,68–71,12	53,58	234	1	3,17	1,32	
71,13–142	96,71	233	1	6,31	3,71	
143–426	219	183	1	15,21	10,52	
427–711	545	39	0	38,86	28,61	
712–1 422	904	17	0	65,00	48,59	
> 1 422	2 414	6	0	174,74	133	
Total	**7,96**	**20 576**	**100**	**-0,14**	**-1,22**	

FIGURE XI

Schématisation du tableau 2 : rentabilité des comptes pour la première année par montant d'épargne moyen, sans et avec les composantes jeunesse

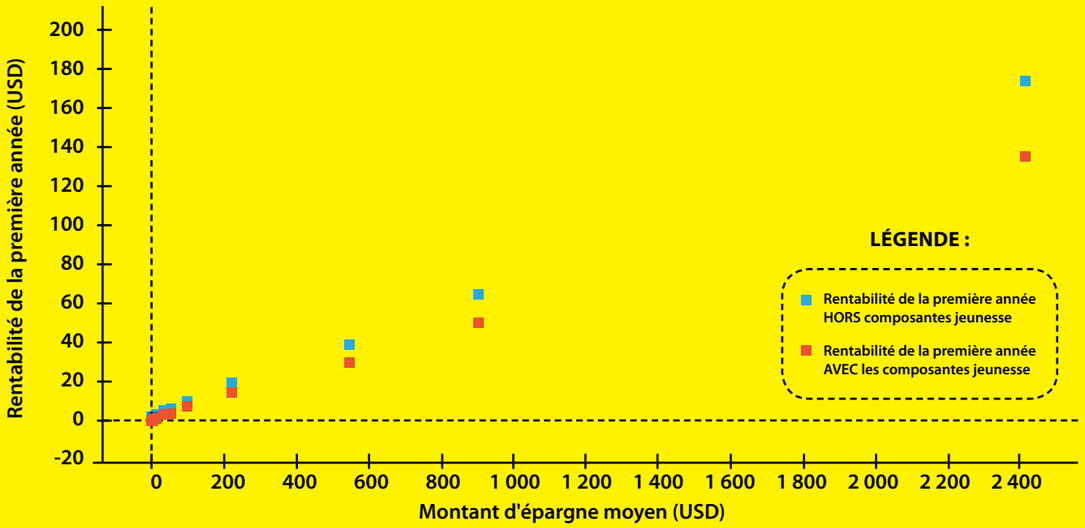


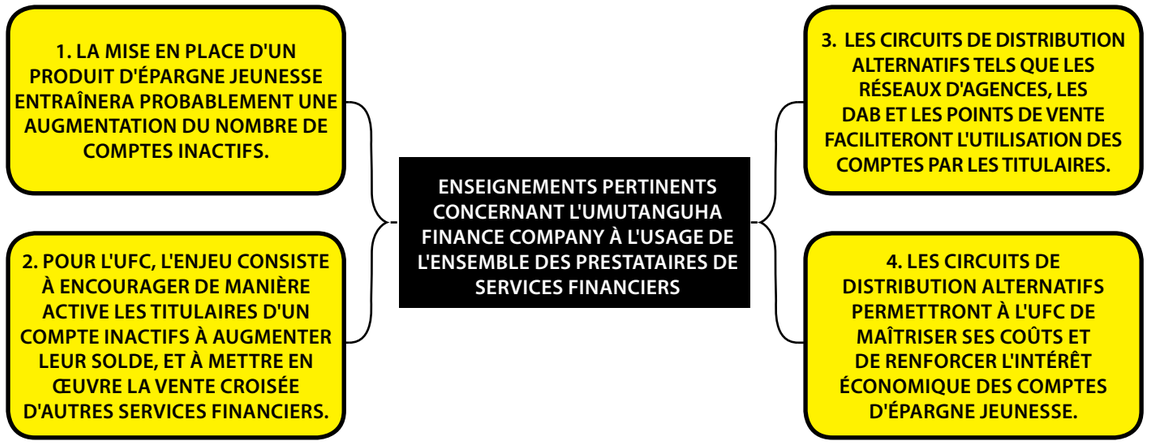
TABLEAU 3

Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de l'Umutanguha Finance Company : LES OPÉRATIONS PRÉSENTÉES ICI SONT HYPOTHÉTIQUES

Fourchette d'épargne (USD)	Montant moyen (USD)	Nombre de comptes	Pourcentage du total (%)	Nombre de dépôts annuels	Nombre de retraits annuels	Rentabilité de la première année (USD)	Échéance du seuil de rentabilité (en années)
< 1,42	0,30	13 120	64	0	0	-1,64	98,99
1,42–2,84	1,96	4 967	24	2	2	-2,17	19,84
2,85–7,11	5,18	559	3	4	4	-2,61	9,09
7,12–28,44	13,52	993	5	6	6	-2,77	3,69
28,45–42,67	33,55	225	1	8	8	-2,28	1,22
42,68–71,12	53,58	234	1	10	10	-1,78	0,60
71,13–142	96,71	233	1	12	12	0,00	
143–426	219	183	1	12	12	6,81	
427–711	545	39	0	12	12	24,90	
712–1 422	904	17	0	24	24	41,16	
> 1 422	2 414	6	0	24	24	125,57	
Total	**7,96**	**20 576**	**100**			**-1,64**	

FIGURE XII

Enseignements pertinents concernant l'Umutanguha Finance Company à l'usage de l'ensemble des prestataires de services financiers



30 dollars US. La rentabilité moyenne par compte d'épargne passe alors de -1,22 dollar US à -1,64 dollar US la première année.

Les résultats ci-dessus reposent sur les hypothèses suivantes :

- On suppose que 64 % des comptes (la première fourchette) sont inactifs, donc aucune opération n'est comptabilisée.
- Les fourchettes d'épargne sont constituées d'opérations sur compte annuelles, et augmentent progressivement à mesure que les soldes d'épargne augmentent. On suppose qu'un solde d'épargne élevé indique une probabilité plus élevée que le jeune titulaire du compte soit économiquement actif.
- Les soldes moyens restent inchangés (les entrées et les sorties de trésorerie au gré des transactions se compensent).
- En cohérence avec la politique des comptes d'épargne adaptés aux jeunes, le PSF ne facture AUCUN frais de transaction.

Comme nous le verrons plus en détail par la suite, cette analyse de l'UFC permet de tirer quelques enseignements importants, utiles à tous les PSF de cette étude (voir la figure XII).

COMPTES D'ÉPARGNE JEUNESSE : FAÎTIÈRE DES CAISSES POPULAIRES DU BURKINA

Les informations transmises par la FCPB sur les comptes jeunes individuels ne concernaient que 2 agences, qui regroupent 1 696 comptes d'épargne YouthStart, sur l'ensemble de son portefeuille en juin 2014. Il existe plusieurs différences importantes entre l'approche de la FCPB et celle de l'UFC :

1 La FCPB exige un versement initial minimal de 3 dollars US.

2 Les frais d'ouverture de compte sont inférieurs d'environ 35 % (1,06 dollar US pour la FCPB contre 1,66 dollar US pour l'UFC). On peut considérer que cette différence s'explique par les coûts de formation moins élevés supportés par la FCPB. Par rapport à l'UFC, la FCPB consacre environ 10 minutes de moins par épargnant aux services d'éducation financière (3 minutes pour la FCPB contre 13 pour l'UFC).

3 La FCPB cible des jeunes qui vivent plus près de son agence, résident en zone urbaine et sont plus aisés ou plus actifs économiquement, alors que l'UFC vise en priorité les jeunes qui vivent en zone rurale.

Bien que les frais d'ouverture d'un compte d'épargne jeunesse soient moins élevés à la FCPB qu'à l'UFC, le solde moyen requis pour atteindre le seuil de rentabilité au cours de la première année est de 43 dollars US pour la FCPB, contre 30 dollars US pour l'UFC. Cette différence est directement liée aux conditions de financement moins onéreuses dont bénéficie le Burkina Faso, qui se traduisent par un taux de cession interne de 2,50 % contre 5,56 % pour l'UFC. Cependant, en évitant un grand nombre de très petits épargnants et en attirant un nombre important de jeunes financièrement actifs, la FCPB conserve un solde moyen d'épargne élevé. Par conséquent, une grande partie de sa clientèle jeune alimente des comptes rentables.

Comme le montrent les tableaux 1 et 4, le solde moyen d'épargne des jeunes clients de la FCPB est de 165 dollars US, contre 7,96 dollars US pour ceux de l'UFC. Le tableau 4 révèle que 50 % des comptes s'avèrent rentables, et atteignent le seuil de rentabilité dès la première année. Le tableau 4 indique également une rentabilité globale de 3,16 dollars US pour la FCPB la première année, ce qui reflète un interfinancement positif au sein de ce produit. Certains soldes d'épargne très importants situés dans les fourchettes les plus hautes ont un effet positif sur le seuil de rentabilité. Cependant, même en supprimant les deux fourchettes les plus hautes, la rentabilité globale reste positive la première année, à 2,60 dollars US.

Par rapport à l'UFC, il est clair que l'intérêt économique de l'épargne jeunesse est plus évident chez la FCPB. L'approche retenue par la FCPB, qui consiste à minimiser les coûts de l'éducation financière et à se concentrer sur les jeunes les plus aisés ou actifs économiquement, peut s'avérer pertinente d'un point de vue commercial. Si près de 50 % de ses jeunes épargnants affichent des soldes peu élevés qui n'atteignent pas le seuil de rentabilité la première année, la moitié supérieure des jeunes épargnants compense largement ces soldes. Toutefois, à long terme, cet intérêt économique risque d'être compromis par une éducation financière de moindre qualité.

“L'APPROCHE RETENUE PAR LA FCPB, QUI CONSISTE À MINIMISER LES COÛTS DE L'ÉDUCATION FINANCIÈRE ET À SE CONCENTRER SUR LES JEUNES LES PLUS AISÉS OU ACTIFS ÉCONOMIQUEMENT, PEUT S'AVÉRER PERTINENTE D'UN POINT DE VUE COMMERCIAL.”

TABLEAU 4

Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de la Faîtière des Caisses Populaires du Burkina

Fourchette d'épargne (USD)	Montant moyen (USD)	Nombre de comptes	Pourcentage du total (%)	Rentabilité de la première année (USD)	Échéance du seuil de rentabilité (en années)
< 4,63	2,01	439	26	-1,01	20,61
4,63–9,25	5,73	207	12	-0,91	7,24
9,26–18,50	11,29	206	12	-0,77	3,67
18,51–92,50	44,53	343	20	0,08	
92,51–185	126	170	10	2,17	
186–925	390	269	16	8,89	
926–1 850	1 192	44	3	29,34	
1 851–2 775	2 197	10	1	54,97	
2 776–3 700	3 289	4	0	82,81	
3 701–5 550	3 904	2	0	98,48	
> 5 550	19 493	2	0	496,00	
Total	**165**	**1 696**	**100**	**3,16**	

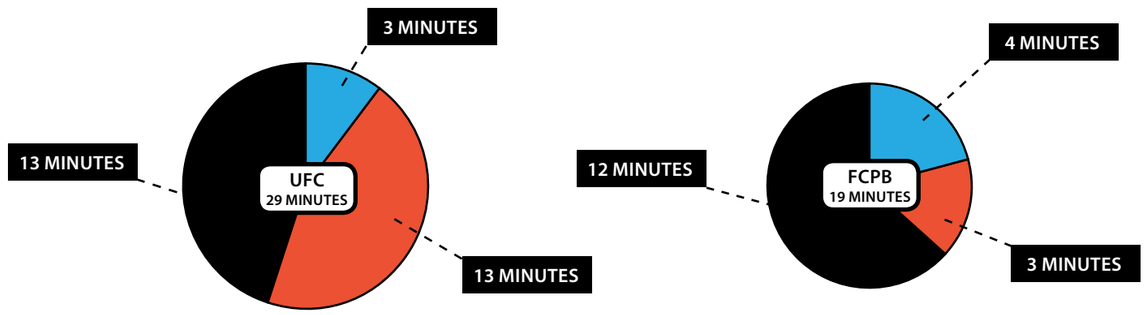
TABLEAU 5

Analyse de la rentabilité du produit d'épargne jeunesse de l'Opportunity International Bank of Malawi

Fourchette d'épargne (USD)	Montant moyen (USD)	Nombre de comptes	Pourcentage du total (%)	Rentabilité de la première année (USD)	Échéance du seuil de rentabilité (en années)
<0,10	0,05	95	8	-4,50	5 367
0,10–1,04	0,40	558	49	-4,49	604
1,05–2,08	1,29	157	14	-4,47	186
2,09–10,40	4,40	179	16	-4,42	55
10,41–20,80	14,39	41	4	-4,23	17
20,81–104	51,89	80	7	-3,53	4,6
105–208	147	15	1	-1,76	1,64
209–520	313	12	1	1,35	
521–1 040	705	4	0	8,69	
1 041–2 080	0	0	0	-4,50	
> 2 080	2 733	1	0	-49,05	
Total	**15,29**	**1 142**	**100**	**-3,85**	

FIGURE XIII

Temps consacré au produit d'épargne par prestataire de services financiers



Cette formation « allégée » permettra-t-elle vraiment à la FCBP d'inculquer une culture de l'épargne responsable à ses jeunes clients ? Ces derniers augmenteront-ils réellement leur solde d'épargne au fil du temps ? En outre, en l'absence de circuits de distribution mieux adaptés à cette clientèle, on voit mal comment la FCPB pourra conserver le segment supérieur des jeunes épargnants lorsque des banques plus sophistiquées entreront en concurrence sur le marché de l'épargne jeunesse.

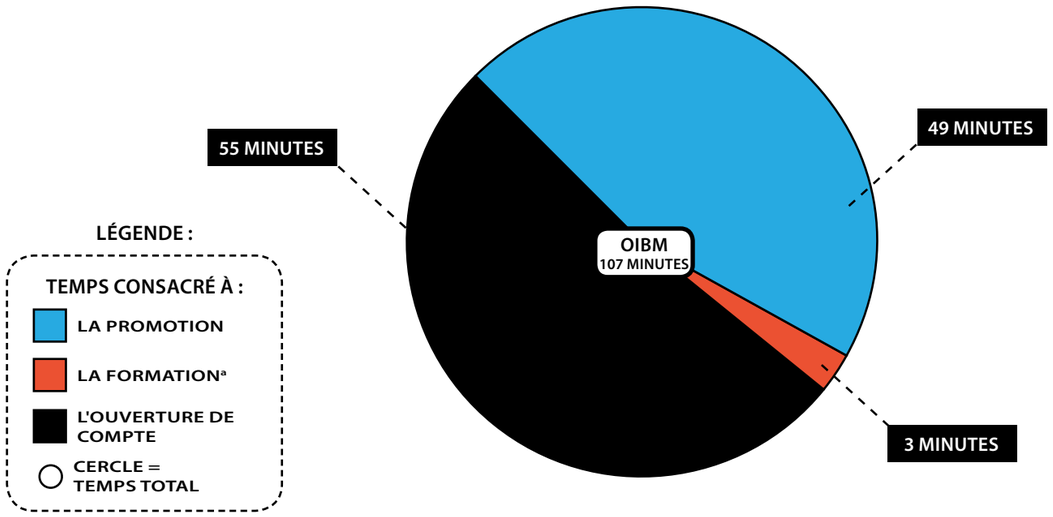
COMPTES D'ÉPARGNE JEUNESSE : OPPORTUNITY INTERNATIONAL BANK OF MALAWI

L'une des différences les plus frappantes entre l'OIBM et les deux autres PSF est qu'elle récompense les jeunes épargnants en leur versant des intérêts. D'une manière générale, les taux de rémunération proposés par l'OIBM sont élevés, qu'il s'agisse des comptes d'épargne traditionnels ou de ceux destinés aux jeunes. Cette initiative est peut-être une réaction aux pressions inflationnistes exercées au Malawi, ou bien une volonté délibérée d'accumuler des fonds. Elle entraîne une pression importante sur la marge financière, qui devient même négative pour les comptes légèrement supérieurs à 1 000 dollars.

Le coût de la main d'œuvre par minute est légèrement inférieur à celui des deux autres PSF, mais la différence fondamentale réside dans le temps consacré à la promotion et aux processus d'ouverture de compte. La figure XIII compare le temps consacré par les trois PSF à leur produit d'épargne, en minutes et par client.

Pour l'OIBM, le temps consacré et les frais de transport expliquent en partie que les frais d'ouverture soient environ quatre fois plus élevés que ceux des deux autres PSF. Cette disparité est une conséquence directe de la forte présence de l'OIBM dans les zones rurales. L'une des autres activités chronophages est d'aller rencontrer les doyens des différents villages (ou toute autre personne reconnue). Le temps consacré à la formation par l'OIBM est néanmoins comparable aux autres PSF. Enfin, la longueur du délai nécessaire à l'ouverture effective d'un compte est due à un manque d'efficacité tout au long du processus.

Le faible montant du versement initial minimal (0,30 dollar US) est relativement modeste comparé au solde minimal de 212 dollars US nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité financière la première année. La majorité des comptes d'épargne affichant des soldes bas seraient inactifs ; à ce sujet, il convient de noter que ce nombre s'explique en partie par la crise institutionnelle qu'a traversée la banque ces dernières années, et qui a détourné son attention du programme destiné aux jeunes.



a La formation est dispensée à des groupes de 15 clients environ. Par conséquent, si 3 minutes sont consacrées à un client, c'est qu'il participe à une formation de groupe d'une durée de 45 minutes.

Au regard de ces informations, et comme le confirme le tableau 5, il est clair que l'étude de rentabilisation des produits d'épargne jeunesse de l'OIBM est la moins convaincante.

Comme c'est le cas pour l'UFC, la majorité des jeunes épargnants affichent des soldes très bas sur des comptes inactifs. Le montant élevé des frais d'ouverture de compte, alourdis par des frais de transport excessifs, rend l'étude de rentabilisation encore plus difficile. L'OIBM tente de stimuler le recours aux circuits alternatifs tels que les réseaux d'agences et les points de vente, cependant il est possible que les avantages financiers qui en résultent sur les frais d'ouverture de comptes jeunes soient moins importants que l'on pouvait s'y attendre. L'OIBM devra engager des dépenses pour entretenir son réseau d'agents, et les agents devront facturer des frais de services aux jeunes clients ou à l'OIBM. De plus, l'OIBM devra encore assumer la composante d'éducation financière associée au produit d'épargne jeunesse, car celle-ci ne pourra vraisemblablement pas être déléguée aux agents.

PRÊTS AUX JEUNES : UMUTANGUHA FINANCE COMPANY

Au moment de l'analyse, le nombre de prêts aux jeunes en cours était de 71. Cependant, le nombre total de jeunes clients ayant depuis bénéficié d'un prêt est supérieur à 300. Les prêts destinés aux jeunes (prêts commerciaux et microcrédit-bail) représentent 4 % de l'ensemble des comptes de prêt, mais seulement 1,4 % du portefeuille de prêts en cours. En raison du faible nombre de contrats de crédit-bail destinés aux jeunes, il n'existe pas d'évaluation spécifique au crédit-bail, puisqu'aucune étape du processus n'a pu être observée, et que le nombre de contrats est insuffisant pour établir une performance moyenne.

Le tableau 6 indique que le produit de prêt destiné aux jeunes mis en place par l'UFC est rentable. Le taux d'intérêt effectif est similaire d'une fourchette de prêt à l'autre, à 21,60 %, tout comme les frais, qui s'élèvent à 2 %. Le coût des fonds et le coût du risque de crédit sont également similaires, respectivement à 9,10 % et 1,63 %. Des prêts plus importants et des échéances plus longues contribuent logiquement à l'augmentation du bénéfice marginal. La fourchette de prêt la plus basse (les prêts inférieurs à 100 dollars environ) indique un bénéfice marginal négatif. Ce résultat est acceptable, car il s'agit de clients susceptibles de demander un renouvellement de leur prêt, qui sera plus conséquent et plus vite octroyé.

La bonne santé du portefeuille de prêts aux jeunes, qui se traduit par un risque de crédit faible, favorise considérablement la rentabilité du produit. Le risque de crédit total des prêts aux jeunes est de 1,63 %, chiffre qui soutient avantageusement la comparaison avec les 3,50 % de l'institution dans son ensemble. L'agence de Kigali est la moins performante, avec un risque de 13,69 %, tandis que toutes les autres agences se situent entre 0 % et 0,51 %. D'une manière générale, il est encore trop tôt pour tirer des conclusions formelles. Non seulement le nombre de prêts reste faible, mais la plupart des prêts aux jeunes n'ont pas achevé leur premier cycle. Pourtant, les résultats préliminaires semblent refléter des indicateurs positifs concernant le comportement des jeunes en matière de crédit.

L'une des raisons possibles expliquant la supériorité des prêts aux jeunes en termes de qualité réside dans l'influence positive de la formation financière qu'ils doivent suivre dans le cadre du processus de demande de prêt. Cette formation s'accompagne néanmoins de frais supplémentaires qui s'élèvent à 1,50 dollar US par client. Ce montant est relativement faible comparé au total des coûts d'exploitation nécessaires à l'octroi d'un prêt, qui s'élèvent à 17,75 dollars US (hors phase de collecte).

Lorsque l'on examine les effets potentiels de l'éducation financière sur le produit de prêt aux jeunes, l'amélioration de la qualité du portefeuille peut être mesurée comme une économie monétaire. Si l'UFC met en place une composante d'éducation financière efficace qui permet d'améliorer le risque de crédit de 0,5 % seulement, l'institution pourra économiser 2,42 dollars US par prêt. L'UFC dépense 1,50 dollar US pour former chaque emprunteur. En termes de risque de crédit, cela équivaut à une amélioration de 0,3 %. Si la formation permet de réduire le risque de crédit d'un prêt moyen (706 dollars US) de 0,3 % seulement, le coût de la formation sera couvert dans son ensemble. L'amélioration du risque de crédit peut constituer l'un des moyens les plus efficaces pour permettre à la direction de gonfler la rentabilité du produit. En effet, il est difficile d'augmenter les taux d'intérêt, notamment en ce qui concerne les prêts aux jeunes, et la réduction des coûts de financement dépend de nombreux autres facteurs extérieurs.

TABLEAU 6

Analyse de la rentabilité des prêts aux jeunes de l'Umutanguha Finance Company

Montant (USD)	Nombre de prêts	Montant moyen (USD)	Durée (en jours)	Bénéfice marginal (USD)
< 107	4	82	315	-5,68
107–213	9	136	373	7
214–320	14	249	369	26
321–426	2	355	360	43
427–710	21	484	350	63
711–1 065	5	872	474	56
1 066–1 420	3	1 183	660	120
1 421–3 550	5	1 420	504	110
3 551–7 100	1	1 846	720	217
7 101–10 650	6	2 130	560	194
> 10 650	1	4 544	1 080	840
Total	**71**	**706**	**421**	**126**

Enfin, le rendement d'un seul prêt jeune standard chez l'UFC suffirait à couvrir les frais d'ouverture de compte de plusieurs jeunes épargnants. À l'UFC, le montant décaissé pour les prêts aux jeunes les plus courants est de 483 dollars US en moyenne, avec une échéance de 350 jours. Le bénéfice généré avant les charges indirectes est de 54 dollars US. Compte tenu des frais d'ouverture d'un compte d'épargne, qui s'élèvent à 1,65 dollar US, un prêt jeune standard pourrait couvrir les frais d'ouverture de 33 comptes d'épargne jeunesse.

PRÊTS AUX JEUNES : OPPORTUNITY INTERNATIONAL BANK OF MALAWI

Le portefeuille analysé pour les besoins de l'étude se composait de 297 crédits collectifs destinés aux jeunes d'un montant moyen de 687 dollars US. Les crédits collectifs accordés aux jeunes représentent 1,47 % de l'ensemble des prêts et 0,59 % du volume total. Essentiellement en raison des crises macroéconomique et institutionnelle évoquées précédemment, la performance s'est maintenue à un faible niveau, notamment en 2014, année où le portefeuille à risque à 30 jours (PAR30) est passé de 17 % au premier trimestre à 37 % au deuxième trimestre, avant d'atteindre 23 % au troisième trimestre. Au quatrième trimestre, une importante passation par pertes et profits a permis de ramener le PAR30 à 12 %, sous le PAR institutionnel de 15 %. La faiblesse et la volatilité du ratio du PAR30 indiquent que des améliorations peuvent encore être apportées aux systèmes de suivi de la banque ou à la façon dont la formation est dispensée, ou bien que les jeunes ont besoin d'une formation complémentaire après l'octroi du crédit. Il a également été constaté que les agents de prêt devraient consacrer davantage de temps à l'évaluation de la solvabilité lors de la demande de prêt, et que l'OIBM devrait appliquer des politiques de remboursement plus strictes. Non seulement l'OIBM est exposée au coût du risque le plus élevé, mais elle affiche également des charges d'exploitation très importantes. L'octroi et le suivi d'un prêt coûtent plus de deux fois plus cher à l'OIBM qu'à l'UFC. Une part importante du temps et des coûts liés à l'octroi et au suivi d'un prêt sont consacrés au transport, ce qui est représentatif de la politique sociale de l'OIBM.

TABLEAU 7

Analyse de la rentabilité des prêts aux jeunes de l'Opportunity International Bank of Malawi

Montant (USD)	Nombre de prêts	Montant moyen (USD)	Bénéfice marginal (USD)
< 208	17	187	-25
208–312	41	258	-12
313–416	80	370	-2
417–520	72	458	11
521–624	32	560	17
625–728	16	653	32
729–832	11	759	35
833–936	5	888	55
937–1 040	4	936	85
1 041–1 560	2	1 169	90
> 1 560	17	2 729	597
Total	**297**	**672**	**32**

FIGURE XIV

Schématisation du tableau 7 : bénéfice marginal et nombre de prêts par montant de prêt moyen

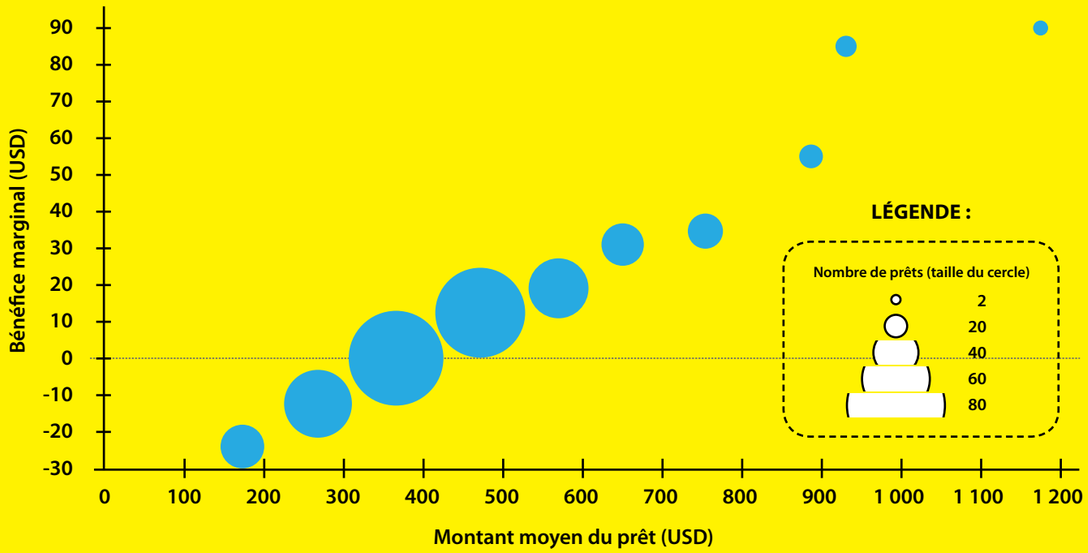
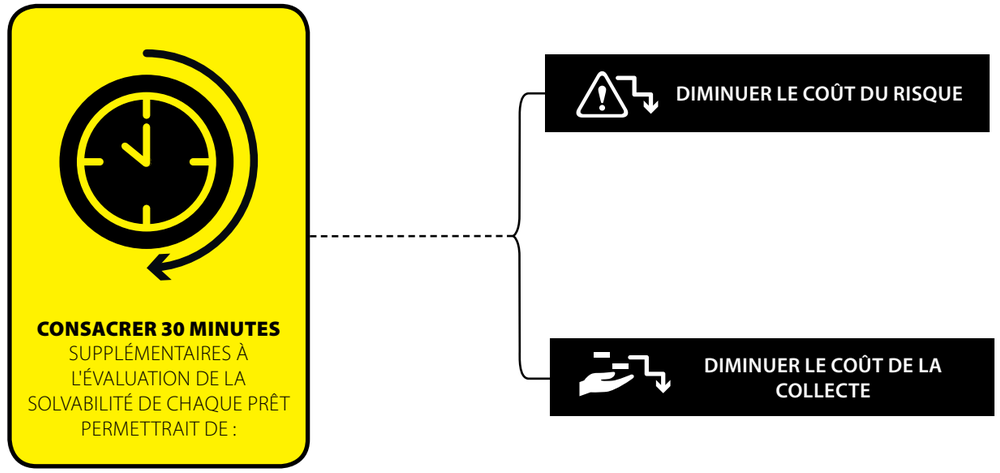


FIGURE XV

Effet de la durée d'évaluation de la solvabilité



Malgré des charges d'exploitation et un coût du risque élevés, le tableau 7 révèle l'intérêt commercial de tous les crédits collectifs destinés aux jeunes d'un montant moyen supérieur à 400 dollars US, qui affichent une marge bénéficiaire nette. Avec un ciblage précis, l'OIBM peut améliorer sa qualité de crédit et rationaliser ses procédures afin d'accroître son efficacité. Grâce à ces améliorations, le produit dans son ensemble pourrait s'avérer solide d'un point de vue commercial. Sur les trois PSF, l'OIBM est l'institution qui facture les taux d'intérêt les plus élevés (45 % par an), ce qui lui permet de rester relativement bien placée.

Cependant, il est encore possible de renforcer les services d'éducation financière. L'OIBM devra revoir ses programmes de formation dans une perspective d'efficacité, notamment en ce qui concerne son produit de prêt aux jeunes. La formation proposée dans le cadre d'un prêt doit aller plus loin qu'une simple explication détaillée du produit. Dans l'idéal, elle devrait aborder les aspects relatifs à la gestion d'entreprise, et être dispensée avant le décaissement, puis complétée par un accompagnement pendant toute la durée du prêt. L'actuel programme de formation interne destiné aux jeunes emprunteurs est suffisamment complet, mais il porte uniquement sur la phase préalable à l'octroi du crédit. Il semble qu'il n'y ait aucune formation sur la gestion de la dette, l'accompagnement des entreprises ou toute autre compétence nécessaire pendant la durée du prêt. Les jeunes clients de l'UFC reçoivent ce type de formation par l'intermédiaire d'organisations au service des jeunes, avec des sbénéfices clairement visibles.

La volatilité du PAR30 étant relativement forte, il est intéressant de se pencher sur l'effet qu'elle engendre sur la rentabilité. Une augmentation du risque de crédit de 9,01 % à 10,01 % aurait un impact négatif de 5,99 dollars US sur la rentabilité de chaque prêt jeune (si l'on prend l'exemple du prêt moyen). De la même façon, l'institution pourrait économiser 2,80 dollars US en réduisant le risque de crédit de 0,5 %. Le temps et le coût consacrés à l'ensemble de la phase d'analyse et d'évaluation du prêt sont respectivement de 112 minutes et 9,04 dollars US. D'après ce qui a pu être observé, il semble qu'à aucun moment les agents de prêt n'évaluent la solvabilité de la demande et rédigent une recommandation en soupesant les risques de la demande. Si le chargé de relations avec les jeunes consacrait 30 minutes supplémentaires par prêt à l'évaluation de la solvabilité (au coût de 1,46 dollar US), la qualité du portefeuille pourrait s'en trouver améliorée. S'il se traduit par une amélioration du risque de seulement 0,5 %, cet effort s'avèrera payant avec un coût du risque et un coût de collecte moins élevés.

Enfin, une analyse a été réalisée afin de comprendre comment le rendement d'un seul prêt jeune standard suffirait à couvrir les frais d'ouverture de compte de plusieurs jeunes épargnants. Dans le cas de l'OIBM, le montant décaissé pour les prêts aux jeunes les plus courants est de 672 dollars US, avec une échéance de 169 jours. Le bénéfice généré avant les charges indirectes est de 32 dollars US. Compte tenu des frais d'ouverture d'un compte d'épargne, qui s'élèvent à 4,50 dollars US, un prêt jeune standard permettrait de couvrir les frais d'ouverture de 7 comptes d'épargne jeunesse.

6 SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION ET TECHNOLOGIES

> **“POUR TOUS LES PSF, LE RECOURS AUX TECHNOLOGIES PEUT S'AVÉRER AVANTAGEUX POUR CE QUI CONCERNE LES OPÉRATIONS TELLES QUE LES DÉPÔTS ET LES RETRAITS.”**

En règle générale, les technologies permettent aux institutions financières de réduire leurs coûts d'exploitation, et de faciliter et d'accélérer leur processus de développement. Pour tous les PSF, le recours aux technologies peut s'avérer avantageux pour ce qui concerne les opérations telles que les dépôts et les retraits. Il permet également une collecte et une analyse plus efficaces des données, qui peuvent ensuite être utilisées pour émettre une note de crédit ou mesurer l'impact de la pauvreté. Du côté des clients, la technologie facilite l'utilisation du compte en dehors de l'agence, en offrant un confort d'utilisation accru et des coûts de transaction réduits.

En République démocratique du Congo, FINCA DRC, qui participe également au programme YouthStart, illustre clairement les avantages qu'offre un bon usage des technologies. L'encadré 3 donne un aperçu de FINCA DRC afin de mettre en évidence les bénéfices qui résultent d'un bon fonctionnement du système d'information de gestion (SIG) à l'appui des circuits alternatifs.

ENCADRÉ 3

Utilisation de la technologie par FINCA DRC

En 2011, lorsque FINCA DRC a été retenue pour participer au programme YouthStart, elle possédait 9 agences. Aujourd'hui, grâce à ses terminaux de points de vente (TPE), elle possède plus de 300 points de service[a]. Pendant la mise en œuvre du programme YouthStart, FINCA DRC a enregistré une augmentation de 82 % de sa portée, mesurée par le nombre de clients actifs. Aujourd'hui, FINCA DRC compte près de 500 000 clients, dont environ 10 % de jeunes.

L'un des facteurs déterminants de la réussite du programme FINCA DRC est lié à la création d'un réseau d'agents TPE. La technologie TPE a eu un impact très positif sur l'ensemble de l'institution, mais également sur le programme destiné aux jeunes. Ainsi, au niveau institutionnel, le coût par client est passé de 78 dollars US en 2013 à 54 dollars US en 2014. Grâce aux TPE, le nombre de jeunes clients a plus que triplé en l'espace de 6 mois, et les opérations sur les comptes jeunes sont passées de 921 à 5 377 en 2013, soit une augmentation de plus de 480 %. Par ailleurs, le volume d'épargne est passé de 129 750 dollars US à 276 083 dollars US[b].

a FINCA DRC a obtenu sa licence TPE en 2013.
b Rapports semestriels remis par FINCA DRC à l'UNCDF dans le cadre du programme YouthStart.

Étant donné que la présente étude porte essentiellement sur les premiers cycles de crédit et se concentre sur les processus d'ouverture de compte, les avantages liés à l'utilisation des technologies ne sont pas aussi évidents. Pour ouvrir un compte, il est toujours nécessaire d'organiser des entretiens entre le client et la banque, de décrire les processus et les produits, de collecter des données, etc. La technologie n'aura qu'un impact négligeable sur l'efficacité et les coûts, car il s'agit d'un travail faisant fortement appel à la main d'œuvre. À une exception près : lorsque le PSF travaille en partenariat avec un réseau d'agents fiables et que les autorités réglementaires le permettent, il peut alors externaliser le processus d'ouverture de compte. Par « fiables », on entend que les agents doivent être capables de représenter correctement le PSF, de comprendre toutes les exigences juridiques (réglementation relative à la vérification de l'identité de la clientèle, etc.) et d'accepter en toute sécurité les frais et les dépôts d'argent. L'instauration et l'entretien de bonnes relations avec un réseau d'agents ont un coût qui vient s'ajouter aux commissions perçues par l'agent, mais une telle démarche peut permettre au PSF de réaliser des économies considérables sur les frais de transport et accroître sa présence. Les coûts et les avantages doivent être soigneusement étudiés. Ce choix semble particulièrement avantageux pour les activités en milieu rural telles que celles réalisées par l'OIBM.

> **« ÉTANT DONNÉ QUE LA PRÉSENTE ÉTUDE SE CONCENTRE SUR LE PROCESSUS D'OUVERTURE DE COMPTE, LES AVANTAGES LIÉS À L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES NE SONT PAS AUSSI ÉVIDENTS. »**

La technologie peut favoriser considérablement l'utilisation des comptes d'épargne. Si le compte d'épargne n'est, à la base, qu'un moyen permettant de stocker des fonds excédentaires, qui ne sont disponibles qu'après une procédure de retrait fastidieuse, l'utilisation des technologies peut ouvrir la voie à de nombreuses autres fonctionnalités. Ainsi, lorsqu'il est possible de régler ses achats grâce à un dispositif TPE, de recharger son compte mobile ou de transférer de l'argent entre clients, le compte devient multifonctionnel et un moyen efficace pour gérer ses finances. Les technologies peuvent faciliter cette transformation. En outre, le recours aux technologies peut réduire les frais de service des comptes très utilisés pour l'institution financière, car ils nécessitent moins de main-d'œuvre[28].

[28] Frankfurt School of Finance & Management, « YouthStart Business Case Analysis » (Analyse de rentabilisation du programme YouthStart).

À ce stade, seule l'OIBM utilise des circuits alternatifs pour fournir ses services financiers. L'UFC est consciente de l'importance de ces circuits pour conserver son avantage concurrentiel sur le marché des jeunes, et étudie aujourd'hui différentes options. L'OIBM cherche actuellement à étendre son réseau d'agences. Les services bancaires en agence sont considérés comme essentiels à l'expansion dans les zones rurales où l'OIBM ne possède pas encore de succursale. À ce jour, l'OIBM compte environ 267 agents, qui ne semblent pas avoir beaucoup de succès auprès des jeunes. L'OIBM utilise également des dispositifs TPE, cependant lors de la visite il a été constaté que ces derniers n'étaient utilisés qu'à l'intérieur de l'agence, ce qui n'entraîne aucun gain d'efficacité.

Les PSF doivent également évaluer la capacité de leur SIG (système d'information de gestion). Un SIG a plusieurs fonctions, dont la plus importante consiste à recueillir et générer des informations, à stocker les données et à informer les utilisateurs. Il ne fait aucun doute que le fait de disposer de « la bonne information » au « bon moment » et au « bon endroit » est un élément crucial dans la prise de décision . Par conséquent, les informations et les données sont considérées comme parmi les actifs les plus précieux et les plus essentiels à la réussite d'un PSF. Or, les PSF négligent trop souvent la préparation d'un SIG interne performant avant de se lancer dans le déploiement d'applications ou de circuits de distribution avancés pour leurs clients. La croissance et les progrès observés dans le secteur de la microfinance s'accompagnent d'innovations. Parmi celles-ci, les circuits de distribution et les dispositifs utilisant la technologie ouvrent de nouvelles possibilités et durcissent l'environnement concurrentiel des PSF. Ces nouveaux circuits n'ont pas seulement pour objectif de réduire les coûts de transaction et d'accroître la portée des PSF auprès de populations plus vastes, ils visent également à améliorer le confort d'utilisation des clients. Ces mécanismes technologiques améliorent l'efficacité, mais constituent également des défis importants en matière de gestion des technologies, notamment celui de l'intégration et de la consolidation. Il est essentiel que le SIG interne offre suffisamment de souplesse pour pouvoir être intégré à ces nouveaux systèmes[30].

Le secteur a accordé peu d'attention au SIG interne des PSF. L'impression générale – mais fausse – est que les nouveaux systèmes de distribution informatisés sont faciles à intégrer dans le SIG centralisé. Plusieurs exemples révèlent que les PSF qui ont adopté ces systèmes sans évaluer leur SIG centralisé rencontrent des difficultés pour les intégrer. Faute d'intégration, les PSF se rabattent sur les feuilles de calcul ou les procédures manuelles pour consolider les informations. L'intégration et la consolidation sont très importantes pour les PSF, et l'incapacité à intégrer les innovations technologiques freine leur progression et réduit leur efficacité au lieu de l'augmenter[31].

L'une des contraintes les plus importantes de la présente étude était le manque d'accès à des données suffisantes. Chez les trois PSF, la fonction de compte rendu du SIG est peu performante, et empêche d'accéder à la totalité des informations relatives au portefeuille. Pour la FCPB, ces informations n'étaient classées ni par produit ni par performance. L'institution consolide ses données financières à un niveau global, sans donner de précisions pour chaque prêt. Dans le cas de l'OIBM, les informations les plus récentes sur le portefeuille étaient incomplètes ; elles n'étaient pas classées par produit, et ne contenaient aucune indication sur les échéances, le montant des décaissements ou les performances. La classification des comptes était ambiguë. L'UFC nous a communiqué les informations demandées concernant le portefeuille, cependant les données du SIG étaient insuffisantes concernant les clients des groupes de crédits collectifs. Ces résultats justifient à eux seuls une évaluation qui permettra de déterminer si les PSF travaillent avec un SIG suffisamment performant pour soutenir leur activité. Ces résultats conduisent également à s'interroger sur la capacité de leur système à intégrer facilement les nouvelles technologies.

Cette section montre clairement l'importance d'un SIG efficace à des fins de gestion et de développement grâce aux circuits de distribution alternatifs. Elle indique également que les trois PSF étudiés doivent apporter de nombreuses améliorations dans les domaines suivants : capacité de présentation de l'information, suivi et évaluation du programme destiné aux jeunes, suivi de la démographie et des besoins des jeunes clients, bonne segmentation de la clientèle, et capacité potentielle à utiliser des circuits plus efficaces.

[29] Ali Ahmad, « Management Information Systems (MIS) for Microfinance », (sans date, non publié). Disponible en anglais à l'adresse : http://www.bwtp.org/pdfs/arcm/5Ahmad.pdf.
[30-31] Ibid.

7

RECOMMANDATIONS AUX PRESTATAIRES ENVISAGEANT DE PROPOSER LEURS SERVICES AUX JEUNES

À partir de l'expérience des trois PSF, cette étude a tenté d'identifier les différents facteurs qui peuvent rendre les produits (d'épargne et de prêt) attractifs, ou pas, pour les institutions financières dans différents contextes. En premier lieu, une simple évaluation des différents leviers au niveau du marché, de l'institution et du segment peut aider le PSF à décider s'il est opportun de proposer des services aux jeunes de manière ciblée. À cet égard, nous espérons que l'évaluation plus approfondie des facteurs de rentabilité présentée dans le présent document aidera également les PSF à reproduire de bonnes pratiques et/ou à concevoir leurs produits destinés aux jeunes en s'appuyant sur les enseignements tirés des trois PSF ayant participé à l'étude.

Les recommandations suivantes, qui s'inscrivent dans une analyse pointue des trois programmes destinés aux jeunes, doivent être examinées par les PSF (ou autres structures) souhaitant proposer aux jeunes des services financiers :

LEVIERS AU NIVEAU DU MARCHÉ, LEVIERS INSTITUTIONNELS ET LEVIERS SPÉCIFIQUES AU SEGMENT

L'optimisation de ces leviers rend les services destinés aux jeunes attractifs et rentables à long terme. La décision de proposer des services aux jeunes, de même que le temps nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité, dépendront du marché sur lequel le PSF opère, de sa force institutionnelle et du segment visé.

Leviers au niveau du marché : le pays où les arguments commerciaux en faveur des services aux jeunes sont les plus convaincants est le Rwanda, qui bénéfice d'une économie en expansion, d'une faible inflation, d'une forte densité de population, d'un pourcentage élevé de jeunes, d'un marché des services financiers compétitif, et d'un gouvernement qui soutient pleinement les services financiers destinés aux jeunes. Toutefois, l'évolution de la dynamique du marché et le développement des technologies contraindront l'UFC à rester compétitive à l'avenir afin de conserver ses jeunes clients et d'en attirer des nouveaux[32].

La FCPB et l'OIBM sont confrontées à des environnements moins favorables. Tout d'abord, le caractère plus rural de leur clientèle et l'instabilité économique de leur pays respectif font qu'il leur est plus difficile de fournir des services aux jeunes. Ensuite, la pression concurrentielle exercée sur ces deux PSF, leaders du marché, est moins importante, ce qui leur permet de favoriser d'autres groupes cibles plus rentables et plus accessibles. Enfin, le fait que les moins de 18 ans doivent obtenir l'accord de leurs parents pour ouvrir un compte bancaire rend leur tâche non seulement plus fastidieuse, mais également plus coûteuse qu'elle ne l'est pour l'UFC. Par ailleurs, le contexte politique est instable dans ces deux pays, et la situation macroéconomique du Malawi est fluctuante.

[32] Frankfurt School of Finance & Management, « YouthStart Business Case Analysis » (Analyse de rentabilisation du programme YouthStart).

LEVIERS DE RENTABILITÉ

L'obtention de gains d'efficacité, l'augmentation des soldes d'épargne et la vente croisée de produits à marge plus élevée créent des leviers de rentabilité qui rendent les services et produits destinés aux jeunes plus attractifs et plus rentables à long terme. Investir dans des services non financiers et dans les technologies peut permettre de stimuler ces leviers de rentabilité.

Les PSF doivent fonctionner de manière plus efficace :

À titre de règle pratique, la normalisation des processus permet au PSF d'accroître ses rendements pour proposer des services destinés aux jeunes. Si chaque produit semble unique aux yeux du client, le processus réel de production est optimisé lorsqu'il est le même pour tous les produits. Les trois PSF étudiés sont parvenus à cette normalisation. La seule étape au cours de laquelle les services financiers destinés aux jeunes se distinguent des produits standard est celle de l'éducation financière.

Grâce à la méthodologie du minimum crucial, l'UFC et la FCPB ont normalisé leurs efforts de formation de manière à augmenter leur portée tout en évitant une surcharge de travail. Du point de vue de la gestion de l'efficacité, cette normalisation est une tendance positive, puisqu'elle permet de réduire les coûts. Ces deux PSF doivent néanmoins respecter un juste équilibre entre la prestation de services d'éducation financière et la description de leur offre de produits destinés aux jeunes. L'OIBM, en particulier, voudra peut-être revoir ses activités de formation en adoptant une perspective d'efficacité, car il est conseillé d'identifier d'autres messages clés qui encourageront les jeunes à gérer leur prêt par étapes au-delà de la phase d'évaluation.

Les PSF doivent être plus efficaces dans l'optimisation de leurs dépenses :

Les PSF étudiés ont réussi à attirer plusieurs milliers de nouveaux clients grâce à leurs activités de marketing et de promotion, financées par des subventions YouthStart. En engageant des frais raisonnables pour acquérir de nouveaux clients, à savoir une partie des salaires et des frais de transport, les trois institutions ont gagné entre 20 000 et 40 000 comptes d'épargne. Cependant, des améliorations sont toujours possibles. Parmi les trois PSF, l'OIBM supporte les coûts les plus élevés, et doit donc trouver un moyen d'optimiser ses dépenses, notamment en ce qui concerne la promotion et l'ouverture de compte. La FCPB peut clairement tirer parti de son vaste réseau d'agences, qui lui permet d'être plus proche de ses clients. L'UFC peut également s'appuyer sur son réseau d'agences, sur des infrastructures correctes dans un pays relativement petit, et organiser efficacement ses activités promotionnelles dans les lieux de rassemblement des jeunes.

Les comptes d'épargne jeunesse sont un investissement pour l'avenir que les PSF motivés par des préoccupations commerciales doivent être prêts à réaliser :

Bien que les dépenses initiales engagées pour les activités de marketing/formation et l'ouverture de compte soient assez modestes et puissent compenser le fait que la majorité des comptes jeunes sont peu alimentés, l'augmentation du solde d'épargne constitue une option logique pour les trois PSF. D'après les données fournies par cette étude, il n'est pas encore possible de déterminer les facteurs (âge, etc.) associés à une utilisation plus active des comptes jeunes. Toutefois, l'étude précédente indique que les jeunes plus mûrs et économiquement actifs possèdent une capacité d'épargne plus élevée que les jeunes plus vulnérables, ce que confirme la présente étude, dans une certaine mesure, avec le cas de la FCPB. À cet égard, les PSF doivent envisager d'affiner la segmentation de leur clientèle jeune et d'interfinancer les jeunes les plus vulnérables avec les services fournis aux jeunes plus aisés. Par exemple, si la FCPB parvient à transformer un compte d'épargne en un compte activement géré avec un solde de 430 dollars US et que l'UFC en fait de même avec un solde de 280 dollars US, les revenus générés en une année seulement compenseront le coût de neuf autres comptes qui restent inactifs[34]. Enfin, il convient de souligner que même si un compte d'épargne reste inactif pendant longtemps ou ne devient pas activement utilisé, les effets négatifs qui en résulteront pour l'institution financière seront acceptables, car aucuns frais de service ne seront appliqués. Les PSF peuvent cependant être confrontés à des difficultés et à des coûts élevés s'ils souhaitent fermer des comptes inactifs ou sont tenus de le faire, car cette opération nécessite souvent l'accord du titulaire du compte.

Les PSF peuvent augmenter les revenus provenant des jeunes grâce à la vente croisée :

L'étude de la Frankfurt School analyse la manière dont les revenus d'un prêt jeune standard peuvent couvrir les frais d'ouverture de compte de plusieurs jeunes épargnants. Ainsi, l'UFC devrait transformer 33 comptes épargne (7 pour l'OIBM) en un prêt jeune collectif afin de rembourser les coûts d'investissement. La logique est qu'un jeune épargnant, lorsqu'il est admissible à un prêt jeune, peut interfinancer les comptes d'épargne jeunesse non rentables au profit de l'ensemble du programme destiné aux jeunes.

L'investissement dans les services non financiers peut influencer le calcul du seuil de rentabilité des comptes jeunes :

Dans la mesure où l'éducation financière est très différente du microcrédit classique, il convient d'accorder une attention particulière aux différents modèles adoptés par les PSF. Pour les prêts jeunes, le calcul du seuil de rentabilité doit prendre en compte le coût de formation et d'accompagnement des jeunes clients. Si l'on suppose qu'un programme d'éducation financière bien structuré permet de réduire le coût du risque lié aux comptes de prêt destinés aux jeunes, le coût de formation et d'accompagnement ne doit pas être pris en compte dans le calcul du seuil de rentabilité. Si la formation produit l'effet escompté sur la qualité du crédit, le calcul du seuil de rentabilité peut être ramené à une comparaison coût de la formation/coût du risque. L'un des autres éléments à prendre en compte dans l'estimation du seuil de rentabilité est le potentiel que présente le client de devenir un emprunteur régulier, et que les coûts liés à l'éducation financière soient éliminés et les autres dépenses réduites. Comme cela a déjà été indiqué dans ce document, si l'UFC améliore sa qualité de crédit de 0,3 % seulement, le coût de la formation (1,50 dollar US par compte de prêt) sera remboursé. Pour l'OIBM, confrontée à d'importantes difficultés liées à la qualité de son portefeuille, 30 minutes supplémentaires visant à améliorer l'analyse de la demande de prêt augmenteraient le coût total de 1,46 dollar US. Toutefois, s'il se traduit par une amélioration du risque de seulement 0,5 %, cet effort s'avèrera payant grâce à un coût de risque et de collecte moins élevé. Bien que l'exemple de l'UFC semble prometteur, il n'existe malheureusement pas suffisamment d'informations et de données disponibles pour pouvoir tirer des conclusions concernant l'impact de la formation sur la qualité du portefeuille ou les habitudes financières en général.

Leviers institutionnels :

Sur les trois PSF, l'UFC est celui qui possède la plus grande force institutionnelle pour permettre la fourniture de produits efficaces et accessibles aux jeunes. L'UFC est dotée d'une équipe dirigeante solide, d'un portefeuille de qualité et d'actifs suffisants qui lui permettent de concentrer ses efforts sur l'exploitation du marché des jeunes de manière innovante.

La FCPB possède le réseau le plus étendu, mais l'incapacité de ses agences à mettre en œuvre des politiques, des procédures et des processus coopératifs normalisés, conjuguée à un SIG peu performant, provoque des inefficacités lorsqu'elle tente d'atteindre le marché des jeunes. La force institutionnelle de l'OIBM est encore moins importante, en raison de la crise institutionnelle qu'a traversée la banque ces trois dernières années et qui l'a empêchée de développer un modèle commercial performant pour répondre efficacement aux besoins des jeunes du Malawi.

L'une des conclusions principales de l'analyse des produits de prêt destinés aux jeunes chez les trois PSF est qu'il existe une corrélation positive ou négative directe entre le dynamisme institutionnel du PSF et la performance de son portefeuille de prêts aux jeunes. Ainsi, il est très probable que si l'un des PSF étudiés connaît le succès avec son produit de microcrédit, il aura de bonnes chances de rencontrer le même succès avec son produit de prêt aux jeunes (comme l'a prouvé l'UFC). À l'inverse, si le PSF connaît déjà des difficultés avec son produit de microcrédit, il est fort probable que son prêt destiné aux jeunes soit peu performant (comme dans le cas de l'OIBM).

Leviers spécifiques au segment :

Pour inclure efficacement les jeunes, il est essentiel de bien définir les segments correspondants. Sur les trois PSF, seule l'UFC établit une segmentation minutieuse des jeunes en fonction de leur âge, de leurs besoins et de leur utilisation des instruments financiers. D'une manière générale, la FCPB et l'OIBM ne ciblent pas les jeunes des différents segments avec des produits différents, mais atteignent plutôt leur clientèle jeune avec des produits légèrement adaptés pour les rendre globalement plus attractifs[33].

[33] Ibid.

[34] Ibid.

Les technologies n'ont pas d'impact significatif sur les frais d'ouverture des comptes jeunes mais peuvent contribuer à rendre les produits plus attractifs :

Le recours aux technologies n'a pas d'effet majeur sur les frais d'ouverture des comptes jeunes. Incontestablement, si un PSF s'appuie sur un réseau d'agents solide pour externaliser son processus d'ouverture de compte, il peut escompter une baisse des coûts. L'importance de cette baisse dépend des frais liés à l'entretien des relations avec le réseau d'agents. L'éducation financière et la promotion des produits, qui font toutes deux partie intégrante des services financiers destinés aux jeunes, sont difficiles à externaliser auprès d'un réseau d'agents. Par conséquent, le recours par le PSF à des circuits de distribution alternatifs ne permet de réduire les frais d'ouverture de compte que de façon limitée. Toutefois, les technologies peuvent favoriser considérablement l'utilisation des comptes d'épargne. Si le compte d'épargne n'est, à la base, qu'un moyen permettant de stocker des fonds excédentaires, qui ne sont disponibles qu'après une procédure de retrait fastidieuse, l'utilisation des technologies peut ouvrir la voie à de nombreuses autres fonctionnalités. Ainsi, lorsqu'il est possible de régler ses achats grâce à un dispositif TPE, de recharger son compte mobile, d'effectuer des opérations sur son compte grâce à la technologie (TPE, DAB ou téléphone portable), ou de transférer de l'argent entre clients, Le compte devient multifonctionnel et un moyen efficace pour gérer ses finances. Les technologies peuvent faciliter cette transformation. En outre, le recours aux technologies peut réduire les frais de service des comptes très utilisés pour l'institution financière, car ils nécessitent moins de main-d'œuvre[35].

Les frais de service des comptes d'épargne dont le solde est peu élevé, mais sur lesquels de nombreuses opérations sont effectuées sont inférieurs aux avantages directs procurés[36]. Cependant, la technologie peut non seulement rendre l'utilisation des comptes d'épargne plus pratique pour les jeunes, mais elle permet en outre de réduire considérablement les frais de service prélevés lors des transactions. Cet élément prend d'autant plus d'importance que les produits destinés aux jeunes ont vu bon nombre de leurs frais de transaction et de gestion réduits, voire supprimés. À ce stade, seule l'OIBM utilise des circuits de distribution alternatifs et l'organisation cherche actuellement à étendre son réseau d'agences. Les services bancaires en agence sont considérés comme essentiels au développement dans les zones rurales où l'OIBM ne possède pas encore de succursale. L'UFC est consciente de l'importance de ces circuits pour conserver son avantage concurrentiel sur le marché des jeunes, et étudie aujourd'hui différentes options.

L'investissement dans une éducation financière adaptée semble prometteur, mais des données supplémentaires sont nécessaires :

Les trois PSF appliquent l'approche du minimum crucial. Ainsi, ils tentent de transmettre les messages les plus essentiels de manière simple afin de produire des savoirs, d'améliorer les compétences et de faire évoluer les comportements. Les PSF ont normalisé leurs programmes de formation afin d'accroître leur portée, en adoptant une approche qui peut être facilement reproduite par les agents de terrain et les jeunes bénévoles, tout en maintenant les coûts à un faible niveau.

En raison de la disponibilité limitée des données, cette étude n'a malheureusement pas pu tirer de conclusions quant à l'efficacité des programmes d'éducation financière. Bien que l'on présume que le programme d'éducation financière est l'un des principaux facteurs de réussite du portefeuille de prêts aux jeunes de l'UFC, le programme est encore trop récent et manque de données comparables. Pour l'OIBM, en revanche, la formation associée aux produits de prêt est trop axée sur la description de l'institution et de son offre de produits (elle porte essentiellement sur la phase préalable au décaissement). Par rapport aux autres PSF, la FCPB consacre nettement moins de temps et d'argent à ses efforts d'éducation financière, ce qui soulève des questions concernant la qualité de sa formation et l'adhésion globale de la direction.

Les données sont également insuffisantes concernant les habitudes financières des jeunes épargnants et la probabilité qu'ils accèdent à des produits de prêt à l'avenir. En revanche, il est possible de confirmer que les coûts de prestation des services d'éducation financière sont raisonnables.

[35] Ibid.
[36] Glenn D. Westley et Xavier Martín Palomas, « Quels sont les arguments commerciaux en faveur du service aux petits épargnants ? ».

8 CONCLUSIONS

La Frankfurt School a réalisé une analyse claire et approfondie de la rentabilité des trois PSF partenaires du programme YouthStart. Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée aux recommandations ci-dessus, cette étude a permis de mieux comprendre les facteurs de revenus et de coûts qui agissent sur la rentabilité des services destinés au segment des jeunes (entre 18 et 24 ans). Elle a apporté de nombreux enseignements particulièrement utiles aux PSF ou à toute autre partie prenante s'intéressant aux services financiers destinés aux jeunes. La dernière partie du rapport présente un avis sur l'intérêt économique des services financiers destinés aux jeunes, à partir des données recueillies auprès des trois PSF. Avant cela, il est important de rappeler les principales limites de l'étude qui influent sur l'intérêt commercial de ces services :

- Les trois PSF opèrent sur le marché des agences traditionnelles et n'utilisent pas de circuits de distribution alternatifs dans le cadre de leur programme destiné aux jeunes.

- Aucune donnée n'était disponible concernant la fréquence des opérations effectuées sur les comptes d'épargne jeunesse, par conséquent l'étude a analysé les frais d'ouverture des comptes (y compris la composante relative à l'éducation financière).

- Les programmes de prêts destinés aux jeunes mis en place par les PSF sont encore très récents, ce qui ne permet pas d'approfondir l'analyse des clients sur les cycles de prêt suivants.

- Aucune donnée n'était disponible concernant la vente croisée de prêts aux jeunes ayant commencé comme épargnants.

Les données dde la figure XVI, reprenant les principaux chiffres relatifs à la rentabilité des produits, démontrent clairement que seule la FCPB est capable de proposer des produits d'épargne jeunesse économiquement intéressants, et que seule l'UFC est en mesure d'en faire autant avec les prêts jeunes.

Comme expliqué dans le présent rapport, la FCPB arrive à défendre l'épargne des jeunes en concentrant son action commerciale sur le segment des jeunes plus âgés et aisés, alors que l'UFC et l'OIBM visent des jeunes plus vulnérables. En effet, la FCPB parvient à

FIGURE XVI

Principaux chiffres relatifs à la rentabilité des produits

COMPTES D'ÉPARGNE JEUNESSE	UFC	FCPB	OIBM
SOLDE MOYEN DES COMPTES D'ÉPARGNE JEUNESSE	7,96 USD	165,41 USD	15,29 USD
SOLDE MINIMAL MOYEN POUR ATTEINDRE LE SEUIL DE RENTABILITÉ LA 1RE ANNÉE	30 USD	43 USD	212 USD
POURCENTAGE DE COMPTES DANS LES FOURCHETTES ATTEIGNANT LE SEUIL DE RENTABILITÉ	4 %	5 %	<1 %
RENTABILITÉ MOYENNE DU COMPTE LA 1RE ANNÉE	-1,22 USD	3,16 USD	-3,85 USD

PRÊTS AUX JEUNES	UFC	FCPB	OIBM
RISQUE DE CRÉDIT	1,63 %		9,01 %
MONTANT DE PRÊT REQUIS POUR ATTEINDRE LE SEUIL DE RENTABILITÉ	107 USD		416 USD
MONTANT DU PRÊT AUX JEUNES LE PLUS COURANT	483 USD		672 USD
POURCENTAGE DE PRÊTS SITUÉS DANS LES FOURCHETTES RENTABLES	94 %		53 %
NOMBRE DE COMPTES D'ÉPARGNE POUVANT ÊTRE INTERFINANCÉS PAR UN PRÊT	33		7

interfinancer une partie de son produit d'épargne jeunesse grâce au nombre important de jeunes épargnants ayant des soldes bien supérieurs au seuil de rentabilité. Bien que cette approche plus commerciale constitue une bonne stratégie économique, la FCPB doit être consciente que les banques commerciales risquent d'attirer ce groupe lorsqu'elles décideront de cibler le segment des jeunes.

Pour rendre son compte d'épargne jeunesse rapidement intéressant d'un point de vue économique, le PSF doit adopter une approche commerciale à l'égard des clients qu'il cible. Il doit également simplifier l'utilisation des comptes en proposant des circuits alternatifs, des fonctionnalités multiples et, éventuellement, des versements d'intérêts afin de contrer la concurrence des banques commerciales.

L'UFC et l'OIBM ont une approche axée sur le développement qui vise les jeunes plus vulnérables, ce qui se traduit, dans un premier temps, par un nombre important de comptes dont le solde est largement inférieur au seuil de rentabilité. L'enjeu consiste à impliquer progressivement ces jeunes afin qu'ils utilisent activement leur compte. La probabilité qu'un grand nombre de jeunes vulnérables deviennent suffisamment actifs sur le plan économique et financier pour accroître leur solde d'épargne et solliciter d'autres services est incertaine.

Les PSF qui abordent l'épargne des jeunes sous l'angle du développement — en se concentrant sur les plus jeunes des zones rurales en situation de vulnérabilité — doivent se familiariser avec les bonnes pratiques et s'efforcer d'être aussi efficaces que possible. Ils doivent néanmoins comprendre que l'épargne jeunesse ne sera vraisemblablement pas rentable à moyen terme, voire à long terme. Ils devront donc interfinancer leur produit d'épargne jeunesse en interne, ou bien obtenir des financements extérieurs.

Étant donné qu'un grand nombre de jeunes exclus des services financiers en Afrique appartient à la catégorie des jeunes vulnérables, il est important :

- de comprendre que l'approche traditionnelle (établissements) ne sera pas efficace pour améliorer véritablement l'accès des jeunes à l'épargne ;
- d'approfondir les recherches concernant l'impact des circuits alternatifs sur les coûts et l'utilisation des comptes d'épargne jeunesse ;
- d'élargir les recherches sur une période plus longue afin de déterminer les circonstances dans lesquelles les jeunes vulnérables peuvent devenir économiquement actifs, accroître leur solde d'épargne et solliciter d'autres services financiers. Il convient également de comprendre quel type d'éducation financière et de formation au commerce et à l'entrepreneuriat est nécessaire, quels dispositifs sont les mieux adaptés, et quel est leur impact sur les jeunes épargnants ;
- que les décideurs et les donateurs saisissent l'importance de l'inclusion financière des jeunes et ne se laissent pas décourager par le travail de longue haleine nécessaire à la réussite commerciale. Les éléments de connaissance dont nous disposons désormais devraient permettre aux donateurs de mettre en place des expérimentations et des innovations plus ciblées, en particulier en ce qui concerne les modèles commerciaux et les mécanismes de prestation de services.

Fort heureusement, l'UFC a prouvé que les prêts aux jeunes peuvent être économiquement intéressants, même pour les PSF qui privilégient une orientation plus sociale. Lorsqu'un PSF performant possède un bon portefeuille de microcrédit (ce qui se traduit par des niveaux de risque peu élevés et par la rentabilité du produit), il est susceptible d'être tout aussi performant en ce qui concerne les jeunes clients potentiels. Cependant, il est essentiel que le PSF segmente clairement son marché de jeunes afin d'appréhender leurs besoins et leurs capacités. Cette démarche nécessite une étude de marché approfondie. Comme le montre l'exemple de l'UFC, la mise en place d'une formation pertinente avant et après le décaissement, qui tienne compte des besoins et des capacités des jeunes, peut avoir un effet positif sur le coût du risque de crédit, lequel constitue à terme un moteur essentiel de la rentabilité du produit, à condition que le PSF soit géré efficacement.

Pour terminer, il est important que les PSF et leurs soutiens gardent à l'esprit les effets potentiels à plus grande échelle et à long terme qui contribuent indirectement à la rentabilisation des services financiers destinés aux jeunes :

- La possibilité de transformer les jeunes épargnants en clients de prêts jeunes
- La possibilité d'attirer une nouvelle clientèle (famille et entourage des jeunes)
- L'amélioration de la satisfaction client et, éventuellement, la mobilisation d'une future clientèle fidèle
- La création d'une image de marque sociale. L'accent mis sur les jeunes sera très bien perçu par les parties prenantes locales, nationales et internationales.

ANNEXE 1

Définitions

Terme	Définition[a]
Revenus financiers	Pour les produits de prêt, les revenus financiers se composent des recettes provenant des versements d'intérêts et des paiements de frais. On tient compte de la méthode spécifique utilisée par les institutions de microfinance pour facturer les intérêts (taux fixe contre taux dégressif). Pour les produits d'épargne, les revenus financiers sont calculés comme étant les coûts d'opportunité auxquels les fonds générés peuvent être utilisés/investis.
Coût de la liquidité	Il existe plusieurs méthodes pour calculer le coût de la liquidité. L'objectif est de déterminer un taux d'intérêt qui reflète les coûts d'opportunité résultant de l'activité axée sur le client par rapport à l'emprunt de fonds sur le marché bancaire. Par comparaison avec l'emprunt auprès d'autres institutions ou d'investisseurs aux taux du marché, le PSF qui génère de l'épargne faiblement rémunérée réalise des économies. Le coût d'emprunt des fonds sur le marché peut être considéré comme le taux de cession interne afin de calculer le ratio coûts/bénéfices de la liquidité des produits d'épargne. Pour ces produits, le coût du maintien de la trésorerie afin de répondre aux besoins de liquidité des épargnants et le coût du maintien des réserves minimales obligatoires sont également pris en compte. Le même taux de cession interne est utilisé pour le calcul relatif aux produits de prêt. Les calculs de la présente étude ne reflètent pas un apport en capitaux propres, car l'accent est mis sur le calcul de la rentabilité marginale, sans lien avec les fonds propres actuels ou prévus.
Coût du risque de crédit	Pour estimer le coût du risque de crédit d'un prêt, le PCT examine le montant de l'encours des prêts en souffrance par rapport au montant initialement décaissé de tous les prêts en cours. Ce chiffre est différent de l'indice de risque standard de l'institution (PAR30). Le PAR30 est calculé comme un ratio montants en souffrance/montants des prêts en cours. Le ratio utilisé dans le PCT donne une indication des pertes de crédit potentielles par rapport au montant décaissé. Il sert d'indicateur indirect de la prime de risque de crédit qui doit être facturée à l'emprunteur au titre du prêt. La prime de risque de crédit facturée sur tous les prêts doit compenser les pertes pour défaut de paiement dans l'ensemble du portefeuille. Cette approche permet d'estimer le coût réel du risque de crédit. Elle ne reflète pas le coût de recouvrement spécial des prêts en défaut de paiement ni le recouvrement éventuel d'une partie du prêt.

a Source : définitions de la Frankfurt School of Finance & Management, « YouthStart Business Case Analysis » (document interne). Reproduites avec l'autorisation des auteurs.

UN CAPITAL DEVELOPMENT FUND

Two United Nations Plaza
New York, NY 10017
www.uncdf.org
E-mail : youthstart@uncdf.org
Tél. : +1 212 906 6565