

Par Laura Muñoz

Conception, test pilote et commercialisation à grande échelle d'un produit destiné aux jeunes

Cet article présente les principales réalisations et difficultés rencontrées par PEACE (partenaire du programme UNCDF-YouthStart) lors de la conception d'un produit destiné aux jeunes et de la mise en œuvre d'un test pilote avant la commercialisation à grande échelle. L'article met en avant les principaux enseignements tirés de cette initiative, qui pourront servir à d'autres prestataires de services financiers et organisations souhaitant cibler les jeunes.

CONTEXTE

Poverty Eradication and Community Empowerment (PEACE) est une institution de microfinance créée en 1999 en République démocratique fédérale d'Éthiopie. Sa mission consiste à servir les entrepreneurs pauvres en leur fournissant des services de qualité pérennes et générateurs d'emplois et de revenus. L'objectif ultime est d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages dans les villes et les campagnes du pays. À l'heure actuelle, PEACE propose des prêts, des comptes d'épargne et d'autres produits et services à plus de 17 000 emprunteurs et 21 000 épargnants. PEACE considère qu'autonomiser les jeunes, en particulier des filles, grâce à l'épargne et aux services connexes est une nouvelle manière importante d'accomplir sa mission.

Suite à un appel à candidatures du programme UNCDF-YouthStart en août 2010, PEACE a fait partie des 18 prestataires de services financiers sélectionnés pour réaliser une étude de marché visant à comprendre les besoins des jeunes¹. Sur la base des résultats de cette étude de marché, PEACE a soumis un plan d'affaires pour concevoir, tester et commercialiser à grande échelle des services financiers proposés en association avec des services non financiers, durant une période de trois ans. En août 2011, le programme UNCDF-YouthStart a accordé à PEACE une subvention de 720 675 dollars US pour atteindre cet objectif. PEACE a également noué un partenariat avec Women's World Banking afin d'obtenir une assistance technique précieuse durant le test pilote.

PREMIÈRE ÉTAPE : ÉTUDE DE MARCHÉ ET CONCEPTION DU PRODUIT

Grâce à l'étude de marché, PEACE a identifié trois groupes de jeunes partageant des caractéristiques similaires et pouvant être ciblé par des stratégies conçues sur mesure : les jeunes scolarisés vivant en milieu semi-rural, les jeunes non scolarisés vivant en milieu semi-rural et les filles non scolarisées vivant en milieu rural. PEACE a jugé que le produit financier pourrait être le même pour les trois groupes, mais que les stratégies marketing et les services non financiers devraient être adaptés pour atteindre chacun de ces groupes et répondre à ses besoins.

Tableau 1 - Caractéristiques du compte Lenege

Montant minimum d'ouverture	5 ETB (0,30 USD)
Solde courant minimal	5 ETB (0,30 USD)
Taux d'intérêt	6 %
Frais de gestion de compte	Aucun
Plafond de dépôt	Aucun
Plafond de retrait	Pour les mineurs, présence d'un tuteur exigée pour les retraits supérieurs à 30 ETB (1,70 USD)

¹ Le programme UNCDF-YouthStart est présenté à la fin de cet article.

YouthStart

ÉTUDE DE CAS PEACE



Sur ce principe, PEACE a créé un compte d'épargne appelé Lenege (l'avenir), destiné aux jeunes filles et garçons âgés de 12 à 24 ans, scolarisés ou non. Les principales caractéristiques de ce compte sont présentées dans le tableau 1.

PEACE a établi des conditions plus souples pour le compte Lenege que pour les comptes réservés aux adultes, car l'étude de marché a montré que les jeunes disposent en général de revenus faibles et irréguliers et que les frais de gestion pouvaient donc être un frein important.

Livrets du compte Lenege



PEACE a également assoupli les conditions requises pour l'ouverture d'un compte jeune. Devant se conformer à la réglementation éthiopienne, l'institution exige pour l'ouverture d'un compte une photographie et une carte d'identité valide, en général émise par les kebeles, ou une carte d'identification fiscale². Mais pour faciliter l'adhésion des jeunes, PEACE a également décidé d'accepter une attestation du kebele au lieu de la carte d'identité. Les mineurs doivent être accompagnés d'un tuteur pour ouvrir un compte. Toutefois, si les mineurs de plus de 14 ans travaillent ou sont mariés, ils peuvent légalement le faire eux-mêmes.

Pour s'assurer de l'intérêt du produit auprès des jeunes, PEACE a animé des groupes de discussion afin de tester les réactions des jeunes à différents modèles et couleurs, ainsi que leur sensibilité aux

matériels publicitaires et aux livrets de compte (les « passbooks », documents enregistrant les transactions et les soldes). Cette stratégie de communication adaptée aux jeunes a permis de concevoir les modèles présentés dans l'encadré.

LE LANCEMENT : TEST PILOTE

En décembre 2011, PEACE a lancé un test pilote de 4 mois dans une agence semi-rurale³. Limiter le test pilote à une seule agence se justifiait par la nécessité de suivre de très près ses progrès et d'identifier les ajustements nécessaires avant le déploiement à grande échelle. Au lancement, l'agence sélectionnée comptait 1 800 clients.

Les objectifs fixés pour le test pilote incluaient l'ouverture de 295 comptes d'épargne jeunes et la prestation de services non financiers à 720 jeunes.

Le modèle économique adopté par l'organisation pour fournir aux jeunes des services financiers et non financiers définissait le personnel et la structure, la stratégie marketing et l'intégration des services non financiers.

Personnel et structure

PEACE a décidé d'utiliser son personnel existant pour promouvoir et gérer les comptes Lenege. Un « chef de produit des jeunes » a été nommé et chargé de coordonner le test pilote, tandis qu'au sein de l'agence, des agents de crédit étaient chargés de promouvoir et de gérer les comptes. PEACE a également prévu un recrutement spécifique en fonction de l'augmentation du portefeuille clients (clientèle jeune et clientèle générale), sur la base des seuils de productivité précédemment définis.

Le chef de produit des jeunes a animé une formation initiale de 3 jours auprès des employés de l'agence afin d'obtenir leur adhésion et d'assurer leur compréhension des caractéristiques et procédures du produit. En outre, PEACE a fixé à tous les

² Le kebele est la plus petite entité administrative en Éthiopie.

³ PEACE possède actuellement 18 agences.

membres du personnel des objectifs clairs concernant le nombre de clients à atteindre, afin qu'ils soient pleinement conscients de leurs responsabilités.

Bien que les membres du personnel aient fait la promotion du compte d'épargne dans différents lieux, toutes les opérations ont été réalisées à l'agence (de l'ouverture des comptes aux dépôts ou retraits). Les jeunes avaient toutefois la possibilité de demander une tirelire fournie gratuitement par PEACE, afin de regrouper leurs économies à la maison avant de se rendre à l'agence.

Stratégie marketing

Dans les écoles, PEACE a placardé des affiches sur les panneaux d'affichage et utilisé des petits supports de diffusion (haut-parleurs et radio de l'école) pour faire la promotion du compte Lenege. Ces activités ont été payantes, puisque 23 % des jeunes clients ont déclaré avoir entendu parler du produit lors d'une annonce faite à l'école.

Pour les jeunes non scolarisés, PEACE a organisé des « journées Lenege » le samedi sur les marchés locaux. Durant ces journées, tous les employés de l'agence se sont rendus au marché, ont installé une tente, effectué des annonces par haut-parleur et abordé tous les jeunes passants.

PEACE a également eu recours à des incitations pour motiver les jeunes à ouvrir et utiliser un compte. À l'ouverture du compte, les incitations incluaient notamment des stylos, des sacs et des tee-shirts. Conformément à la priorité du programme UNCDF-YouthStart, qui vise à encourager l'utilisation du compte, PEACE a également mis en place des distinctions mensuelles pour récompenser les meilleurs épargnants avec un petit cadeau, par exemple un dictionnaire.

Intégration des services non financiers

Comme tous les partenaires de UNCDF-YouthStart, PEACE a intégré les services non financiers aux services financiers destinés aux jeunes. Ce processus est considéré par UNCDF-YouthStart et PEACE comme l'un des piliers fondamentaux pour améliorer la compétence financière des jeunes, ce qui leur permet de tirer un meilleur profit des services financiers⁴.

PEACE a choisi le modèle unifié pour l'intégration des services, en investissant dans la formation de son propre personnel à l'éducation financière des jeunes⁵. Ce choix reposait sur un engagement à long terme en vue de la pérennisation de ces services.

Concernant les services non financiers, PEACE a ciblé les jeunes dans les écoles primaires et secondaires, ainsi que dans les centres de formation professionnelle. Les séances d'éducation financière ont été organisées deux fois par semaine dans les écoles ou à l'agence.

Compte tenu des relations étroites dont PEACE avait besoin pour garantir le succès des séances d'éducation financière dans les écoles, il était extrêmement important que l'organisation établisse des accords avec les directeurs et conseils d'école. À cette fin, PEACE a organisé des réunions de sensibilisation avec les principaux responsables. Il convient également de noter que l'éducation financière fait partie d'un programme national officiel en Éthiopie, qui a permis d'améliorer la compréhension des autorités scolaires et d'obtenir leur assentiment.

⁴ La compétence financière est la combinaison des connaissances, aptitudes, attitudes et comportements nécessaires à une gestion financière raisonnée, et suppose souvent l'aptitude à appliquer les connaissances et à les mettre en pratique.

⁵ Dans le modèle unifié, les mêmes membres du personnel offrent des services financiers et des services non financiers (Christopher Dunford, « Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education », Chapitre 2, dans *Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families* [Bloomfield, CT : Kumarian Press, 2002]).

LE TEMPS DE L'ANALYSE : RÉSULTATS DU TEST PILOTE

Les résultats du test pilote de 4 mois sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2 - Résultats du test pilote

Indicateurs	Résultat	Objectif
Nombre de comptes jeunes ouverts	355	295
Volume d'épargne atteint	90 308 ETB (5 085 USD)	-
Épargne moyenne par compte	254 ETB (14 USD)	-
Nombre moyen de transactions par compte	2	-
Pourcentage de filles titulaires d'un compte	45 %	68 %
Durée nécessaire pour ouvrir un compte et réaliser des transactions	20 minutes pour l'ouverture, 10 minutes pour les transactions	-
Nombre de jeunes ayant bénéficié de services non financiers	599	720
Pourcentage de satisfaction client	Aucune enquête réalisée, mais des retours positifs lors des discussions thématiques en groupe	-
Ventes croisées ⁶	82	-
Protection du client: - Transparence - Tarification juste	Matériels publicitaires clairs Aucune commission, aucun dépôt minimum à l'ouverture	- - -

Il est intéressant de noter que l'objectif du nombre de comptes jeunes ouverts a été dépassé. En fait, les jeunes représentent à présent 16 % du total des clients de l'agence pilote.

Facteurs de réussite

Le test pilote a été un succès sur bien des plans. Les facteurs de réussite identifiés par PEACE serviront à la commercialisation à grande échelle de ses services destinés aux jeunes et peuvent être utilisés par d'autres prestataires de services financiers intéressés par une initiative similaire. Les principaux facteurs de réussite sont les suivants :

- Les jeunes ont été réactifs aux caractéristiques du produit (d'après le nombre de comptes ouverts) et ont régulièrement utilisé leur compte (en moyenne 2,4 fois en quatre mois). Cette réactivité est la conséquence d'un processus de conception réussi basé sur l'étude de marché et la participation directe des jeunes au sein des groupes de discussion.
- La segmentation de la population de jeunes a permis d'adopter une stratégie commerciale ciblée et d'offrir une éducation financière bien adaptée.
- Les incitations et les tirelres gratuites ont favorisé l'utilisation des comptes. Ces mesures reposaient sur la perspective d'une relation à long terme entre PEACE et les jeunes et ont permis d'accroître la fidélité des jeunes et une véritable inclusion financière.
- L'engagement et l'adhésion de la direction, le soutien et la supervision approfondis, ainsi que le rôle du chef de produit des jeunes, ont été essentiels à la coordination des efforts et au suivi étroit des progrès.

⁶ Les ventes croisées correspondent aux proches des jeunes qui deviennent également clients.

Difficultés identifiées et solutions proposées

Un test pilote n'a pas pour but d'atteindre la perfection, mais plutôt de déboucher sur des enseignements. L'un des objectifs les plus importants est donc d'identifier les aspects devant être modifiés avant le déploiement à grande échelle. Les principales difficultés identifiées et solutions proposées par PEACE sont les suivantes :

- **Pourcentage de filles concernées.** PEACE n'a pas atteint le nombre prévu de filles titulaires de compte. Cette lacune est peut-être due au fait que PEACE a ouvert des comptes jeunes sur demande et dans des régions rurales où les filles ont tendance à être plus timides, pour des raisons culturelles, ce qui a pu les empêcher de se rendre à l'agence.

Afin d'accroître la participation des filles, PEACE a commencé à tester les comptes d'épargne offerts à des groupes de filles mariées ou divorcées vivant à la campagne et ayant auparavant travaillé auprès de l'organisation non gouvernementale Population Council.

- **Charge de travail du personnel et pénurie éventuelle de personnel.** Pour les petits prestataires de service financiers comme PEACE, recruter de nouveaux employés dans toutes les agences offrant des services aux jeunes entraînerait d'importants coûts salariaux et affecterait la rentabilité et l'efficacité globales⁷. PEACE a abordé ce problème de manière raisonnable, en utilisant son propre personnel. Il peut toutefois s'avérer difficile d'atteindre les objectifs de diffusion avec cette approche, en particulier durant la saison des récoltes lorsque la charge de travail du personnel de PEACE consiste essentiellement à octroyer de nouveaux prêts agricoles⁸. En outre, à mesure que le portefeuille de jeunes augmente, PEACE peut être confronté à une pénurie de personnel.

Comme solution, PEACE a défini divers objectifs et approches pour ses offres destinées aux jeunes à différentes périodes de l'année. En période de récolte, lorsque les agents de crédit doivent se concentrer sur le versement des prêts, PEACE a décidé de modérer les objectifs relatifs aux jeunes et de favoriser la vente croisée aux clients existants. En début d'année scolaire, en revanche, l'organisation a choisi de mettre davantage l'accent sur les offres réservées aux jeunes. Elle prévoit en outre de recruter de nouveaux agents à mesure que le portefeuille s'accroît, afin de réaliser les objectifs de diffusion auprès des jeunes. Ces mesures permettront à PEACE de faire correspondre les services financiers destinés aux jeunes avec le modèle économique général, et d'assurer la pérennité des services.

- **Planification de l'éducation financière.** PEACE a rencontré des problèmes lors de la planification des séances d'éducation financière, et ce pour deux raisons : concurrence avec les calendriers d'examen et manque de personnel pour assurer l'éducation financière, principalement en période de récolte. Par conséquent, le nombre de séances assurées a été légèrement inférieur à ce qui était prévu.

Pour résoudre ce problème, PEACE a décidé d'adapter les séances d'éducation financière aux emplois du temps du personnel et des écoles. Concernant la pénurie saisonnière de personnel due à la priorité agricole, PEACE pourrait également travailler en partenariat avec une organisation au service des jeunes qui l'aiderait à livrer les séances d'éducation financière.

- **Coûts liés au marketing.** Les nombreuses activités de marketing et les incitations offertes à tous les jeunes qui ouvrent et utilisent un compte se sont avérées très onéreuses pour PEACE. En général, PEACE n'offre pas d'incitations au reste de sa clientèle et fonde sa stratégie marketing sur la proximité et les bas tarifs, plutôt que sur des dépenses importantes en publicité.

⁷ À l'heure actuelle, PEACE compte 21 900 clients, 146 employés, 18 agences (chacune employant en moyenne 7 personnes, dont 3 agents de sécurité) et un portefeuille d'encours de 2,6 millions de dollars US.

⁸ Les prêts agricoles constituent 90 % du portefeuille de PEACE.

Dans cet esprit, l'institution a recherché des manières d'optimiser sa stratégie marketing pour gagner en efficience sans pénaliser la diffusion. Elle a décidé de limiter le nombre de journées Lenege à deux par agence (ces journées ont eu un grand succès en termes d'ouverture de comptes) et d'ajuster également les incitations afin d'inclure des stratégies basées sur la promotion entre pairs, entre autres.

- **Limites du système d'information de gestion.** En raison d'un système d'information de gestion peu solide, PEACE n'a pas pu obtenir de rapports en temps voulu. Son système nécessitait une saisie manuelle des données et une supervision constante. Pour résoudre ce problème, PEACE analyse différentes alternatives pour acquérir un nouveau système d'information de gestion. Outre cette possibilité à long terme, l'institution rationalise les pratiques de collecte de données afin de réduire le temps nécessaire au personnel pour rédiger les rapports.

PERSPECTIVES D'AVENIR : DÉPLOIEMENT À GRANDE ÉCHELLE

Suite à la réalisation du test pilote et à l'évaluation des résultats, PEACE est en train de proposer ses services jeunes dans sept autres agences, l'objectif étant d'ouvrir 3 385 comptes jeunes et d'assurer l'éducation financière de 6 770 jeunes d'ici à la fin de l'année 2012. D'ici à fin 2014, PEACE va s'employer à ce que ses services financiers concernent 26 407 jeunes et l'éducation financière 32 600 jeunes (dont au moins 80 % de filles concernées par les services financiers et non financiers).

L'approche responsable adoptée par PEACE pour renforcer ses atouts et pallier aux faiblesses identifiées contribuera certainement à la réalisation de ces objectifs et au positionnement de l'institution en tant que leader de la finance destinée aux jeunes.

YouthStart

ÉTUDE DE CAS PEACE



À PROPOS DE YOUTHSTART

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

À PROPOS DE L'UNCDF



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

À PROPOS DE PEACE



Poverty Eradication and Community Empowerment (PEACE) est une institution de microfinance créée en 1999 en République démocratique fédérale d'Éthiopie. Sa mission consiste à servir les entrepreneurs pauvres en leur fournissant des services de qualité pérennes et générateurs d'emplois et de revenus. L'objectif ultime est d'améliorer la sécurité alimentaire des ménages dans les villes et les campagnes du pays. À l'heure actuelle, PEACE propose des prêts, des comptes d'épargne et d'autres produits et services à plus de 17 000 emprunteurs et 21 000 épargnants. PEACE considère qu'autonomiser les jeunes, en particulier des filles, grâce à l'épargne et aux services connexes est une nouvelle manière importante d'accomplir sa mission.

À PROPOS DE THE MASTERCARD FOUNDATION



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

Octobre 2012

Copyright © UN Capital Development Fund 2012

Tous droits réservés.

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

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