Programme d'apprentissage pour les praticiens (PLP) sur les innovations dans le domaine des services financiers pour les jeunes

Institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes vers l'expansion

AUTEURS
Alice Lubwama, FINCA Ouganda, et K.M.D.B. Rekogama, Hatton National Bank Sri Lanka

note

Novembre 2011

SEEP Powering connections

The MasterCard Foundation

FINCA

HNB

Remerciements

Authors: Alice Lubwama, FINCA Uganda, and K.M.D.B. Rekogama, Hatton National Bank

Reviseurs: Ashleigh Mullinax,* le Réseau SEEP, et Jennifer Denomy, MEDA

Photo de couverture: Ashleigh Mullinax

** L'individu a depuis quitté le réseau SEEP.*

À propos du Réseau SEEP

Fondé en 1985, le Réseau SEEP (www.seepnetwork.org), dont le siège est à Washington, DC, est une association de 120 organisations internationales qui appuient les programmes de développement des microentreprises et des petites entreprises dans 171 pays dans le monde. Le Réseau SEEP œuvre en faveur d'un revenu durable dans chaque foyer en mettant en contact les praticiens de la microentreprise dans un environnement mondial propice à l'apprentissage. SEEP joue un rôle unique en mettant en contact ces praticiens pour qu'ils puissent utiliser, cocréer et échanger les outils et les expériences nécessaires pour renforcer leurs organisations et programmes et, au bout du compte, leur impact.

Copyright © 2011 The SEEP Network

Des parties de cette publication peuvent être copiées ou adaptées afin de répondre aux besoins locaux, sans la permission du Réseau SEEP, à condition qu'elles soient distribuées gratuitement ou à prix coûtant, mais sans but lucratif. Veuillez citer le Réseau SEEP et « Programme d'apprentissage pour les praticiens sur les innovations dans le domaine des services financiers pour les jeunes » pour ces citations ou extraits.

Cette étude est rendue possible en partenariat avec la Fondation MasterCard. Le contenu est la responsabilité du Réseau SEEP et ne reflètent pas nécessairement les vues de la Fondation MasterCard.

Pour toute reproduction commercial, merci d'obtenir l'autorisation de :

The SEEP Network
1611 N. Kent St, Suite 610
Arlington, VA 22209
(tél) 202.534.1400 (fax) 703.276.1433
Email: seep@seepnetwork.org

Table des matières

Sigles **2**

Introduction **3**

A. Définitions et concepts clés 3

Institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes vers l'expansion **6**

A. Considérations et motivations 7

B. Étapes 11

C. Défis 15

Recommandations clés **16**

À propos de FINCA Uganda **18**

À propos de Hatton National Bank **18**

À propos du PLP **19**

Sigles

RSE – responsabilité sociale des entreprises

HNB – Hatton National Bank

TIC – technologie de l'information et des communications

PLP – Programme d'apprentissage des praticiens du Réseau SEEP

Introduction

Étant plus de 1,8 millions dans le monde aujourd'hui, les jeunes représentent un des segments en plus forte croissance de la population mondiale. Selon la Division de la population du Département des affaires économiques et sociales des Nations unies, en 2010, les jeunes représentaient 17,6 % de la population mondiale et 20,2 % dans les pays les moins développés.[1] La plupart des jeunes, particulièrement dans les pays en développement, n'ont pas accès aux services financiers et à l'éducation financière qui pourraient les aider à sortir de la pauvreté et à devenir des citoyens productifs dans leurs communautés. Bien que les chiffres varient, il est évident que la demande en services financiers pour les jeunes dépasse de loin la disponibilité. Certaines sources estiment même que moins de 10 % des jeunes ont actuellement accès aux services financiers.[2]

La période de la jeunesse est un moment particulièrement propice à l'apprentissage d'habitudes et d'attitudes financières responsables vis-à-vis de l'épargne, de l'emprunt et des dépenses. Des études soutiennent l'hypothèse que des services financiers et non financiers adéquats (tels que l'éducation et la formation), personnalisés pour les besoins et les capacités uniques des jeunes, peuvent les aider à mieux gérer leurs finances afin de subvenir à leurs propres besoins et à ceux de leur famille aussi bien à court qu'à long terme.

L'expansion des services financiers est un des moyens de combler le grand écart entre la demande et la disponibilité. Toutefois, l'expansion n'est pas un processus simple. Bon nombre d'organisations trouvent qu'elles ont besoin de prendre en compte certains facteurs uniques lors de l'expansion des services financiers aux jeunes. Souvent, les produits destinés aux jeunes sont développés dans le cadre de la mission de responsabilité sociale des institutions financières, ils ne sont pas toujours complètement incorporés au plan d'activité, à la structure et aux processus des organisations. Cela peut être acceptable à court terme mais, au fur et à mesure que l'organisation étend ses initiatives jeunesse, l'intégration de ces services devient de plus en plus importante. L'institutionnalisation des produits financiers destinés aux jeunes dans les opérations des organisations est une composante clé d'une expansion délibérée et responsable, qui assure que les produits disposent des ressources et du soutien requis pour croître et s'étendre. En obtenant l'aval organisationnel à toutes les grandes étapes du cycle de vie d'un produit destiné aux jeunes, les institutions peuvent arriver à des économies d'échelle de manière plus efficace, systématique et pérenne.

Dans cette note technique, FINCA Ouganda et Hatton National Bank Sri Lanka (HNB) explorent les composantes et questions clés relatives à l'institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes, sur la base de leurs expériences respectives. Les sujets explorés comprennent les considérations, les étapes et les défis clés de l'institutionnalisation. Bien que certains aspects universels de l'institutionnalisation soient couverts, ce document examine surtout les différences entre l'institutionnalisation des produits financiers destinés aux jeunes par opposition à ceux destinés aux adultes.

A. Définitions et concepts clés

Afin de pouvoir discuter de manière efficace de l'institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes, il est nécessaire de définir les termes et concepts clés relatifs au sujet. Bien qu'il existe une variété de définitions, pour les besoins de ce produit d'apprentissage, les services financiers destinés aux jeunes, l'expansion et l'institutionnalisation seront conceptualisés comme suit.

---

1 Division de la population du Département des affaires économiques et sociales des Nations unies, n.d., « Indices démographiques détaillés », ONU, New York, http://esa.un.org/unpd/wpp/unpp/panel_indicators.htm (consulté le 24 août 2011).
2 International Global Youth Enterprise Conference "Making Cents," 2009, "State of Youth Financial Services," Séance plénière, Washington, DC, 30 septembre.

Services financiers destinés aux jeunes

Les services financiers destinés aux jeunes englobent un large éventail de produits et services financiers offerts par les institutions financières aux jeunes. Ils peuvent comprendre l'épargne, le crédit, les dépôts fixes, l'assurance et les transferts. La définition de la jeunesse varie grandement mais, pour les besoins du Programme d'apprentissage des praticiens sur les Innovations pour les services financiers destinés aux jeunes du Réseau SEEP, les jeunes sont définis comme étant âgés de 12 à 24 ans. Bien que des services complémentaires, tels que l'éducation et la formation aux compétences, ne soient pas des services financiers au sens strict du terme, il est nécessaire de les inclure dans la discussion sur les services financiers destinés aux jeunes dans la mesure où ils font souvent partie intégrante des produits.

La stratégie d'expansion de FINCA Ouganda et Hatton National Bank comprend l'ampleur, la portée et la pénétration du marché. En avril 2011, FINCA Ouganda a lancé le produit pour jeunes « StarGirl » dans deux agences supplémentaires dans les zones rurales de Masaka et Mityana (pénétration du marché). En outre, elle a prévu une augmentation de l'intérêt des jeunes clients dans toutes les agences où « StartGirl » était offert (ampleur). Dernièrement, FINCA Ouganda a commencé le processus de développement de deux nouveaux produits financiers destinés aux jeunes visant les jeunes adultes et les garçons adolescents (portée et pénétration du marché).

HNB a œuvré afin d'étendre ses initiatives jeunesse en augmentant le nombre de points d'accès bancaires dans les écoles, ainsi que le nombre total de jeunes clients des produits « HNB Teen » et « Gami Pabuduwa » (pénétration du marché et ampleur). En outre, HNB a développé un produit financier qui cible les jeunes âgés de plus de 18 ans pour combler le vide entre les services pour jeunes et ceux destinés aux adultes qu'offre la banque (portée).

Source : auteurs.

Expansion des services financiers destinés aux jeunes

Il s'agit du processus d'extension de l'offre et/ou de l'impact d'un produit. L'expansion peut être abordée de différentes manières mais, pour les besoins du PLP susmentionné, elle est définie comme comprenant la profondeur, l'ampleur, la portée et la pénétration du marché. L'ampleur fait référence à la portée et au nombre de clients atteints par une institution financière, alors que la profondeur de la portée fait référence aux clients plus vulnérables à divers niveaux économiques. Pour ce qui est de l'expansion, la portée signifie l'augmentation du nombre de services et produits offerts par un prestataire de services financiers, alors que la pénétration du marché fait référence au fait d'atteindre plus de clients sur différents segments du marché, qu'ils soient géographiques, culturels ou autres.[3] L'expansion peut également impliquer le processus de passage d'un produit ou service du stade pilote au stade de lancement (qui peut être limité ou complet). Alors que tous les aspects de l'expansion (l'ampleur, la profondeur, la portée et la pénétration du marché) doivent nécessairement être suivis de manière simultanée pour arriver à des économies d'échelle de manière efficace, ils peuvent se compléter de diverses manières.

Institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes

Dans sa définition la plus simple, l'institutionnalisation est définie comme « l'établissement de quelque chose, généralement un pratique ou une activité, comme convention ou norme au sein d'une organisation ou d'une culture. »[4] Philip Selznick, un des premiers chercheurs de la théorie institutionnelle, voyait l'institutionnalisation comme étant une manière « d'inculquer une valeur, de donner de la valeur à une structure ou un processus qui, avant l'institutionnalisation, n'avait qu'une valeur instrumentale. »[5] Selon

3 Cf. Mark Schreiner, 2002, "Aspects of Outreach: A Framework for a Discussion of the Social Benefits of Microfinance », Journal of International Development 14 (5): 591–603.

4 Concise Oxford English Language Dictionary, 2009, 11th ed., rev. (New York: Oxford University Press USA)

5 Richard W. Scott, 1987, "The Adolescent of Institutional Theory," Administrative Science Quarterly (December): 493.

Selznick, l'institutionnalisation est un processus soumis à la conception et à l'intervention consciente qui se produit au sein d'une organisation au cours d'une période donnée.[6] Pour les organisations prestataires de services financiers (ayant les jeunes comme une de leurs cibles), l'institutionnalisation implique plus précisément le processus d'intégration des services financiers destinés aux jeunes dans la mission et la stratégie générales de l'organisation, ainsi que l'obtention de l'aval et du soutien tout au long de la fourniture de ressources, aussi bien humaines que financières.

Le processus d'institutionnalisation peut prendre diverses formes et peut passer par différentes étapes. Pour les besoins du présent, l'institutionnalisation est liée au processus d'expansion, par conséquent, les phases de projet typiques suivantes seront passées en revue : pilote, lancement initial et lancement complet. Ces phases sont courantes pour le développement de la plupart des produits, pas seulement les produits destinés aux jeunes et démontrent les étapes progressives de l'expansion des services aux clients. Il est important de noter que, bien qu'il existe une relation entre l'institutionnalisation et l'expansion, les deux termes ne sont pas synonymes. L'expansion implique l'extension des services aux clients et l'institutionnalisation est une manière de le faire efficacement.

- ***Phase pilote :*** Les produits sont typiquement non institutionnalisés au sein de l'organisation à la phase pilote. Il se peut qu'il s'agisse de projets de recherche à court terme avec des ressources engagées limitées conçus pour aider une organisation à déterminer la viabilité d'un produit ou service donné.

- ***Lancement initial :*** Si les cibles de la phase pilote ont été atteintes et la demande existe, les décideurs peuvent choisir de lancer le produit ou service pour un groupe de clients de plus grande taille ou sur un nombre donné d'agences. L'étape du « lancement initial » peut être catégorisée comme étant « semi-institutionnalisée ». Au cours de cette étape, l'aval et l'approbation des acteurs internes et externes clés sont obtenus et davantage de ressources (aussi bien financières qu'humaines) sont engagées. Toutefois, il se peut que le produit ou service soit ou ne soit pas, à ce moment-là, intégré dans le plan d'activité ou la stratégie organisationnels, ce qui est un des facteurs déterminants de l'institutionnalisation complète.

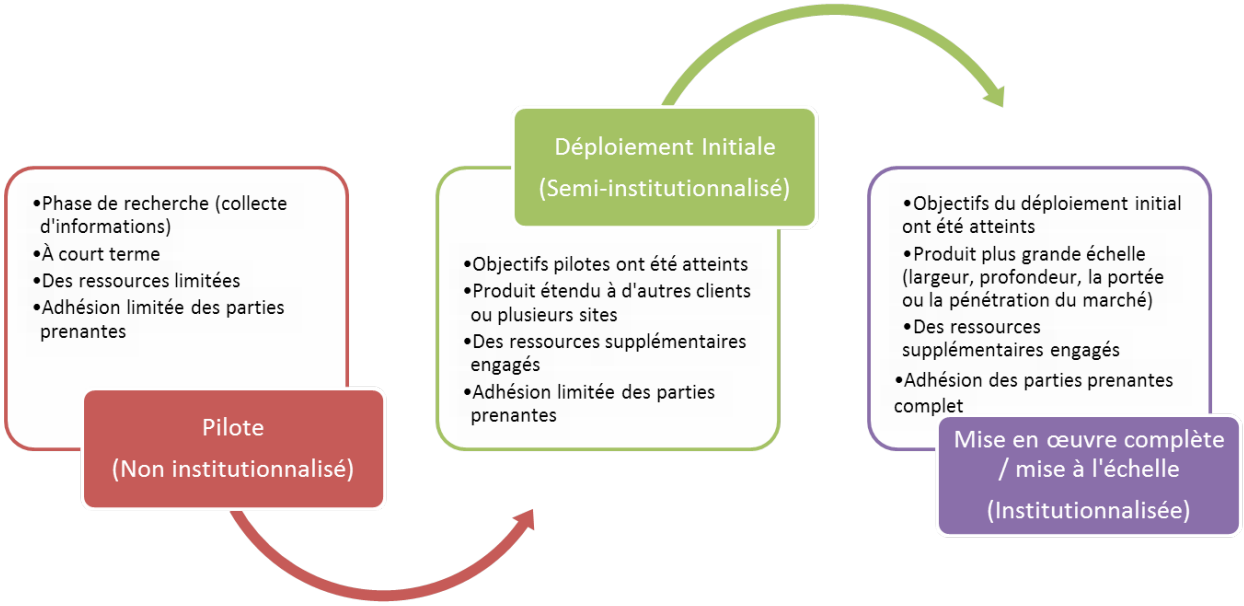
- ***Lancement complet/expansion :*** Si un produit ou service a atteint ses cibles de manière continue et si la demande de davantage de services est identifiée, il peut alors être complètement lancé et arriver à des économies d'échelle. À ce stade, le produit est ce que l'on peut appeler complètement institutionnalisé avec un haut degré d'aval de la part des acteurs et un niveau plus élevé d'engagement en ressources par rapport à d'autres moments du continuum du processus (cf. figure 1).

Le niveau d'institutionnalisation d'un produit ou service destiné aux jeunes change souvent au fil du temps alors que les produits et services arrivent à maturité et s'avèrent avoir un « succès » grâce à une analyse financière et un suivi attentifs. Par exemple, le produit « StartGirl » de FINCA est récemment passé de la phase pilote (non institutionnalisée) à la phase de lancement initial (semi-institutionnalisé) avec l'offre de services dans deux agences rurales supplémentaires. Ces activités d'expansion exigent l'aval de la direction, ainsi que des ressources supplémentaires et deviennent possibles pour un certain nombre de raisons, y compris un examen de performance du produit positif et l'aval de la direction.

Hatton National Bank voit actuellement ses produits jeunesse quelque part entre les phases semi-institutionnalisée et institutionnalisée du continuum. Un fort engagement de la part de la direction de HNB a été pris il y a quelques années pour cibler les jeunes du Sri Lanka par le biais de services financiers. Cet engagement se manifeste par le biais de la fourniture de ressources aussi bien financières qu'humaines.

6 Philip Selznick, 1957, Leadership in Administration (New York: Harper and Row), 16.

Figure 1: Continuum d'extension et d'institutionnalisation



Source: Auteurs.

Les produits destinés aux jeunes ont été intégrés dans le plan d'activité et la stratégie de la banque et d'importantes ressources ont été budgétisées chaque année pour le marketing, la mise en œuvre et d'autres coûts essentiels. Toutefois, bien que HNB ait suivi les étapes menant à l'institutionnalisation et à l'expansion de ses produits financiers destinés aux jeunes, elle voit toujours la nécessité de développer une « marque jeunesse » officielle avant que l'institutionnalisation complète ne puisse avoir lieu.

Un dernier point qu'il convient de soulever : il n'est pas nécessaire d'institutionnaliser complètement ou d'arriver à l'expansion complète pour chaque produit ou service. Certains produits sont abandonnés après la phase pilote, alors que d'autres peuvent atteindre la phase de semi-institutionnalisation. Cela peut convenir à certains types de produits au sein d'une organisation. Toutefois, d'après l'expérience des partenaires du PLP, l'institutionnalisation est essentielle pour arriver de manière systématique et pérenne à l'expansion.

Les services financiers destinés aux jeunes sont souvent catégorisés comme produits de niche au sein des institutions financières, dans la mesure où ils offrent généralement des caractéristiques spécialisées et ciblent un groupe de clients donné. Il est important de noter que les produits de niche peuvent se trouver à tout stade du continuum de l'institutionnalisation et de l'expansion. Bien que les produits de niche risquent de ne jamais atteindre le niveau d'expansion des produits et services traditionnels, ils peuvent être institutionnalisés au sein d'une organisation en étant incorporés dans un modèle commercial et en obtenant l'engagement d'acteurs clés.

Source : auteurs.

Institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes vers l'expansion

En 2006, l'institut Aspen et l'Association for Enterprise Opportunity ont mené une analyse documentaire qui a révélé certaines leçons tirées des expansions

dans le secteur des microentreprises.[7] Beaucoup de ces leçons portaient sur l'importance de traiter l'expansion comme un processus bien pensé et impliquant l'aval et l'engagement de l'équipe de direction de l'organisation. En outre, l'expansion implique un certain nombre d'étapes et de processus qui comprennent « le passage d'une idée à une expérience par le biais de la reproduction précoce, de l'identification de la meilleure pratique, de la normalisation, de l'établissement d'une infrastructure et finalement du lancement à large échelle. »[8] Ces meilleures pratiques impliquent que, afin d'étendre tout service financier, il est nécessaire de l'institutionnaliser au sein de la mission, de la vision et du plan d'activité globaux de l'organisation.

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, bien que l'arrivée à des économies d'échelle et l'institutionnalisation soient liées, les termes ne sont pas interchangeables. Bien qu'il soit généralement nécessaire d'obtenir l'aval et le soutien de l'organisation afin d'étendre un produit ou service financier de manière efficace et pérenne, l'inverse n'est pas nécessairement vrai. Comme nous l'avons dit à la section précédente, les produits de niche peuvent rester des composantes d'une importance relative des opérations d'une organisation, avec une portée des plans d'expansion limités. Toutefois, ils peuvent quand même être institutionnalisés et faire partie de la stratégie générale de l'organisation et du plan d'activité.

L'institutionnalisation est particulièrement importante quand on parle de l'expansion des services financiers destinés aux jeunes. Traditionnellement parlant, les jeunes clients n'ont pas fait l'objet de la concentration des organisations financières, de ce fait, les produits financiers les ciblant n'ont pas été aussi institutionnalisés que les produits conventionnels destinés aux adultes. Au fur et à mesure que davantage d'organisations commencent à offrir des services aux jeunes, elles devront réfléchir non seulement à quels produits sont adaptés à leur nouveau marché cible mais également à la manière dont les nouveaux produits rentrent dans le cadre de leurs mission, stratégie et processus actuels afin d'en assurer la pérennité.

Bien que de nombreux aspects du processus d'institutionnalisation soient semblables pour tous les produits financiers, il existe quelques considérations uniques pour les organisations qui offrent des services financiers aux jeunes et qui doivent être abordées. Elles comprennent des considérations relatives à la compatibilité avec la mission, au temps, aux acteurs, aux ressources et à l'environnement externe. En outre, certaines des étapes et des défis de l'institutionnalisation des services financiers pour les jeunes peuvent varier. Ces différences seront explorées dans les sections suivantes.

A. Considérations et motivations

Les organisations ont différentes motivations pour l'expansion des services financiers aux jeunes. Pour certaines, le fait de desservir les jeunes est une manière de remplir une mission sociale ou pour l'entreprise qui consiste à atteindre les personnes les plus vulnérables. Les jeunes clients peuvent également être perçus comme une future clientèle viable qui, à termes, générera un revenu et des bénéfices pour l'organisation, aussi bien par le biais de leur propre activité que par le biais de la vente croisée à leurs amis et aux membres de leur famille. Dernièrement, il se peut que les institutions financières réagissent à la demande croissante des jeunes. Quelle qu'en soit la raison, une organisation doit prendre en considération un certain nombre de facteurs qui sont essentiels

« Les services financiers destinés aux jeunes ne vont pas seulement renforcer la mission globale de FINCA consistant à aider les entrepreneurs à faible revenu à générer des actifs, créer des emplois et améliorer leur niveau de vie, mais ils amélioreront également l'image de notre marque et établira la confiance dans les communautés dans lesquelles les agents de terrain de FINCA travaillent. »

Fabian Kasi,
Ancien PDG, FINCA Ouganda

7 Aspen Institute/FIELD and the Association for Enterprise Opportunity, 2006, "Lessons Regarding Scale." Disponible sur le site web de Microfinance Gateway, Washington, DC, http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.30453/40.pdf (consulté le 11 octobre 2011).
8 Ibid.

à la réussite de l'institutionnalisation préalable à l'expansion :

- ***Mission :*** Comment est-ce que la prestation de services financiers aux jeunes rentre dans le cadre de la mission de notre organisation, de notre stratégie et de notre plan d'activité ?
- ***Calendrier :*** Combien de temps est-ce que l'expansion des produits financiers destinés aux jeunes prendra, tout en visant la pérennité financière ?
- ***Ressources :*** Est-ce que l'organisation dispose des ressources nécessaires (aussi bien financières qu'humaines), ainsi que des systèmes nécessaires, pour étendre la mise en œuvre d'un produit ou service financier destiné aux jeunes ?
- ***Soutien des acteurs :*** Est-ce que l'organisation dispose du soutien des acteurs aussi bien internes qu'externes pour l'institutionnalisation des produits financiers destinés aux jeunes ?
- ***Environnement externe et demande du marché :*** Est-ce que les études de marchés disponibles et l'environnement externe (c'est-à-dire, le contexte sociopolitique, juridique et local) soutiennent la prestation de services financiers aux jeunes ?

« La continuité des activités d'une organisation viable et sa stabilité et pérennité dépendent désormais grandement de la mesure dans laquelle elle s'engage auprès des jeunes dans le pays et crée des opportunités de responsabilisation pour eux. Sur le long terme, la pérennité d'une organisation commerciale viable dépend énormément de la création d'opportunités pour les jeunes de manière à ce qu'ils deviennent des partenaires et acteurs égaux. »

M. Chandula Abeywickrema
Directeur général adjoint
Hatton National Bank

Mission

Aussi bien FINCA que Hatton National Bank se sont intéressés de près à la manière de faire aller leurs investissements plus loin pour les produits financiers ciblant les jeunes rentrerait dans le cadre de leurs missions respectives et de leurs objectifs sur long terme.

La mission de FINCA Ouganda comporte une importante composante sociale par le biais de laquelle FINCA tente d'atteindre les populations les plus vulnérables du pays. Les jeunes sont perçus comme étant un segment vulnérable, ainsi que comme un segment qui contribuera à terme à une clientèle sur le long terme. La prestation de services financiers aux jeunes a également sa place dans la mission et la stratégie organisationnelle de Hattan National Bank. Bien que HNB perçoive les services financiers destinés aux jeunes comme étant une partie de sa responsabilité sociale (RSE) consistant à lutter contre les troubles des décennies passées, elle voit également les jeunes comme une future clientèle viable. À la suite de l'insurrection de 1989, la direction de HNB a pris une décision stratégique en toute conscience consistant à commencer à fournir des services financiers aux jeunes des zones rurales par le biais du développement du produit « Gami Pubuduwa ». Un certain nombre d'autres produits destinés aux jeunes ont suivi, les jeunes sont désormais reconnus comme étant une clientèle importante au sein de la banque.[9]

Calendrier

L'institutionnalisation des produits financiers destinés aux jeunes peut prendre plus de temps que pour les produits traditionnels pour un certain nombre de raisons, y compris les calendriers plus longs au cours desquels les produits pour jeunes atteignent généralement la pérennité. Parfois, la prestation de services financiers aux jeunes peut coûter plus à une organisation du fait de l'ajout de services supplémentaires, tels que l'éducation financière et la formation aux compétences, ainsi que du fait des coûts de mobilisation

9 Actuellement, HNB dessert 600 000 jeunes et un client sur six de la banque est un jeune. (Données fournies par HNB, été 2011.)

plus élevés. Du fait de la nature hautement diversifiée et segmentée des jeunes en tant que groupe de clients, bon nombre d'organisations offrent de multiples produits ciblant les jeunes à différents stades de leur vie et vivant dans des zones géographiques différentes, ce qui peut faire augmenter les coûts de développement, de mise en œuvre et d'évaluation. Il peut également être difficile pour les institutions financières d'évaluer la rentabilité d'un produit pour des clients qui passent rapidement d'un produit à un autre. Par conséquent, pour justifier l'investissement en ressources supplémentaires dans la prestation de services financiers destinés aux jeunes, les organisations doivent voir les jeunes clients comme un investissement et qui, avec un aval et un engagement précoces de l'organisation, peuvent devenir des clients à long terme et contribuer à la pérennité de l'organisation.

Actuellement, tous les services essentiels de Hatton National Bank sont financièrement pérennes. Ce fait, de concert avec le fort engagement de HNB consistant à servir les jeunes dans le cadre de sa mission, a rendu le processus d'institutionnalisation plus facile en termes d'obtention de l'aval et du soutien nécessaire auprès de la direction. Bien que la majorité des produits de FINCA Ouganda ne soient pas actuellement financièrement pérennes, FINCA soutient les produits par le biais du budget CSR, dans la mesure où les produits sont perçus comme fournissant des avantages non quantifiables, tels que l'amélioration de la réputation au sein de la communauté et l'obtention de clients à vie.

Les figures 2 et 3 ci-dessous représentent les estimations de FINCA Ouganda et de Hatton National Bank quant au temps qu'il a fallu (ou faudra) à elles deux pour lancer pleinement leurs produits jeunesse respectifs. Pour Hatton National Bank, le calendrier correspondait plutôt bien à celui de ses produits pour adultes. Pour FINCA, toutefois, le calendrier d'institutionnalisation pour « StartGirl » était plus long que celui des produits de FINCA pour adultes ou que pour son autre produit jeunesse, « FINCA Junior ». FINCA Ouganda attribue cette situation au temps supplémentaire nécessaire pour tester certaines des composantes uniques de « StartGirl » (par exemple, l'éducation financière et l'implication intense de la communauté) dans les zones rurales, outre les facteurs externes, tels que les élections nationales qui ont eu lieu en 2011.

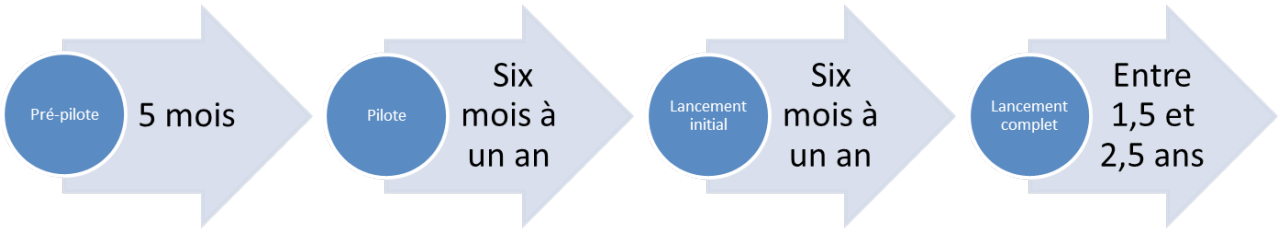


Figure 2 : Calendrier de l'institutionnalisation et de l'expansion du produit « StartGirl » de FINCA

Figure 3: Calendrier de l'institutionnalisation et de l'expansion des produits jeunesse de

Hatton National Bank

Source: Authors.

> *« Pour arriver à l'expansion, il est nécessaire que tous les membres du personnel de FINCA commencent à voir les services financiers destinés aux jeunes comme un domaine de croissance pour notre activité. »*
>
> Julius Omoding,
> PDG, FINCA Ouganda

Il faut noter que la taille et l'infrastructure d'une organisation peut également avoir un effet sur le calendrier de l'institutionnalisation. Du fait du nombre accru de personnes impliquées, les grandes organisations peuvent prendre plus de temps à évaluer et approuver de nouvelles initiatives et stratégies, alors que les organisations de moindre taille sont souvent plus rapides à s'adapter à de nouvelles situations. Bien que FINCA Ouganda ne soit pas une organisation particulièrement grande, elle a impliqué la direction dès le départ du développement du produit « StartGirl ». Bien que cela puisse parfois retarder le processus de lancement (dans la mesure où les décisions passent par plusieurs services avant l'obtention d'une approbation finale), cela s'est à terme avéré bénéfique pour l'institutionnalisation du produit. En impliquant la direction dès le départ, les discussions importantes relatives à la mission, aux ressources et au développement du produit ont eu lieu avant l'expansion.

Ressources

Afin de réussir l'expansion d'un produit ou service destiné aux jeunes, les institutions financières doivent évaluer de manière critique si elles ont actuellement (ou pourront obtenir) les ressources nécessaires à cet effet. L'institutionnalisation au sein d'une organisation fait partie intégrante de la fourniture de ressources, dans la mesure où l'approbation de la direction est nécessaire pour allouer davantage de ressources humaines et en matériel et de financements pour l'extension des activités. Bien que FINCA Ouganda ait décidé qu'elle avait les systèmes nécessaires en place pour l'extension de son portefeuille jeunesse, elle a apporté des ressources supplémentaires sous la forme de partenaires afin de l'aider dans certaines tâches. Ces partenaires comprennent les organisations qui desservent les jeunes, ainsi que des organismes de recherche qui peuvent aider FINCA Ouganda à effectuer une étude de marché préalable. En outre, bien que FINCA emploie déjà des agents de terrain qualifiés pour travailler avec les clients, elle s'est aperçue que des effectifs dotés d'une expérience auprès des jeunes étaient essentiels pour le lancement de ces produits. De ce fait, elle a embauché des agents de terrain avec de l'expérience en finance ainsi qu'en social pour travailler sur ses produits jeunesse. Hatton National Bank a également été dotée de ressources supplémentaires sous la forme de nouveaux effectifs, de budgets marketing accrus et de davantage de ressources en matériel (par ex., ordinateurs et véhicules) au fur et à mesure de l'extension des produits destinés aux jeunes. Cette situation a été le résultat d'un aval et soutien accrus de la direction de HNB au fur et à mesure de l'institutionnalisation des produits.

Soutien des parties prenantes

Les parties prenantes ou acteurs peuvent contribuer de manière considérable à l'institutionnalisation d'un produit ou service financier. Bien que beaucoup des mêmes personnes poussent l'institutionnalisation de tout produit financier, certaines personnes sont uniques à un produit financier destiné aux jeunes, y compris les parents ou tuteurs légaux qui supervisent l'intérêt en services financiers de leurs dépendants ou les représentants des écoles qui contribuent à la distribution des produits financiers aux jeunes dans les écoles. En outre, dans la mesure où les produits financiers destinés aux jeunes ne sont souvent pas les produits traditionnels qu'offre une institution financière, les membres du personnel qui travaillent avec un produit pour jeunes deviennent souvent une force motrice clé de l'institutionnalisation du produit. Chez FINCA Ouganda, les membres du personnel qui soutiennent le développement et l'expansion des services

financiers destinés aux jeunes sont non officiellement appelés « les champions du produit » et deviennent fer de lance pour faire passer les informations aux membres de la direction.

L'implication d'une variété de représentants, aussi bien de l'intérieur que de l'extérieur d'une organisation, qui offrent des services financiers, permet à terme d'obtenir un aval plus important au sein de l'institution pour un produit financier destiné aux jeunes. Un aval initial plus important peut contribuer à un engagement à long terme envers le produit, ce qui mène à une réussite au niveau de l'institutionnalisation, de la mise en œuvre et de l'extension possible. Comme avec tout produit financier, il est essentiel d'évaluer de manière régulière les besoins du groupe de clients cible, de faire preuve de souplesse et de réagir aux besoins changeants. En travaillant avec les décideurs clés dès le départ, les décisions importantes peuvent être prises plus rapidement, de manière à ce que la qualité du service n'en pâtisse pas.

Dans le tableau 1, sont explorées les fonctions clés des diverses personnes généralement impliquées dans l'institutionnalisation des produits financiers destinés aux jeunes.

Acteurs clés	**Pourquoi sont-ils impliqués ?**	**Que font-ils ?**	**FINCA Ouganda**	**Hatton National Bank**
La direction	Décideurs et personnes allouant les fonds	Donnent le « feu vert » pour passer à la phase suivante, évaluent le produit à un niveau stratégique, soulèvent potentiellement des questions et préoccupations qui doivent être abordées avant que l'expansion n'ait lieu	✓	✓
Les responsables d'agences	Décideurs de niveau intermédiaire et coordinateurs de produits/ du personnel	Font office de pont entre la direction et les membres du personnel, communiques avec les deux groupes, suivent les succès du projet et proposent des changements quand cela est nécessaire	✓	✓
Le personnel	Personnes chargées de la mise en œuvre des produits et en lien direct avec les clients	Mettent en œuvre le produit, recueillent des données sur les cibles du produit qui seront utilisées par les responsables pour déterminer la viabilité et le potentiel du produit	✓	✓
Les partenaires et leaders de la communauté	Personnalités publiques qui ont de l'influence et personnes qui travaillent sur le terrain	Obtiennent l'aval des clients et de la communauté locale	✓	✓
Les parents/tuteurs légaux	Représentants légaux des jeunes clients	Offrent un retour d'information essentiel sur les produits et services permettant à l'institution d'évaluer son potentiel de croissance de manière objective	✓	✓
Les jeunes	Le groupe cible et la clientèle	Offrent un retour d'information essentiel sur les produits et services permettant à l'institution d'évaluer son potentiel de croissance de manière objective	✓	✓

Source: Auteurs

Source: Auteurs

Environnement externe et demande du marché

Les facteurs externes (comme la demande du marché, la situation sociopolitique, les contextes locaux et les questions d'ordre juridique et réglementaire) doivent également être pris en compte lors de l'institutionnalisation d'un produit financier destiné aux jeunes. Une étude de marché est essentielle pour assurer qu'il existe suffisamment de demande et de soutien pour l'expansion d'un service et que l'environnement y est propice. Particulièrement, pour les produits jeunesse, il est essentiel de comprendre les questions juridiques et réglementaires spécifiques à un pays concernant la prestation de services financiers aux jeunes, dans la mesure où de nombreux pays disposent de restrictions sur les services pour les personnes en-deçà d'un certain âge.

Hatton National Bank, tout comme FINCA Ouganda, a mené une étude de marché approfondie afin de déterminer si la demande était suffisante pour l'expansion des services pour jeunes. Récemment, HNB a mené une étude de marché avant de développer son nouveau produit financier pour les jeunes adultes (entre 18 et 24 ans), ainsi qu'avant l'extension de ses activités d'éducation financière. Hatton National Bank allait, à l'origine, développer des produits financiers différents pour les jeunes adultes en zones urbaines et rurales. Cependant, après avoir passé en revue les résultats de l'étude de marché, HNB a décidé de créer un seul produit global qui peut être personnalisé. De la même manière, une étude de marché sur l'éducation financière a poussé Hatton National Bank à développer un programme pédagogique en modules qui aborde les différents besoins des jeunes qui vont à l'école et ceux qui n'y vont pas et vivant dans les zones rurales comme urbaines. Cette étude de marché, qui a été présentée devant différentes commissions qui prennent des décisions au sein de la banque, a permis d'obtenir le soutien des décideurs pour l'extension des produits.

> *"With all the mobilization challenges faced within the pilot phase, all staff must be involved in the YFS operations [and] activities and adopt the appropriate skills when dealing with this unique target group of youth."*
>
> Alice Lubwama,
> Product Champion,
> Business Development Officer

B. Étapes

Une fois que les organisations ont effectué une évaluation critique des considérations clés relatives à l'institutionnalisation, il est essentiel qu'elles élaborent un processus qui est soutenu non seulement par la direction mais également par les membres du personnel qui seront directement impliqués dans la mise en œuvre de l'initiative financière pour les jeunes. Le tableau ci-dessous compare les étapes que Hatton National Bank et FINCA Ouganda ont prises pour institutionnaliser leurs produits financiers destinés aux jeunes, en commençant par l'étude de marché, puis la phase pilote, suivie de la phase de lancement initial et, à terme, par la planification du lancement complet et de l'extension.

Bien que bon nombre des étapes de l'institutionnalisation d'un produit financier destiné aux jeunes soient semblables à celles utilisées pour l'institutionnalisation de tout produit financier, certaines différences clés uniques au marché des jeunes doivent être prises en compte.

Lors des phases d'étude de marché et de développement des produits, il est essentiel d'obtenir l'aval des acteurs externes clés qui travaillent avec les jeunes, en plus des recherches sur les potentielles questions juridiques et réglementaires. Le nombre d'acteurs travaillant avec les jeunes peut grandement varier par

Table 2: Institutionalization Process of FINCA Uganda and Hatton National Bank

Processus	Questions clés	Hatton National Bank	FINCA Ouganda	Observations
Étude de marché	Qui la mène ?	Menée par du personnel et des consultants internes	Menée par du personnel interne et des consultants externes	Alors que la Commission de développement des produits de HNB est un des récipiendaires clé des résultats de l'étude de marché, l'équipe de développement des produits et du soutien politique de FINCA est utilisée à une date ultérieure pour la planification stratégique et l'analyse des coûts
	Avec qui les résultats sont-ils partagés ?	Les équipes de gestion des services, les commissions marketing, planification, opérations et développement des produits	Chefs des services des opérations ou des ventes et de marketing	
Développement des produits	Qui est impliqué ?	Les services de marketing, de planification, d'opérations et des TIC	Chefs de services	FINCA Ouganda, tout comme HNB, a recours à l'expertise de plusieurs services, y compris les services des TIC, des opérations et des finances, pour le développement de produits. Les deux organisations fixent des cibles qui correspondent aux priorités et aux objectifs organisationnels.
	Quel est le processus ?	La proposition de produit est produite par les membres de l'équipe et fait l'objet d'une discussion en son sein, ils font ensuite suivre la proposition à la commission de développement des produits pour obtenir son aval	La proposition de produit est rédigée à l'aide de l'expertise de divers départements, elle est ensuite soumise pour approbation aux services intéressés et au PDG	
	Composantes essentielles	Établissement des cibles, conception d'un programme d'incitations pour les employés de la banque qui travaillent sur le produit	Établissement des cibles, conception d'un programme d'incitations pour les employés de la banque qui travaillent sur le produit	
Phase pilote	Quel est le processus ?	Identification des agences pour les activités pilotes	Identify braches for pilot activities	La direction et les autres membres du personnel sont régulièrement informés des résultats du pilote par le biais de rapports mensuels préparés par l'équipe de FINCA Ouganda
	Combien de temps est-ce que cela prend ?	6 mois (maximum)	Entre 6 mois et un an	

Table 1: Key Players in Institutionalization

Processus	Questions clés	Hatton National Bank	FINCA Ouganda	Observations
Évaluation et passage en revue de la phase pilote	Qui est impliqué ?	Service sous lequel tombe le pilote, plus le service de planification	Direction, « les champions des produits » et le service des opérations	FINCA Ouganda a évalué le programme pilote en s'intéressant au nombre total de clients du programme « StartGirl », les considérations opérationnelles et le retour d'information de la communauté. Les résultats étaient très positifs. Les cibles ont été atteintes, les ressources de l'organisation ont été identifiées et les parents et membres de la communauté ont soutenu un lancement plus poussé.
	À quelle fréquence est-ce que les évaluations sont effectuées ?	De manière hebdomadaire et mensuelle	De manière hebdomadaire et mensuelle, avec un rapport final consolidé	
	Comment les résultats sont-ils partagés ?	Les résultats des évaluations sont passés en revue et comparés par rapport aux cibles fixées	Les résultats sont partagés après un passage en revue final et l'approbation de l'équipe de développement du projet et de la direction	
Lancement complet/extension	Qui prend la décision ?	La commission de développement des produits	La direction et, dans une certaine mesure, le bailleur	La stratégie de lancement de FINCA Ouganda dépend de la réussite de la phase pilote, ainsi que de la viabilité commerciale effective et projetée
Communication	Avant la phase pilote	Responsables régionaux	Direction et certains responsables d'agences	FINCA Ouganda s'est rendu compte que le fait d'informer uniquement la direction et les responsables de certaines agences au cours de la phase pilote avait pour résultat de fausses informations et un mauvais service client dans d'autres centres de service. Les responsables régionaux et des agences sont désormais informés des activités relatives aux produits de manière plus précoce
	Pendant la phase pilote	Tous les membres du personnel au siège et dans les agences	Direction et certains membres du personnel des agences	
	Après la phase pilote	Formation des membres du personnel	Courrier électronique du PDG aux membres du personnel, formations des responsables régionaux et des agences, suivies d'une formation pour les jeunes membres du personnel	
	Canaux de communication	Circulaires, directives sur les produits, événements et incitations	Réunions du personnel, courriers électroniques, notes de service et bulletins	

rapport à celui des personnes qui travaillent avec les adultes. Il est donc important pour une institution financière de réfléchir à ce qui est requis pour un développement et une mise en œuvre réussis d'un produit pour jeunes. Outre l'obtention de l'aval des acteurs externes (y compris les parents, les leaders de la communauté et les jeunes eux-mêmes), FINCA Ouganda a également rencontré des représentants de nombreuses administrations publiques qui travaillent avec les jeunes. Ces administrations publiques comprennent la Banque centrale, le Ministère de l'éducation et des sports, le Ministère de la justice et des affaires constitutionnelles, le Ministère du genre, du travail et du développement social, ainsi que les organisations servant les jeunes dans la région. Alors que FINCA Ouganda avait besoin de l'approbation de ces acteurs pour développer le produit « StartGirl », elle en a abordé d'autres afin d'obtenir du soutien et de discuter d'une possible collaboration. Hatton National Bank a également rencontré des acteurs externes dans les domaines de l'automobile, des communications, de l'agriculture et de l'éducation afin de discuter de possibles partenariats.

Dans la mesure où les jeunes en-deçà d'un certain âge sont protégés par la loi dans certains pays, les organisations qui s'intéressent au développement de produits pour ces jeunes doivent également inclure les considérations juridiques et réglementaires particulières au marché de recherche. Dans la mesure où la loi ougandaise stipule que les personnes âgées de moins de 18 ans doivent être accompagnées d'un tuteur lors du retrait d'argent auprès d'une institution financière, FINCA Ouganda a consulté des conseillers juridiques et a incorporé un élément de mentorat dans le produit « StartGirl » qui permet aux clientes de retirer de l'argent tant qu'ils sont accompagnés d'un mentor approuvé.

Dernièrement, les organisations doivent faire en sorte d'inclure les jeunes dans les phases d'études de marché et de développement du produit de manière à assurer leur aval. Les jeunes peuvent être inclus comme membres de groupes de réflexion ou comme personnes interrogées. Des questions sur les caractéristiques qu'ils souhaitent voir incluses dans un produit financier peuvent leur être posées. En impliquant les jeunes de manière précoce, les institutions financières peuvent assurer que lors du lancement du produit, les jeunes continueront à le trouver pertinent et attrayant.

Avant la phase pilote, les institutions financières doivent prendre en compte la formation des membres du personnel sur la manière de travailler avec les jeunes. Les jeunes clients exigent souvent différents types d'interaction et de communication, et il est utile de former le personnel sur ces sujets. Le personnel peut avoir besoin d'être formé à parler de manière plus simple et à interagir de manière ludique et basée sur des activités avec les jeunes afin de faire passer les messages essentiels. Il est également important de rappeler aux membres du personnel que, malgré leur âge, les jeunes clients méritent tout de même le même respect que tout autre client. FINCA Ouganda a travaillé avec des organisations externes telles que MicroSave et Population Council afin de dispenser une formation à ses employés qui travaillent avec les jeunes avant le lancement des produits pour jeunes.

À toutes les étapes, il est important de communiquer efficacement les résultats clés et les résultats des opérations de produits pour jeunes, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, pour faire montre de transparence, encourager le retour d'information et sécuriser l'aval au sein de l'organisation. Ceci est particulièrement important pour les produits destinés aux jeunes dans la mesure où ils sont susceptibles de représenter un faible pourcentage des produits totaux de l'institution financière. Les canaux de communication efficaces varient en fonction des organisations, mais les possibilités incluent des annonces par courrier électronique de l'organisation, des bulletins, des notes de service officielles et le compte-rendu des membres du personnel qui travaillent sur les produits destinés aux jeunes. Hatton National Bank a recours à des circulaires et directives pour informer le personnel des initiatives financières pour les jeunes et encourage le personnel qui ne travaille pas directement sur les produits destinés aux jeunes à participer aux événements ayant trait à la jeunesse. FINCA Ouganda s'est rendu compte que pour institutionnaliser ses produits financiers destinés aux jeunes au sein de l'organisation, elle devait augmenter le niveau de communication interne entre les membres du personnel. Cela est dû au fait que FINCA Ouganda était à l'origine une institution de microfinance, mais est autorisée à accepter des

dépôts depuis 2004. Dans la mesure où tous les produits destinés aux jeunes de FINCA comprennent une composante épargne, bon nombre des membres du personnel doivent être sensibilisés aux avantages de fournir des produits d'épargne à leurs jeunes clients.

En outre, il est important de solliciter régulièrement le retour d'information des membres du personnel impliqués dans la mise en œuvre des services financiers pour les jeunes. Ces membres du personnel peuvent inclure les agents de terrain, les responsables d'agences, les formateurs et les bénévoles de la communauté. Hatton National Bank obtient la plupart de son retour d'information dans les réunions d'agents régionaux et de visites régulières dans les agences de la banque. Elle envoie également des sondages et des questionnaires de manière périodique aux membres du personnel et aux acteurs externes clés pour obtenir un retour d'information sur ses initiatives financières pour les jeunes.

C. Défis

Bien que l'institutionnalisation soit importante pour le processus d'expansion, les organisations font face à beaucoup d'autres défis au cours du processus, y compris :

- ***Le soutien des acteurs clés :*** À toutes les étapes du processus d'institutionnalisation, il est nécessaire d'obtenir le soutien des acteurs clés et des décideurs. Toutefois, les organisations qui mettent en œuvre des services financiers pour les jeunes font souvent l'expérience d'un manque de soutien de la part de personnes clés, y compris des membres de la direction, du personnel et des parties externes. FINCA Ouganda s'est attaquée à cette question en présentant de manière régulière le retour d'information des jeunes et des membres de la communauté qui soutenaient le développement du produit. Ces informations, recueillies au cours de la phase de l'étude de marché, a, à terme, convaincu FINCA Ouganda qu'un produit conçu pour les jeunes avait des avantages à long terme sous la forme d'une meilleure réputation pour l'organisation, de ventes croisées et d'une nouvelle clientèle. Hatton National Bank s'est attaquée à ce défi en impliquant les responsables des services clés dès le départ dans le développement du produit destiné aux jeunes, en leur demandant des contributions et un retour d'information.

  En outre, la prestation de services financiers aux jeunes exige souvent des conceptions et mécanismes de prestation des produits qui peuvent être nouveaux ou innovants pour une organisation. Ils peuvent inclure une méthodologie de groupe (couramment utilisée pour l'épargne des jeunes), une nouvelle méthodologie (par ex., machines de points de vente) et l'organisation d'activités supplémentaires (par ex., éducation financière et formation aux compétences). Il se peut que les organisations hésitent à adopter ces nouvelles caractéristiques des produits mais avec des cibles claires, l'obtention d'un retour d'information régulier de la part des clients et une participation à des observations sur le terrain, un soutien essentiel peut être obtenu.

- ***Financement :*** Dans la mesure où les produits destinés aux jeunes ne génèrent pas toujours de revenus sur le court terme, il se peut que les institutions financières aient des difficultés à obtenir les financements nécessaires pour les recherches sur le produit, sa conception et sa mise en œuvre. Hatton National Bank s'est attaquée à cette question en ajustant les responsabilités du personnel de manière à permettre aux agents de terrain d'avoir un plus grand rôle dans le projet « Gami Pubuduwa », distribuant ainsi le travail de manière plus égale entre les membres du personnel des agences. Toutefois, HNB s'est rendu compte qu'en fixant et en communicant les cibles aux membres du personnel et aux agences, ainsi qu'en offrant des incitations pour l'accomplissement, elle a été en mesure d'atteindre les cibles et de rentrer dans ses frais pour la mise en œuvre de ses produits financiers destinés aux jeunes aux niveaux souhaités.

- ***Calendrier :*** Il se peut que les personnes qui travaillent pour une organisation qui offre des services financiers aux jeunes n'aient pas totalement conscience du temps nécessaire à la réalisation des avantages (aussi bien sociaux que financiers) de tels services. Un des moyens employés par FINCA

Ouganda et Hatton National Bank pour gérer ce défi est le partage régulier des résultats des recherches et des activités du projet, ainsi que l'évaluation des résultats obtenus par rapport aux cibles fixées. En ce faisant, les membres du personnel qui travaillent dans différents services peuvent voir de manière claire l'impact social que les programmes pour les jeunes ont et peuvent ainsi être davantage prêts à apporter leur soutien.

- ***Ressources humaines :*** Les changements de personnel, particulièrement chez les motivateurs, supporters et chargés de la mise en œuvre clés d'un produit financier pour jeunes peut freiner le processus d'institutionnalisation. Les changements au niveau de la direction peuvent ralentir le lancement d'un produit financier destiné aux jeunes dans la mesure où la nouvelle direction devra se familiariser avec les activités jeunesse de l'organisation. Le remplacement des membres du personnel (tels que les agents de terrain) qui travaillent directement sur les produits destinés aux jeunes peut également prendre beaucoup de temps dans la mesure où ces qualifications sont uniques en leur genre. Les agents de terrain de FINCA Ouganda, qui doivent avoir une expérience aussi bien en finance qu'en développement social et/ou communautaire, sont difficiles à remplacer. Pour s'attaquer à ce problème, FINCA Ouganda cherche à créer un partenariat avec des organisations locales qui se spécialisent en services essentiels pour les jeunes autres que financiers, ce qui permettrait à FINCA Ouganda de se concentrer sur la sensibilisation au produit et sur son offre.

Recommandations clés

L'institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes au sein de la mission, du plan d'activité et des procédures opérationnelles normales d'une organisation est essentielle pour leur expansion efficace et délibérée. En institutionnalisant de manière précoce, les organisations peuvent s'assurer qu'elles disposent de l'aval nécessaire pour obtenir les ressources et l'approbation nécessaires pour assurer la transition de ces services d'une phase à l'autre. Bien qu'il existe des similitudes entre l'institutionnalisation de produits financiers destinés aux jeunes et celle des produits pour adultes, quelques différences clés persistent. Les institutions financières doivent évaluer avec attention les considérations uniques qui ont trait à la mission, au calendrier, aux ressources, aux acteurs clés et aux facteurs externes associés aux services financiers destinés aux jeunes, ainsi que les différences du processus d'institutionnalisation de ces services, avant leur expansion.

Les recommandations suivantes sont basées sur l'expérience de FINCA Ouganda et de Hatton National Bank en institutionnalisation et en expansion des services financiers destinés aux jeunes. Le processus d'institutionnalisation variera nécessairement d'une organisation à l'autre mais les directives suivantes peuvent être adaptées à une variété d'environnements d'opération différents :

1. ***S'assurer que l'expansion des services financiers destinés aux jeunes correspond à la mission de l'organisation et à sa stratégie à long terme.*** Afin d'institutionnaliser de manière efficace les services financiers destinés aux jeunes avant l'expansion, les institutions financières doivent s'assurer que ces services soient soutenus par leur mission et plans d'activité. Bien que les produits financiers destinés aux jeunes ne doivent pas nécessairement être entièrement incorporés à une mission ou à un plan d'activité à toutes les étapes de la conception et du développement, les organisations doivent évaluer de manière critique leur compatibilité avec leurs missions avant le lancement complet des produits.

2. ***Prévoir suffisamment de temps pour l'institutionnalisation d'un produit ou service financier destiné aux jeunes.*** L'institutionnalisation des services financiers destinés aux jeunes est un processus sensible qui exige souvent plus de temps du fait de la nouveauté de ces initiatives et des besoins changeant des jeunes clients. En outre, la pérennité financière joue souvent un rôle clé pour l'obtention d'un soutien à l'expansion des services financiers destinés aux jeunes. Toutes les initiatives jeunesses ne sont pas financièrement pérennes à court terme, ainsi, les institutions financières doivent s'assurer de démontrer comment les activités pour les jeunes seront incorporées au budget global et quand (le

cas échéant) il est escompté que les services aux jeunes contribuent au revenu.

3. ***Incorporer les services financiers destinés aux jeunes dans les structures et processus d'opération actuels de l'organisation.*** Une des caractéristiques clés de l'institutionnalisation est l'incorporation des produits financiers destinés aux jeunes dans un processus ou une structure déjà en place. Bien que de nouvelles ressources risquent de devoir être fournies et que les processus risquent de devoir être ajustés pour les nouvelles activités, les services financiers destinés aux jeunes doivent à terme fonctionner dans la structure établie de l'organisation. De cette manière, ces services feront partie intégrante des opérations normales de l'organisation.

4. ***Obtenir l'aval des acteurs clés de manière précoce.*** Le soutien d'une variété de différents acteurs, aussi bien internes qu'externes, est essentiel pour institutionnalisation efficace et une expansion des services financiers destinés aux jeunes. Avec le soutien des décideurs internes et externes, les activités d'expansion peuvent souvent recevoir les ressources nécessaires et progresser plus rapidement. De la même manière, le soutien des acteurs externes clés peut influencer les décideurs internes et assurer la pérennité à long terme des services pour jeunes.

5. ***Communiquer de manière efficace les informations relatives aux initiatives jeunesse et encourager le personnel à participer aux activités jeunesse.*** Les communications régulières sur les résultats des produits peuvent permettre l'obtention de l'aval et du soutien nécessaires des acteurs clés au sein d'une institution. Les stratégies de communication varient d'une organisation à l'autre mais toutes les stratégies doivent prendre compte de la taille de l'organisation, les endroits où se trouvent les membres du personnel et de la connectivité Internet. En outre, il est essentiel d'écouter le personnel qui travaille sur les initiatives jeunesse partager leurs pensées et expériences, dans la mesure où le personnel est une composante essentielle de l'institutionnalisation de l'initiative à niveau de la mise en œuvre. Bien que la direction prenne les décisions cruciales en termes de financements et d'allocation des ressources, c'est, à terme, les membres du personnel qui travaillent sur un produit donné qui assurent que les services soient fournis au groupe de clients cible de manière satisfaisante.

À propos de FINCA Ouganda

FINCA Ouganda est une institution de microfinance qui accepte les dépôts située en Ouganda et affiliée à FINCA International, qui est basé à Washington, DC. La mission de FINCA Ouganda est de fournir des services financiers aux entrepreneurs à faibles revenus d'Ouganda de manière à ce qu'ils puissent créer des emplois, générer des actifs et améliorer leur niveau de vie. FINCA Ouganda a commencé à fournir des services financiers aux jeunes en 2009. Actuellement, FINCA Ouganda offre deux produits financiers aux jeunes : le compte épargne « FINCA Junior » pour les jeunes de moins de 18 ans et le produit d'épargne « StartGirl » offert aux adolescentes âgées de 10 à 19 ans. Outre « FINCA Junior » et « StartGirl », FINCA Ouganda est actuellement à la phase pilote et de recherche pour deux autres nouveaux produits pour les jeunes.

À propos de Hatton National Bank

Hatton National Bank a été fondée en 1888 pour desservir le secteur en plein essor du thé au centre du Sri Lanka et est actuellement une des plus grandes banques commerciales du secteur privé du pays. Hatton National Bank et ses filiales fournissent un large éventail de services financiers, y compris les services bancaires aux entreprises, le financement commercial, les services bancaires de détail, les opérations bancaires internationales, le financement du développement, le financement des entreprises, les droits sur l'actif, les instruments à taux fixe et l'assurance. HNB a été une des premières banques du secteur privé au Sri Lanka à identifier la nécessité de prendre en compte les besoins financiers des jeunes, en commençant avec diverses initiatives de microfinance visant les jeunes en milieu rural dès les années 1970. Actuellement, HNB dispose d'un certain nombre de produits et services financiers, y compris :

- « Singithi Kirikatiyo » : comptes épargne pour les enfants de moins de cinq ans
- « Singithi Lama » : comptes épargne pour les enfants jusqu'à l'âge de 12 ans
- •Banque HNB dans les écoles et pour adolescents : comptes épargne pour les jeunes de 12 à 18 ans par le biais d'unités bancaires dans les écoles, ce produit inclut également une composante d'éducation financière
- •« Gami Pubuduwa » : crédit, assurance, transferts de fonds et formation pour les jeunes en milieu rural, ce produit comprend également une composante d'éducation financière (« Divi Saviya »)
- Nouveau produit pour les jeunes adultes (nom du produit à déterminer) : ensemble intégré d'épargne, de crédit et d'assurance, combiné à une éducation financière et à une formation en compétences

À propos du PLP

La méthodologie du Programme d'apprentissage des praticiens (PLP) a été élaborée par SEEP comme manière d'impliquer les praticiens du secteur des microentreprises dans un processus d'apprentissage collaboratif afin de documenter et de partager les résultats et d'identifier des pratiques efficaces et pouvant être reproduites et des innovations dont le secteur tout entier peut bénéficier. Le PLP combine un programme de petits dons et un processus d'apprentissage intensif en petits groupes, généralement sur une période d'une ou plusieurs années.

Les PLP se concentrent sur l'apprentissage à trois niveaux : celui de l'organisation, celui du groupe du PLP et celui du secteur tout entier. Au niveau individuel, les organisations ont la possibilité de partager avec d'autres leurs plans de travail et de les réviser. Au niveau du groupe, tous les participants impliqués dans le PLP partagent leurs expériences et idées. Les participants décident par consensus des thèmes communs qu'ils souhaitent explorer dans le cadre du groupe, c'est ce que l'on appelle les objectifs d'apprentissage. Au niveau du secteur des microentreprises, les participants au PLP produisent des produits d'apprentissage qui documentent les leçons tirées, les défis et les pratiques ¬prometteuses afin que les secteurs des microentreprises et de la microfinance puissent en bénéficier.

Le Programme d'apprentissage des praticiens (PLP) de SEEP sur les Innovations pour les services financiers destinés aux jeunes rassemble les acteurs clés afin d'explorer les innovations dans le domaine des services financiers destinés aux jeunes afin d'aider les institutions de microfinance et de microentreprise à mieux répondre au besoin croissant en produits adaptés et accessibles pour les jeunes (âgés de 12 à 24 compris). Le PLP mis en œuvre en partenariat avec la Fondation MasterCard, se concentre sur l'extension des services financiers destinés aux jeunes en explorant les modèles viables ainsi qu'en cherchant à comprendre les étapes critiques par lesquelles les organisations doivent passer afin d'étendre leurs services. L'impact envisagé de ce PLP est de faire augmenter le nombre de jeunes clients desservis par des services financiers adaptés et d'améliorer la qualité et l'ampleur de la prestation de services aux jeunes.

The SEEP Network
1611 N. Kent St, Suite 610
Arlington, VA USA 22209
Phone: +1 202 534 1400
Fax: +1 703 276 1433
Email: info@seepnetwork.org
Website : www.seepnetwork.org