

PROCEDURE DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

L'objectif de ce document est de fournir les étapes et les processus structurés que l'institution financière ABC (IF ABC) devrait suivre pour intégrer l'orientation client au cœur de l'identification, de la conception, du test et de la mise à l'échelle de nouveaux produits qui répondent aux besoins des clients cibles tout en assurant la durabilité à long terme du portefeuille.

Des services bien adaptés peuvent aider les clients à répondre à leurs besoins quotidiens, à atteindre leurs objectifs personnels et commerciaux et à renforcer leur résistance contre la vulnérabilité.

[Contenu anonymisé issu d'un cas d'une institution réelle]

PROCEDURE DE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS – IF ABC

Introduction	3
Section 1 : Identifier et évaluer de nouvelles opportunités	4
Section 2 : Approche technique et méthodologie de conception de nouveaux produits	5
Phase I : Examen sur dossier	6
Phase II : Recherche de marché quantitative et segmentation de la clientèle	6
Phase III : Recherche qualitative par le biais de la conception centrée sur l'humain.....	7
Phase IV : Essais pilotes.....	8
Phase V : Mise à l'échelle	9
Facteur à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'un projet de développement de produit.....	9
Section 3 : Surveillance, examen et documentation	11
1. Période pilote	11
Planification de la surveillance et de l'examen du projet pilote	13
Activités pilotes de surveillance	14
Activités d'examen pilote	15
2. Examen post-déploiement	17
3. Produits/segments existants et matures	18
Être à l'écoute des commentaires des clients régulièrement	18
Section de l'annexe	20
ANNEXE A – Exemple de plan de travail pour l'élaboration d'un produit	20
ANNEXE-B : Protocole pilote de surveillance et d'examen	22
ANNEXE C : Rapport mensuel de surveillance de la Direction générale	25
ANNEXE D : Modèle de rapport d'examen final du produit	29

Introduction

Stratégie et groupe cible

Se préparant à entrer dans une nouvelle phase de son parcours et à se fixer des objectifs d'impact ambitieux sur cinq ans, IF ABC a identifié l'une de ses priorités stratégiques comme **étant le développement de produits innovants** – la création de produits financiers et de canaux de livraison associés qui tirent parti des apprentissages internes, des meilleures pratiques de l'industrie, de la technologie et de la recherche qui nous permettent de mieux servir nos clients existants. et/ou atteindre de nouveaux clients. L'objectif de cette priorité stratégique est de permettre aux clients d'atteindre leurs objectifs commerciaux et financiers grâce à des produits financiers conçus et livrés de manière appropriée en 1) développant de nouveaux produits centrés sur le client qui répondent aux besoins de nos segments cibles – les femmes vivant dans la pauvreté et les zones rurales et difficiles d'accès et 2) en utilisant des canaux de prestation alternatifs et des services financiers numériques (SFN) appropriés.

Qu'est-ce que le design centré sur le client ?

La conception centrée sur le client est le processus de construction de votre produit ou service en fonction des désirs, des besoins et des défis de vos clients. Des services bien adaptés peuvent aider les clients à répondre à leurs besoins quotidiens, à atteindre leurs objectifs personnels et commerciaux et à renforcer leur résistance contre la vulnérabilité. À mesure que de nouveaux clients s'engagent dans les services financiers formels, ils développent la capacité d'interagir de manière responsable avec ces services. Mais il n'est pas automatique d'inspirer confiance à ces clients dans le fournisseur et dans les systèmes financiers formels. La confiance est le résultat d'une conception réussie et d'une approche centrée sur le client.

Objet de la présente ligne directrice

L'orientation client est un concept avec lequel pratiquement tout le monde est d'accord, mais il faut bien plus que de bonnes intentions pour la mettre en œuvre. Pour placer efficacement les besoins et les aspirations des clients au centre des stratégies et de la prise de décision commerciales, IF ABC doit investir des efforts et des ressources considérables pour changer non seulement les opérations commerciales, mais aussi les mentalités organisationnelles. L'objectif de ce document est de fournir les étapes et les processus structurés que IF ABC devrait suivre pour intégrer l'orientation client au cœur de l'identification, de la conception, du test et de la mise à l'échelle de nouveaux produits qui répondent aux besoins des clients cibles tout en assurant la durabilité à long terme du portefeuille.

Comment utiliser ce guide

Le document se concentre sur trois sections principales en détail – 1. Identifier les bons produits à développer qui sont alignés sur la mission et les objectifs d'échelle de IF ABC, 2. L'approche de conception centrée sur le client qui garantit que tout nouveau produit/processus répond aux besoins et aux préférences des clients, et 3. Approche systémique pour saisir les apprentissages et les connaissances par le biais de la surveillance, de l'examen et de la documentation. Les principes de ces trois sections doivent être respectés dans toute nouvelle innovation de produit, de processus ou de canal.

L'équipe de direction doit utiliser ce document pour mettre en œuvre le développement du produit. Le personnel concerné doit être informé du nouveau processus et des nouvelles procédures. Les départements tels que les RH, les finances, l'audit, la surveillance, l'informatique ont tous un rôle à jouer dans la mise en œuvre, le suivi et la mise à l'échelle de nouveaux produits. Ces départements doivent également être informés de cette ligne directrice et de leurs responsabilités respectives.

Section 1 : Identifier et évaluer de nouvelles opportunités

De nouvelles opportunités ou idées de développement de produits peuvent se présenter de différentes manières, telles que -

- a. Demandes du client actuel
- b. Observation du personnel de terrain
- c. Potentiel d'un projet de partenariat avec d'autres programmes (tels que l'agriculture, la sécurité alimentaire ou l'autonomisation des femmes)
- d. Les personnes et les organisations (comme les donateurs ou les partenaires du secteur privé) peuvent également présenter des idées et des opportunités.

Lors de l'évaluation d'une nouvelle opportunité potentielle, notre mission devrait être le premier principe directeur. Deuxièmement, l'idée/l'opportunité du nouveau produit doit être au moins évolutive et durable d'un point de vue commercial. D'autres questions à prendre en compte sont les suivantes : le nouveau tronçon ou le projet proposé peut-il être ciblé dans une zone opérationnelle existante ou nécessitera-t-il la création de succursales supplémentaires ; si des ressources supplémentaires en termes de personnel, de budget et de système informatique seront nécessaires, etc. La section ci-dessous aborde quelques-uns de ces points à prendre en compte lors du choix de nouvelles opportunités de produits.

Alignement de la mission

- Ce projet profite-t-il aux femmes vivant dans la pauvreté ? En zone rurale ?
 - Si ce n'est pas le cas, cela contribue-t-il d'une manière ou d'une autre au soutien en aval des femmes ?
 - Si ce n'est pas le cas, pouvez-vous le faire ?
- Quel est le rôle des femmes dans cette action ?

Échelle et durabilité

- Combien de personnes participent à cette activité (par exemple, combien d'agriculteurs/travailleurs dans un sous-secteur particulier) ? Combien y a-t-il de clients potentiels ? Dépasse-t-il la masse critique en matière d'échelle et de durabilité ?
- Quels sont les services financiers qui leur sont offerts aujourd'hui ? Quelles sont les lacunes ? Y a-t-il une demande de services financiers pour le segment/l'activité ?
- Y a-t-il une analyse de rentabilité pour le produit ? Le portefeuille de prêts peut-il croître suffisamment pour couvrir ses coûts ? S'il y a une dépendance vis-à-vis des services non financiers financés par les donateurs (formation, intrants, subventions, etc.), le produit financier aura-t-il des chances de survivre au-delà de la période de financement par les donateurs ?

Ressources

- IF ABC a-t-il la capacité de prendre en charge le nouveau projet/produit ? Y a-t-il du personnel ou des dirigeants clés en place ?
- D'autres départements/équipes de support (informatique, formation, etc.) ont-ils la capacité de fournir le soutien nécessaire ?
- Y a-t-il d'autres projets ou priorités qui auront préséance (p. ex., transformation) ?
- Y a-t-il déjà un budget ou est-il possible de budgétiser les activités essentielles de développement de produits ?

Ces questions/critères peuvent servir d'outil de filtrage et de hiérarchisation pour le comité de produit pays ou l'approbateur pour décider avec quels nouveaux produits et services diversifier leur portefeuille.

Section 2 : Approche technique et méthodologie de conception de nouveaux produits

Phase	Activités	Livrables	Chronologie
Phase I : Examen documentaire et planification	- Évaluation du marché pour identifier le déficit de financement - Analyse de la concurrence et analyse PEST - Définition du champ d'application, de la sélection, des rôles et des responsabilités des partenaires - Évaluation de l'alignement de la mission et de la stratégie et élaboration d'un business case	- Rapport de recherche documentaire - TdR de partenariat et contrats si nécessaire - Hypothèse d'analyse de rentabilité du produit	1-2 semaines
Phase II : Recherche de marché quantitative et segmentation de la clientèle	- Planification quantitative de la recherche (échantillonnage de recherche, outil, etc.) - Collecte de données - Analyse des données et segmentation de la clientèle - Identification du ou des segments prioritaires	- Plan de recherche - Outil de recherche/questionnaire - Données collectées (nettoyées) dans Excel/SPSS - Rapport de segmentation de la clientèle	7 semaines
Phase III : Recherche qualitative par le biais de la conception centrée sur l'humain	- Plan de recherche - Discussions de groupe (FGD) et entretiens approfondis (IDI) - Besoins et préférences en matière de comportement - Identifier le canal de livraison approprié - Concevoir 4-5 prototypes - Engager les clients à identifier 2-3 prototypes à piloter	- Plan de recherche comprenant des outils et un échantillon - Rapport d'étude de marché incluant 5 prototypes de produits 2-3 prototypes de produits finaux, documentés et approuvés, prêts pour le pilote	9 semaines
Phase IV : Essais pilotes	- Plan pilote - Pilote 2-3 prototypes - Examinez périodiquement les performances - Documenter tous les objectifs, résultats et apprentissages	- Plan pilote - Cadre de surveillance, plans de surveillance et structure de rapport - Plan et matériel de communication - Examen périodique du projet pilote et rapport sur le rendement - Raffinements du prototype	6-12 Mois

Phase V : Mise à l'échelle	- Élaborer un plan de mise à l'échelle et former des formateurs - Évaluation et examen régulier des performances et du perfectionnement du produit	- Plan de mise à l'échelle - Formation des formateurs - Rapports de surveillance et d'affinement	12-24 Mois
----------------------------	---	--	------------

Dans cette procédure, le processus de développement du produit est divisé en 5 étapes, comme illustré ci-dessous :

Phase I : Examen sur dossier

Pour prendre une décision fondée sur des données, l'équipe de développement de produits doit effectuer des recherches secondaires sur divers aspects contextuels, notamment l'évaluation du marché pour identifier le déficit de financement, l'analyse de la concurrence, l'analyse politique, économique, sociale et technologique (PEST), la définition de la portée des partenaires, la sélection, la définition des rôles et des responsabilités et l'évaluation de l'alignement de la mission et de la stratégie. Il s'agira notamment d'examiner les rapports de l'industrie sur les niveaux d'inclusion financière et les facteurs qui les envoûtent, les déficits de financement, l'analyse des principaux acteurs de la fourniture de services financiers formels et informels, les lignes directrices réglementaires sur l'épargne et les pratiques de prêt. Sur la base de la compréhension du contexte dans lequel le produit sera utilisé, l'équipe doit évaluer si le produit envisagé est aligné avec la mission et la stratégie de IF ABC, en utilisant la liste de questions identifiées dans la première section. Une analyse de rentabilisation générique doit être élaborée pour le produit envisagé.

Une fois le rapport d'examen documentaire terminé, l'équipe doit effectuer une évaluation de la portée des partenaires, ce qui impliquera d'identifier les opportunités de collaboration en fonction du produit et du canal envisagés. Certains des partenariats possibles seraient avec des sociétés de recherche et de conseil, des bureaux de crédit, une société de réseau mobile ou des entreprises de technologie financière. Le cas échéant, un processus d'évaluation concurrentielle ou d'appel d'offres devrait être effectué sur la base d'un mandat détaillé et d'une évaluation interne. Les rôles et les responsabilités doivent être clairement documentés, y compris les attentes et les produits livrables.

Livrables	- Rapport d'examen documentaire - Contrats de référence de partenariat - Étude de cas du produit
Chronologie	2 semaines hors contrat partenaire
Responsabilité	- Chef de produit IF ABC - examinateur - Équipe de développement de produits et directeur général – Mise en œuvre

Cette ligne directrice suppose que les phases II et III seront très probablement exécutées par un cabinet de conseil avec le soutien principal du responsable du développement des produits et des affaires, du directeur général et de tout autre service concerné.

Phase II : Recherche de marché quantitative et segmentation de la clientèle

Cette phase s'appliquera aux cas où la collecte de renseignements primaires est nécessaire. Dans les cas où la segmentation peut être effectuée à l'aide des données MIS existantes, l'analyse des données peut être effectuée par le personnel de IF ABC ou un consultant/analyste tiers lors de la signature d'accords de non-divulgaration.

À ce stade, l'équipe de consultation doit élaborer un plan de recherche qui comprendra la méthode d'échantillonnage, la taille de l'échantillon, les domaines de recherche, le calendrier de la recherche et les outils de recherche prévus, principalement un questionnaire. En collaboration, l'équipe produit IF

ABC doit examiner et donner son avis à l'équipe de conseil. La taille de l'échantillon convenue doit être représentative de la population cible.

L'équipe et les consultants du IF ABC devraient collaborer étroitement pour mobiliser la collecte de données sur le terrain. Une fois la collecte des données terminée, ce qui peut prendre de 1 à 2 semaines selon la taille de l'échantillon et les recenseurs, les participants effectueront une analyse des données et partageront un ou plusieurs rapports identifiant les principaux segments de clientèle et leurs différences dans des domaines tels que les données démographiques, psychographiques, comportementales et géographiques, le cas échéant. Cette analyse devrait permettre d'identifier davantage les segments que la IF ABC peut traiter en priorité pour le produit envisagé. À la fin de cette phase, il devrait y avoir un rapport complet sur la segmentation de la clientèle comprenant tous les autres résultats de recherche qui devraient être examinés par la direction.

Livrables	• Plan de recherche • Outil de recherche/questionnaire • Données collectées dans Excel/SPSS • Rapport de segmentation de la clientèle
Chronologie	• Maximum de 7 semaines
Responsabilité	• Chef de produit IF ABC - examinateur • Equipe de développement de produits & Directeur Général - Support et révision • Consultante – Mise en œuvre

Phase III : Recherche qualitative par le biais de la conception centrée sur l'humain

L'objectif de cette phase est d'approfondir le segment prioritaire identifié dans la phase I, et de mieux comprendre leurs besoins, leurs préférences, leur niveau d'utilisation de la technologie et leur canal de livraison préféré, leur attitude, leurs valeurs, leurs préjugés, entre autres. L'approche qualitative doit s'appuyer fortement sur l'économie comportementale et les techniques de conception centrées sur l'utilisateur, telles que l'approche Human Centered Design (HCD). Pour acquérir une compréhension approfondie des segments cibles, le consultant doit utiliser différentes méthodologies, telles que les entretiens avec des informateurs clés (KII), les discussions de groupe (FDG), les outils d'évaluation rapide participative (PRA), etc. L'analyse de la saisonnalité peut aider à comprendre la nature et la saisonnalité des flux de trésorerie, la propriété des actifs des segments prioritaires et l'utilisation actuelle des services financiers, y compris l'épargne et le crédit. Les principaux domaines et régions de recherche ainsi que le nombre de répondants (taille de l'échantillon) doivent être identifiés par le consultant et la direction de IF ABC.

Les livrables de cette phase sont l'étude de marché détaillée et le rapport d'analyse des besoins intégrant le rapport de segmentation de la clientèle et des informations détaillées sur la cartographie du parcours du client et (l'utilisation) de la recherche qualitative. Ce rapport guidera le développement d'un maximum de 5 prototypes de produits.

Les prototypes permettront d'explorer des idées et des fonctionnalités avant de terminer le développement du produit. La direction de IF ABC fournira des commentaires détaillés à chacun des prototypes (par le biais d'un atelier) et discutera des avantages et des inconvénients de chacun afin d'identifier ou de modifier jusqu'à trois prototypes à piloter. Une fois l'approbation obtenue, les consultants peuvent engager des clients potentiels pour la validation finale du prototype. Les 2 ou 3 meilleurs prototypes devraient passer à l'étape pilote avec les approbations.

Pour finaliser cette phase, les 2-3 prototypes de produits doivent être documentés, y compris toutes les fonctionnalités, processus, politiques et procédures opérationnelles pour faciliter les progrès et les conseils dans la phase suivante. Le prototype du produit doit couvrir les aspects suivants :

Conception du produit – caractéristiques et conditions spécifiques	Partenariats – Collaborations pour livrer le produit
Positionnement – Ce qui restera dans l'esprit des clients	Processus – Cycle de vie du produit
Preuve matérielle – Apparence physique des matériaux du produit	Personnes – Interface humaine impliquée
Lieu – Méthodes de distribution pour garantir l'accès	Promotion – Publicité et communication
Prix – Intérêts payés/gagnés, frais, pénalités, coûts de transaction	Plateforme – Plateforme/canaux numériques

Livrables	• Plan de recherche comprenant des outils et un échantillon • Rapport d'étude de marché incluant 5 prototypes de produits • 2-3 prototypes de produits finaux, documentés et approuvés, prêts pour le pilote
Chronologie	• Maximum de 9 semaines
Responsabilité	• Chef de Produit IF ABC - Réviseur • Equipe de développement de produits & Directeur Général - Support et révision • Consultante – Mise en œuvre

Phase IV : Essais pilotes

À ce stade, l'équipe produit pays préparera l'essai pilote afin d'identifier et de définir toutes les conditions suspensives et de mettre en place un cadre de suivi pour évaluer les progrès et les défis liés aux nouveaux prototypes de produits. Le plan d'essai pilote permettra de :

- *COMPOSER L'ÉQUIPE PILOTE*
- *Définir les objectifs, l'échéancier et le budget du projet pilote*
- *préparer tous les systèmes, modéliser les projections financières*
- *former le personnel concerné, communiquer les politiques, les procédures et les processus ;*
- *élaborer un plan et des documents de communication et de marketing ;*
- *élaborer des outils de suivi et d'évaluation pour le projet pilote (voir la section -3)*

De plus, le plan devrait servir de référence principale pour détailler les activités à réaliser aux différentes étapes du projet pilote. Le document doit détailler le plan d'action, les échéanciers, les indicateurs mesurables et désigner le ministère ou la personne responsable. Une fois le plan finalisé, l'essai pilote devrait commencer dans les directions pilotes sélectionnées.

Pour examiner l'avancement du projet pilote, l'équipe produit doit se rendre chaque mois dans les branches pilotes dans le cadre de la visite de suivi afin de recueillir leurs contributions et de recueillir des commentaires sur tous les indicateurs clés de performance. Voir la section 3 sur le processus détaillé d'examen et de surveillance des projets pilotes.

Livrables	• Plan pilote • Cadre de surveillance, plans de surveillance et structure de rapport • Plan et matériel de communication • Rapport périodique sur le rendement de l'examen pilote • Raffinements du prototype
Chronologie	• 6-12 mois

Responsabilité	• Chef de Produit IF ABC - Réviseur • Equipe de développement de produits & Directeur Général - Support et révision • Équipe pilote – Mise en œuvre
----------------	---

Phase V : Mise à l'échelle

Cette étape ne doit s'appliquer qu'au test pilote réussi qui a été affiné et est prêt à être étendu à toutes les branches d'opérations souhaitées. L'équipe produit doit élaborer un plan de déploiement qui détaillera les calendriers et les indicateurs et objectifs d'excellence opérationnelle. Le plan garantira la création d'une propriété au sein des équipes de crédit et d'exploitation. Le plan de mise à l'échelle comprendra : l'engagement des opérations, du crédit et de tout autre service pertinent pour l'intégration, la définition des objectifs de mise à l'échelle, l'élaboration d'un protocole de déploiement impliquant un calendrier, un emplacement, un suivi et un budget, la modélisation des projections financières, la planification et la structure des systèmes et des processus, la communication institutionnelle des politiques, des procédures et des processus. Pour faciliter la mise à l'échelle, l'équipe de produit organisera une formation de formateurs (ToT) à l'intention du personnel concerné, par exemple le directeur régional et les directeurs de secteur qui devront former tout le personnel de la succursale sur le nouveau produit. La prestation de cette formation devrait appliquer les principes de l'apprentissage des adultes. Les formateurs formés devraient former le personnel de la direction générale sur la façon de mettre en œuvre le produit. À ce stade, la mise à l'échelle devrait commencer. L'équipe produit doit surveiller et évaluer le déploiement/la mise à l'échelle et produire des rapports tous les trimestres, en particulier pendant les 2 premières années (voir les détails à la section 3)

Livrables	• Plan de mise à l'échelle • Formation des formateurs • Rapports de surveillance et d'affinement
Chronologie	• 12-24 mois
Responsabilité	• Chef de Produit IF ABC - Réviseur • Equipe RH/formation

Facteur à prendre en compte lors de la mise en œuvre d'un projet de développement de produit

Bien que le développement de produits puisse apporter un grand avantage institutionnel en répondant à un nouveau segment, à un besoin inexploité et à une efficacité accrue, il y a des facteurs à prendre en compte avant de se lancer dans un tel projet, comme expliqué ci-dessous.

Budget

Tout exercice de développement de produit a une incidence budgétaire prévue. Cela dépendra du segment cible et du coût associé au développement et à la livraison du produit. Les 5 phases de développement du produit ci-dessus ont une implication en termes de coûts qui varie en fonction des activités sous-jacentes. Le budget peut varier en fonction de diverses influences, notamment la taille de la population cible, l'approche de mise en œuvre, la capacité du personnel, les changements apportés aux SIG, les modes de prestation, etc. Au minimum, le budget d'innovation produit doit prendre en compte les coûts des éléments suivants :

- Évaluation du marché et des besoins
- Exercice de conception de produit (approche HCD)
- Coûts d'intégration informatique
- Formation du personnel et des clients
- le temps du personnel de MF (agents de crédit, gestionnaires hiérarchiques, directeur du développement des affaires et des produits, PM/COO et chef de la direction) ;

- f. Les déplacements, les indemnités journalières et le temps du personnel de l'équipe de soutien technique de IF ABC en tant que coût direct de mise en œuvre
- g. Coûts de marketing et de promotion
- h. Évaluation d'impact et création de connaissances
- i. L'innovation autour de la numérisation et des canaux numériques a d'énormes implications financières

Il existe différentes sources de financement pour un projet de développement de produit, notamment la diversification des fonds internes, les injections de fonds par les parties prenantes, les subventions ou les investissements des agences de développement. La direction de IF ABC doit toujours s'assurer qu'il y a suffisamment de fonds pour favoriser le succès du nouveau produit au stade de la planification.

Formation du nouveau personnel

Une fois que les prototypes de produits sont prêts pour l'essai pilote, le personnel concerné de certains ministères et directions générales devrait recevoir une formation sur la façon dont l'essai pilote sera effectué. La formation peut être dispensée par l'intermédiaire de ToT qui la dispense ensuite. La formation nécessite une préparation, l'élaboration de modules, la planification et la mise en œuvre, ce qui nécessite des journées de travail en ressources humaines. Il devrait y avoir une clarté sur qui assume quels rôles et activités pour assurer l'avancement du projet en plus des rôles actuels. De plus, avec un nouveau produit, de nouveaux employés peuvent être embauchés pour favoriser une mise en œuvre efficace du produit. Les nouveaux employés auront besoin d'une initiation à la IF ABC, d'une orientation vers les produits et les processus pour les préparer à leur rôle. Après un test pilote réussi, la mise à l'échelle nécessitera davantage de personnel formé pour mettre pleinement en œuvre le produit dans toutes les succursales prévues. Il est important de tenir compte du fait que même si des employés spécifiques travailleront directement avec le produit, d'autres membres du personnel devraient être formés sur les bases du produit pour s'assurer qu'ils comprennent le type d'offres faites par le MF

Modifications apportées à la déclaration des SIG

Pour faciliter le suivi pendant la phase pilote, la phase de mise à l'échelle et au-delà, des rapports opportuns sur les performances du produit sont nécessaires. Les besoins en matière de rapports sur la performance du produit seront définis par l'équipe pilote du produit, y compris les directeurs financiers et opérationnels. L'ajout de ces modifications au système MIS entraînera des coûts. L'équipe doit s'assurer que toutes les exigences en matière de rapports sont élaborées et respectées à l'étape pilote afin d'éviter les problèmes de déclaration des SIG lors de la phase de mise à l'échelle. Lorsque vous envisagez de modifier les rapports, le SIG doit être évolutif pour permettre la croissance du produit et garantir l'exactitude des rapports. Les équipes informatiques et financières concernées doivent être impliquées dès les premières étapes.

Système informatique/intégration

Un nouveau produit nécessitera des modifications du système informatique pour s'adapter aux nouveaux processus, procédures, utilisateurs, niveaux d'approbation, etc. Les modifications apportées aux modules MIS représentent un coût supplémentaire, car elles nécessiteront davantage de développement et de tests du système. Il est donc conseillé que l'équipe de développement de produits soit consciente des coûts, du temps et des ressources nécessaires. Le coût spécifique des modifications dépendra de la mise en œuvre du produit. De plus, s'il existe un partenariat nécessitant une intégration à une interface de programmation d'application (API) tierce, il faudra alors plus de financement que lorsque les modifications du système ont été apportées à un seul fournisseur.

Gestion des partenariats

Le partenariat avec d'autres entreprises donne à IF ABC l'occasion de se concentrer sur son activité principale. Cependant, les partenariats nécessitent une gestion adéquate. Il est important d'avoir une

approche rigoureuse en matière d'appels d'offres et de sélection. Les rôles et les responsabilités de chaque partenaire doivent être clairement précisés au début du projet au moyen de protocoles d'entente ou de contrats au début du projet. Les contrats contraignants doivent être clairs sur les attentes et les livrables. La gestion des partenariats peut parfois nécessiter l'intervention d'un tiers, mais elle peut le plus souvent être gérée à l'interne. De mauvais partenariats peuvent entraîner l'échec d'un produit.

Section 3 : Surveillance, examen et documentation

Pour le succès du développement de nouveaux produits, leur échelle et leur durabilité, il est très important de continuer à examiner et à surveiller la pertinence des caractéristiques du produit, les défis/obstacles rencontrés par les clients ou le personnel, les domaines d'amélioration des processus, etc., et à modifier en conséquence. La période pilote est le moment le plus critique pour la direction qui doit prêter attention à chaque détail de l'expérience à laquelle les clients et le personnel sont confrontés avec le nouveau produit et le nouveau processus. Après la période pilote, pendant la phase de déploiement et de mise à l'échelle ainsi que pour les produits matures, un suivi régulier est une bonne pratique.

Cette section présente un processus détaillé d'examen et de surveillance pour : 1) la période pilote 2) la phase post-déploiement ou la phase d'échelle, 3) les produits existants et matures.

1. Période pilote

En surveillant et en examinant le projet pilote, l'équipe sera en mesure d'observer et de recevoir une rétroaction directe sur le rendement du projet pilote de la part des clients et de l'établissement. Le processus peut fournir des informations précieuses sur les ajustements ou améliorations nécessaires au cours du processus pilote lui-même et, en fin de compte, permettre de décider s'il faut (1) poursuivre l'essai au-delà de la période d'essai prévue, (2) étendre le produit à d'autres secteurs du marché ou (3) mettre fin au produit ou l'abandonner.

Ce qui suit donne un aperçu des résultats requis à chaque étape du processus de développement du produit pour permettre un suivi et un examen pilotes appropriés :

Phase	Activités	Livrables	Chronologie
Pré-phase IV : Essais pilotes	REMARQUE : Les éléments suivants doivent être en place pour que le protocole de surveillance et d'examen puisse être généré : - objectifs et cibles/indicateurs clés de performance à mesurer et à suivre au cours de l'essai pilote, y compris les avantages quantifiables pour les clients et les établissements, - Documents complets sur les fonctionnalités du produit et accords signés avec les partenaires (le cas échéant) - l'information provenant des exercices, des ateliers et des	Protocole pilote de surveillance et d'examen décrivant les rapports à produire, les échéanciers, les sources d'information, la taille de l'échantillon, l'emplacement et les caractéristiques des clients et du personnel qui seront approchés pour des examens, et qui générera chaque élément du processus pilote de surveillance et d'examen	1-2 semaines

	évaluations/analyses effectués au cours des phases de recherche et de conception ;		
Phase IV : Essais pilotes	SURVEILLANCE: • Ajustez le format des rapports mensuels et partagez-les avec les branches de test • Collecter des données auprès des clients (FGD ou KII) lors de leurs visites de routine • Remplissez le format du rapport mensuel • Rapports mensuels complets sur le terrain, collectés et consolidés • L'équipe de développement de produits examinera les performances du produit sur une base mensuelle	• Formats de rapports mensuels (ajustés au besoin) • Rapports mensuels (par agence et consolidés) • Examens mensuels par l'équipe de développement du produit	Tous les mois pendant la période pilote de 6 à 12 mois
	RÉVISION: • Élaborer des outils de collecte de données et des formats de rapport • Réaliser des FGD et des KII avec les clients, le personnel et les partenaires (le cas échéant) • Nettoyer et analyser les données collectées • Documenter les résultats sur powerpoint (trimestriel) et sous forme de document sur les leçons apprises (fin de la période de test) • Examiner périodiquement les résultats	• Questionnaires FGD et KII • Nettoyage des fiches techniques sur Excel (pour les FGD clients) ou sur Kobo Toolbox (pour les KII clients, le cas échéant) • Revue trimestrielle powerpoint • Document final sur les leçons apprises	PPT développés tous les trimestres, 1 rapport final généré à la fin de la période de test
Phase V : Mise à l'échelle	• Planifier la surveillance et l'examen après le déploiement • Élaborer ou ajuster les outils de collecte de données existants pour la surveillance et l'examen après le déploiement. • Les directeurs de succursale examineront mensuellement le rendement du produit en exploitant les SIG et les données recueillies par les FGD/KII lors des visites de routine. • Rapports de suivi complets (mensuels pour le premier trimestre, et trimestriels par la suite) sur le terrain collectés et consolidés • L'équipe de développement de produits et la direction du comté examineront les performances des produits sur une base mensuelle pour le premier trimestre et trimestriellement pour le reste de la première année • Répétez le processus d'examen une fois que le produit a terminé un cycle (pour un produit dont l'ancienneté est proche de 12 mois)	• Protocole de surveillance et d'examen post-déploiement • Outils de collecte de données pour le suivi et l'examen post-déploiement • rapports mensuels de suivi pour le premier trimestre ; S'il n'y a pas de problèmes majeurs, des rapports de surveillance trimestriels sont produits pour le reste de l'année. • une analyse des résultats et un rapport final après un cycle de produit (mandat de près de 12 mois) ou deux cycles de produit (mandat de près de 6 mois)	12 mois

	ou deux cycles (pour un produit dont l'ancienneté est proche de 6 mois) • Identifier les déclencheurs potentiels pour les examens ultérieurs		
--	--	--	--

Planification de la surveillance et de l'examen du projet pilote

Avant de participer à l'essai pilote et d'élaborer le protocole pilote de surveillance et d'examen, les éléments suivants devront être en place :

- objectifs et cibles/indicateurs clés de performance à mesurer et à suivre au cours de l'essai pilote, y compris les avantages quantifiables pour les clients et les établissements,
- les documents complets sur les fonctionnalités du produit et les accords signés avec les partenaires (le cas échéant), et
- l'information provenant de tous les exercices, ateliers et évaluations/analyses effectués pendant la phase de conception.

À l'aide des objectifs, des cibles et des IRC établis en ce qui a trait aux résultats souhaités pour les clients et les institutions, et de la documentation des phases précédentes de développement du produit, l'équipe principale de développement du produit doit élaborer un protocole de surveillance et d'examen clair qui établit ce qui suit :

- **Les rapports à générer** : rapports d'avancement mensuels, et 1-2 rapports d'examen (1 si le pilote a un cycle proche de 6 mois, 2 si le cycle est proche de 12 mois). Si le projet pilote a été mis au point avec le financement d'un donateur, il peut y avoir des exigences supplémentaires en matière de rapports, qui devront être prises en compte.
- **le calendrier du processus de suivi/examen** : réunions et mises à jour hebdomadaires au cours du premier mois, puis mensuelles par la suite ; visites de suivi périodiques et FGD/KII après les événements clés liés à l'essai pilote ; Les FGD/KII pour l'examen pilote sont effectués une fois pour un pilote de 6 mois ou deux fois pour un pilote de 12 mois ; Examiner les rapports (PowerPoint) préparés une fois pour un projet pilote de 6 mois et deux fois pour un projet pilote de 12 mois.

Idéalement, IF ABC ne devrait pas attendre la fin du cycle du nouveau produit ou service pour recueillir des informations ou solliciter des commentaires. Des informations importantes, qu'elles soient informelles ou formelles, peuvent être obtenues sur différentes périodes. Par exemple, si le processus de demande prend trop de temps ou si les modalités du produit ou du service ne répondent pas aux besoins de vos clients, vous voudrez découvrir cette information immédiatement.

- **les sources d'information** : entrevues avec le personnel et les partenaires clés, entrevues ou discussions de groupe avec les clients, renseignements provenant des mécanismes de traitement des plaintes des clients, rapports sur les tendances, etc.
- **la taille de l'échantillon, l'emplacement et les caractéristiques des clients et du personnel à examiner** : La taille de l'échantillon requise dépendra du nombre de succursales, des différents segments de clientèle auxquels le produit s'adresse, de la couverture par le produit de zones géographiques et de types d'établissements très différents, etc. En ce qui concerne l'emplacement, il faut veiller à ce que toutes les succursales pilotes et les zones géographiques/types d'établissements soient représentés, de préférence en nombre égal dans la mesure du possible. Pour les KII et les FGD, l'accent devrait être mis sur l'entretien d'un échantillon diversifié de clients (tels que les clients sans arriérés, les clients en retard, les clients décrocheurs, les hommes et les femmes pour les produits qui couvrent à la fois, les clients urbains et ruraux, etc.).

- **Qui gèrera chaque élément du processus pilote de suivi/examen** : généralement, le chef de produit (s'il existe dans le pays) ou une personne ayant l'expertise technique de cette gamme de produits (par exemple, le responsable de la numérisation pour tout produit numérique).

On trouvera à l'annexe 1 le modèle du protocole d'examen.

Livrables	• Protocole pilote de surveillance et d'examen décrivant les rapports à produire, les échéanciers, les sources d'information, la taille de l'échantillon, l'emplacement et les caractéristiques des clients et du personnel qui seront approchés pour des examens, et qui gèrera chaque élément du processus pilote de surveillance et d'examen
Chronologie	• 1-2 semaines
Responsabilité	• Équipe de développement de produits – développement • IF ABC Knowledge Manager - avis • PDG/DG - approbation

Activités pilotes de surveillance

La surveillance continue du rendement du projet pilote aidera à déterminer s'il existe une demande pour le nouveau produit, quelles modifications ou changements aux modalités sont nécessaires pour rendre le produit plus attrayant, et quelles caractéristiques ou quels processus doivent être ajustés. L'accent sera mis sur la collecte des commentaires des clients, du personnel de terrain et de soutien, ainsi que des partenaires (le cas échéant).

Rapports mensuels et réunions

Pendant le premier mois, l'équipe de développement du produit principal doit se réunir chaque semaine pour surveiller les progrès initiaux du projet pilote et prendre des décisions éclairées sur le produit. Les réunions hebdomadaires ont pour but que l'équipe puisse agir immédiatement pour contrer tout problème qui survient lors de l'introduction du produit. Il est donc important que l'équipe reçoive des informations en temps opportun.

À partir du premier mois, en supposant que le test soit devenu une routine, les réunions d'examen peuvent avoir lieu tous les mois, avec la production d'un rapport mensuel d'une page (voir annexe 2). Des rapports, fondés sur les objectifs du produit et les problèmes soulevés au cours de l'essai, doivent être fournis à l'équipe dans les cinq jours ouvrables suivant la fin de chaque mois, et l'équipe doit se réunir dans les deux jours ouvrables suivant la réception des rapports pour en discuter et prendre des décisions en fonction des informations recueillies.

L'information pour les rapports mensuels devrait être recueillie par le gestionnaire de produits (1) directement auprès des agents de terrain dans les directions pilotes et (2) à partir des mécanismes de plainte des clients en place. Lorsqu'ils recueillent de l'information, les agents locaux doivent s'assurer que les directeurs de direction générale ne sont pas présents afin que l'information reçue soit impartiale. L'équipe pilote, ainsi que la haute direction, doivent faire comprendre au personnel de terrain à quel point il est essentiel de partager immédiatement avec l'équipe pilote tout problème lié à l'opérationnalisation du projet pilote ou tout problème/préoccupation du côté du client.

Au cours de leurs visites de routine, les agents de terrain doivent mener des entrevues avec environ 5 % des clients dans les succursales pilotes sous leur supervision, en supposant qu'il y a 2 ou 3 succursales pilotes et en fonction de l'adoption du produit, de la taille du portefeuille, etc. En général, les agents de terrain devraient visiter la branche pilote régulièrement (au moins une fois par mois), en particulier au début des tests. De plus, ils devraient planifier des visites de surveillance peu de temps après les

événements clés liés à l'essai pilote. Par exemple, si le pilote comporte un volet de formation, une visite de surveillance devrait être prévue dans la semaine suivant la formation.

Livrables	• Formats de rapports mensuels • Rapports mensuels (par agence et consolidés) • Réunions d'examen par l'équipe de développement du produit et la direction du pays -- hebdomadaires (uniquement pour le 1er mois de test pilote), mensuelles (pour le reste de la période de test)
Chronologie	• Rapports par succursale reçus dans les 7 jours ouvrables de chaque mois • Rapport consolidé élaboré et partagé dans les 5 jours ouvrables de chaque mois • Réunions mensuelles d'examen des produits tenues dans les deux jours ouvrables suivant la réception du rapport consolidé
Responsabilité	• Directeurs de succursale supervisant les succursales de test - développement (par branche) • Équipe de développement de produits et PDG/DG - examen • Chef de produit IF ABC* et knowledge manager - informé

Pour les produits numériques, le chef de produit IF ABC sera le responsable de l'innovation et de la mise en œuvre numériques IF ABC.

Activités d'examen pilote

1. Élaboration de questionnaires

Une fois que la conception du produit est approuvée pour les tests, l'équipe de développement du produit doit s'appuyer sur les objectifs et les cibles fixés lors de la phase de développement, ainsi que sur les caractéristiques du produit, pour finaliser les questionnaires et le calendrier.

Les questionnaires doivent être conçus en tenant compte des objectifs et de la nature du produit, et doivent être prêts au moment du lancement de l'essai pilote. De plus, des questionnaires distincts devront être élaborés pour les clients, le personnel et les partenaires (le cas échéant). Pour les questionnaires destinés aux clients, les questions doivent porter sur les antécédents des clients (informations démographiques, expérience antérieure avec d'autres prestataires de services financiers, sources de revenus, etc.), la promotion et le marketing, l'inscription et le décaissement, les caractéristiques du produit, les points faibles tout au long du parcours du client et les obstacles anticipés à l'adoption, les facteurs de valeur pour les clients existants, les questions sur les composantes non financières du produit (telles que la formation aux moyens de subsistance, contributions en nature, etc.) et des recommandations.

Les questionnaires devraient être conçus de manière à permettre des vérifications inopinées pour la collecte de différents types d'informations à différents stades. Par exemple, au cours des premières étapes de l'essai pilote, vous pouvez obtenir des renseignements sur le processus de demande, sur la façon dont les clients réagissent aux conditions du produit ou du service et sur l'efficacité avec laquelle le personnel fait la promotion du produit. Par conséquent, les questionnaires doivent identifier les questions qui seront posées et quand.

Les décisions quant à savoir si les données des questionnaires doivent être recueillies numériquement ou manuellement dépendraient de la personne qui effectue les examens et de son niveau d'aisance, de la taille de l'échantillon, de la longueur du questionnaire, du nombre de questions ouvertes dans le questionnaire et du fait que les données des clients sont recueillies principalement par le biais de KII ou de FGD.

2. Recueil et analyse des données

La collecte des données pour l'examen du produit doit avoir lieu tous les trimestres, les FGD et les KII étant effectués par le chef de produit ou les focales de numérisation (pour les pilotes numériques uniquement). Dans les cas où ce personnel n'est pas disponible, les FGD et les KII doivent être menés par du personnel qui a été correctement formé aux outils, qui a de préférence déjà effectué des exercices similaires et qui n'a pas participé à la mise en œuvre du produit sur le terrain (par exemple, qui ne fait pas partie du personnel des branches d'essai pilote). Cependant, une bonne orientation est essentielle non seulement pour s'assurer que les agents recenseurs désignés sont capables d'enregistrer les données avec précision, mais aussi pour s'assurer qu'il y a un minimum de pertes de données et qu'un minimum de nettoyage des données est nécessaire lorsque le chef de produit pays entreprend l'analyse des données.

Collecte manuelle des données : Cette méthode s'applique à la fois aux FGD et aux KII, et permet de prendre en charge un plus grand nombre de questions ouvertes. Cependant, cela nécessite un temps considérable pour transférer les données enregistrées sur papier vers des feuilles Excel pour analyse.

Collecte de données numériques : Ce processus facilite considérablement l'enregistrement, la visualisation et l'analyse des informations, et nécessite un temps minimal. Il permet également de capturer et de stocker une grande quantité de données pour des comparaisons croisées. Cependant, cette méthode est très difficile à utiliser pour les FGD, nécessite une certaine prise en main et des difficultés techniques peuvent survenir même avec des outils opérationnels hors ligne et présents dans l'industrie depuis des années. Les outils de collection numériques ne sont également disponibles que sur les smartphones ou les tablettes, et certains peuvent ne pas être disponibles sur les appareils Apple et Android. De plus, même avec le processus numérique, il est recommandé que les agents recenseurs emportent avec eux des impressions des questionnaires en cas de difficultés techniques, et qu'ils saisissent ensuite les données sur la version Web de l'outil de collecte de données numériques.

Procédures spéciales pour les FGD : Les FGD des clients peuvent être menés pendant les réunions de groupe pour les petits groupes, peuvent être menés immédiatement après les réunions de groupe ou programmés séparément. La taille idéale pour un FGD devrait être de 8 à 10 individus, bien que les questionnaires plus longs puissent nécessiter des groupes plus petits ou un modérateur adjoint. Les agents recenseurs doivent s'assurer que le personnel sur le terrain des directions générales respectives n'est pas présent afin que les clients se sentent à l'aise de partager leurs commentaires honnêtement et ouvertement sans crainte de représailles.

3. Documenter les résultats et produire des rapports

Le rapport d'examen a pour but d'évaluer tout nouveau produit à la fin de la phase d'essai pilote et de formuler une recommandation finale sur l'avenir du produit. Le rapport d'examen cherche à répondre à la question fondamentale : le lancement du nouveau produit vaut-il l'investissement dans IF ABC, compte tenu des résultats sociaux et, dans une moindre mesure, financiers ?

Le rapport doit contenir toute l'information nécessaire pour formuler une recommandation finale à la direction sur l'opportunité (1) de poursuivre l'essai au-delà de la période d'essai prévue, (2) d'étendre le produit à d'autres secteurs du marché ou (3) d'arrêter ou d'arrêter le produit.

Le rapport d'examen doit être ciblé et informatif, les résultats, justifications ou raisonnements étant étayés par des données quantitatives lorsqu'elles sont disponibles. Il est important d'être tout à fait juste et honnête dans la rédaction de ce rapport afin d'améliorer les produits, les politiques et les procédures existants et futurs, et d'assurer une prise de décision mieux éclairée.

Le rapport d'examen doit comprendre les sections suivantes, bien qu'il puisse être nécessaire d'ajuster la structure pour s'assurer que l'information pertinente est saisie : résumé, description du projet pilote, processus de développement du produit, rendement du projet pilote (réussites, défis, analyse de rentabilisation), recommandation d'abandon ou de prolongation ou de mise à l'échelle de l'essai pilote (avec les plans associés de sortie, d'extension de l'essai pilote et d'expansion, le cas échéant) ; et les leçons apprises pour les produits et les projets pilotes actuels et futurs. On trouvera un aperçu complet à l'annexe 3.

Il doit y avoir un délai d'au moins 2 semaines entre le partage du rapport final d'examen du produit et la mise à l'échelle du produit.

Livrables	• Questionnaires FGD et KII • Nettoyage des fiches techniques sur Excel (pour les FGD clients) ou sur Kobo Toolbox (pour les KII clients, le cas échéant) • Revue trimestrielle powerpoint • Document final sur les leçons apprises
Chronologie	• PPT avec résultats partagés chaque trimestre • Rapport final à la fin de l'essai pilote -- première ébauche partagée dans la semaine suivant la fin de l'essai pilote pour rétroaction interne, rapport final partagé dans les 2 semaines suivant la fin de l'essai pilote
Responsabilité	• Équipe de développement de produits - mise en œuvre et développement • IF ABC Knowledge Manager - avis • PDG/DG – approbation

2. Examen post-déploiement

L'introduction du nouveau produit sur un marché plus large suppose que IF ABC est convaincue que les caractéristiques et les caractéristiques du produit correspondent aux besoins de ses clients et que l'institution est prête à l'interne à intégrer un nouveau secteur d'activité. Cependant, la diversité régionale au sein du pays et les différences de besoins et de comportements entre les différents segments de clientèle peuvent signifier que certains ajustements doivent être effectués même après le déploiement. En tant que tel, un exercice d'examen sera nécessaire une fois que le produit aura terminé un cycle (pour un produit dont l'ancienneté est proche de 12 mois) ou deux cycles (pour un produit dont l'ancienneté est plus proche de 6 mois). Des examens peuvent également être déclenchés en fonction d'un problème important survenu au cours de la mise en œuvre.

Les extraits de la gestion des connaissances à cette étape comprendront :

- Un protocole d'examen post-déploiement similaire à celui utilisé pour l'essai pilote, mais avec des ajustements nécessaires. Le protocole d'examen décrira également les déclencheurs et les seuils de rendement qui exigeraient que l'examen soit effectué plus tôt que prévu.
- Outils de collecte de données pour l'examen post-déploiement
- une analyse des résultats et un rapport final après un cycle de produit (mandat de près de 12 mois) ou deux cycles de produit (mandat de près de 6 mois), ou si l'examen est déclenché par un problème important survenu.

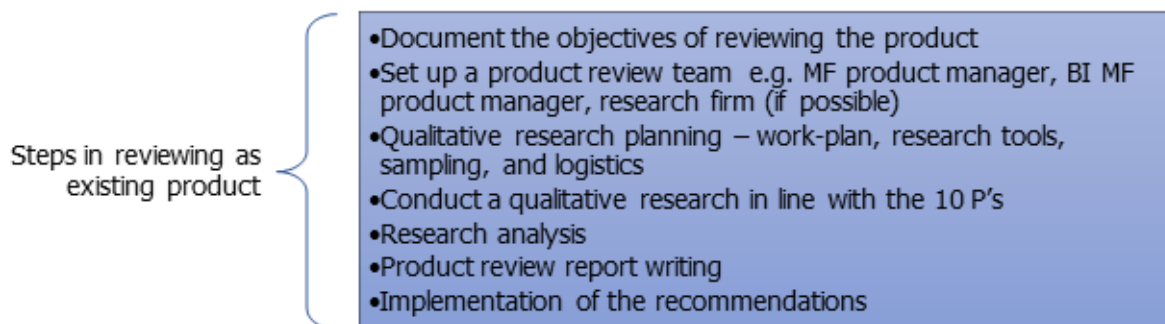
Il faudrait également procéder à des examens des produits et des processus de base existants afin d'évaluer la pertinence et les avantages continus du produit pour le client et l'institution, et d'assurer un processus d'amélioration continu pour l'institution. L'examen de ces produits suivrait un processus semblable à celui de l'examen post-déploiement, chaque produit de base étant examiné tous les deux ans, ou si un examen est déclenché par le fait que le produit n'atteint pas les seuils de rendement.

Livrables	• Protocole d'examen post-déploiement • Outils de collecte de données pour l'examen post-déploiement • une analyse des constatations et un rapport final après un cycle de produit (mandat de près de 12 mois) ou deux cycles de produit (mandat de près de 6 mois), ou si l'examen est déclenché par un problème important survenant
Chronologie	• Protocole d'examen post-déploiement élaboré 1 semaine avant le déploiement du produit • Outils de collecte de données ajustés dans le mois suivant le déploiement du produit • Rapport final partagé dans les 2 semaines suivant la fin de 1 ou 2 cycles de produits (selon le cas, voir ci-dessus)
Responsabilité	• Équipe de développement de produits - mise en œuvre et développement • IF ABC Knowledge Manager - avis • PDG/DG – approbation

3. Produits/segments existants et matures

Un produit existant peut être revu et repensé en raison de divers facteurs tels que : la performance du produit, les changements environnementaux, les stratégies institutionnelles, les plaintes des clients, etc. L'examen/l'évaluation d'un produit existant devrait permettre de découvrir s'il répond aux besoins et aux préférences des clients, s'il sert les clients cibles, s'il existe des performances optimales, s'il existe des lacunes en matière de compétences du personnel, s'il existe des préférences en matière de processus et de canaux, entre autres. Les 10 P, tels qu'ils ont été mis en évidence dans la phase III, s'appliqueront également à cette étape.

Vous trouverez ci-dessous les principales étapes de l'examen d'un produit existant.



Le cas échéant, une société de recherche ou de conseil peut effectuer la recherche pour le compte de IF ABC afin d'éviter les biais. Cependant, la mise en œuvre des recommandations doit être principalement effectuée par l'équipe IF ABC avec le soutien de l'équipe produit.

L'examen du produit est plus susceptible d'aboutir à un ajustement ou à une refonte du produit qu'au maintien d'un statu quo. Dans un tel cas, si les caractéristiques du produit, le processus ou l'approche de prêt doivent être modifiés ou modifiés, l'approche de conception du produit ci-dessus doit être mise en œuvre à ce stade tout en conservant toutes les considérations. Toutes les données d'examen, les analyses et les recommandations doivent être documentées et approuvées par la direction.

Être à l'écoute des commentaires des clients régulièrement

Pour nous assurer que nous renforçons l'orientation client tout en fournissant des services financiers responsables, IF ABC devrait s'efforcer de recueillir les commentaires des clients aussi souvent que possible. Ces informations sont essentielles pour IF ABC et peuvent conduire à l'amélioration de la majorité des points douloureux rencontrés par ses clients. Vous trouverez ci-dessous comment IF ABC devrait obtenir des commentaires sur les produits et services.

Mécanisme de traitement des plaintes/suggestions : Les lignes directrices sur le mécanisme de traitement des plaintes dans IF ABC détaillent comment les plaintes des clients sont enregistrées, résolues, analysées, signalées et utilisées pour favoriser l'amélioration des produits et des services. Les rapports partagés doivent permettre d'améliorer le produit, le service client et l'expérience client.

Rapports d'audit et de surveillance : L'équipe de surveillance et d'évaluation de IF ABC effectue fréquemment des évaluations sur divers aspects, notamment les produits, les services, les processus, les politiques, la satisfaction des clients, le service à la clientèle, la performance sociale, entre autres. Au cours de ces vérifications, ils recueillent des informations précieuses qui devraient guider les services financiers axés sur le marché. De même, l'équipe d'audit devrait également effectuer une évaluation indépendante de presque tous les aspects effectués par l'équipe de S&E et inspecter davantage le compte financier IF ABC pour s'assurer qu'il représente les informations correctes. L'équipe de S&E et d'audit recueille beaucoup de retours d'expérience dans l'exercice de ses activités et ses rapports doivent favoriser des services financiers responsables.

Système SIG : Le système d'information et de gestion (SIG) de IF ABC contient une énorme quantité de données des clients et de l'offre de produits. L'analyse de ces données quantitatives devrait alimenter la segmentation de la clientèle où des informations telles que les données démographiques et l'historique des remboursements peuvent être utilisées. Ces résultats peuvent être utilisés pour améliorer l'analyse de la capacité de remboursement (ACR) ou pour mener à d'autres recherches qualitatives dans le domaine afin d'améliorer le développement de produits.

Enquêtes auprès du personnel : Le personnel sur le terrain, c'est-à-dire le directeur régional, le directeur de secteur, le directeur de succursale et les agents de crédit, est en contact permanent avec les clients, ce qui leur permet d'entendre et d'apprendre sur les points faibles des clients. IF ABC devrait développer une enquête qui permette de collecter ces informations, de préférence tous les trimestres. De plus, ces ressources peuvent comprendre les domaines où le processus et les politiques peuvent nécessiter un examen.

Rapports d'enquête d'impact : Il s'agit de rapports spécifiques à chaque pays, sur des données quantitatives analysées pour refléter l'expérience de parcours des clients. Les rapports indiquent les profils de nos clients, leur expérience client et l'impact qu'ils ont en utilisant nos produits et services. Les rapports détaillent les sentiments, les attentes, les frustrations des clients, et ces commentaires devraient aider IF ABC à s'améliorer dans divers domaines. Ces rapports peuvent être utilisés pour identifier les lacunes en matière de compétences, les influences culturelles et d'autres aspects qui nécessitent des changements pour mieux servir nos clients. La direction doit surveiller et veiller à ce que les recommandations du rapport soient pleinement utilisées afin d'améliorer l'expérience et la fidélisation des clients.

Entretiens de départ : Dans le cas où un client abandonne pour une raison quelconque, il doit participer à un entretien de départ mené en remplissant un formulaire. Les auditeurs et les contrôleurs peuvent faire un suivi des clients décrocheurs sur la base d'un échantillon pour comprendre les raisons de l'abandon. Une analyse mensuelle des entrevues de départ et des rapports devrait être effectuée et communiquée au gestionnaire régional, qui devrait compiler davantage de données et discuter avec la direction de IF ABC pour les mesures à prendre.

Section de l'annexe

ANNEXE A – Exemple de plan de travail pour l'élaboration d'un produit

Activité	Chronologie du projet													
	T 1	T 2	T 3	4ème trimestre	Question n° 5	Question n°6	Question n° 7	Question n°8	Question n°9	Question n°10	Question n°11	Question n°12	Question n° 13	Question n°14
Phase I : Examen sur dossier														
Évaluation du marché pour identifier le déficit de financement														
Analyse de la concurrence et analyse PEST														
Définition de la portée et de la sélection des partenaires														
Définition de la portée et de la sélection des partenaires, définition des rôles et responsabilités														
Évaluation de l'alignement de la mission et de la stratégie et élaboration d'un business case														
Produit livrable : Rapport de recherche documentaire														
Livrable : TdR de partenariat et contrats si nécessaire														
Phase II : Recherche quantitative et segmentation de la clientèle														
Planification quantitative de la														

recherche (échantillonnage de recherche, outil, etc.)													
Collecte de données													
Analyse des données et segmentation de la clientèle													
Identification du ou des segments prioritaires													
Produit livrable : Plan de recherche et outil/questionnaire de recherche													
Livrable : Données collectées dans Excel/SPSS et rapport de segmentation des clients													
Phase III : Recherche qualitative par le biais de HCD													
Plan de recherche													
Discussions de groupe (FGD) et entretiens approfondis (IDI)													
Analyse comportementale pour identifier les besoins et les préférences													
et reporting													
Identifier le canal de livraison approprié													
Conception de 4-5 prototypes et rapports													
Livrable : Rapport d'étude de marché comprenant 5 prototypes de produits													
Livrable : 2-3 prototypes de produits finaux,													

[illegible]

ANNEXE-B : Protocole pilote de surveillance et d'examen

Activités clés

Étape 1 : Cartographie pour le suivi et l'examen (partie 1) : identification des principales parties prenantes	Date limite:	Personnes responsables :
Quels clients interviewer et combien : Catégories de clients : • ___ urbain • ___ rural • ___ anciens clients (ont terminé 2 cycles ou plus avec le IF ABC au début du projet pilote) • ___ nouveaux clients (ayant terminé moins de 2 cycles avec le IF ABC au début du projet pilote) • ___ homme • ___ femme • ___ clients ayant abandonné • ___ clients en retard • ___ clients sans retard • ___ autre, définir : • ___ autre, définir :	Quels membres du personnel interviewer et combien : Catégories de personnel : • ___ Agents de crédit • ___ Directeurs de succursale • ___ Comptables de succursale • ___ le personnel responsable de la livraison des composantes non financières du produit • ___ Personnel informatique • ___ personnel des ONG partenaires • ___ autre, définir : • ___ autre, définir :	
Ce projet pilote est-il mis en œuvre en partenariat ? Oui/Non Si oui, quels contacts partenaires devraient être interrogés et combien de personnes de chaque poste ?		
Il y a-t-il des événements clés dans le cycle d'essai pilote, tels que les formations, la distribution des intrants, etc. Oui/Non Si oui, veuillez énumérer les événements et le moment où ils se produisent au cours du cycle d'essai pilote :		
Étape 2 : Élaborer/ajuster le format du rapport de surveillance mensuel pour le projet pilote	Date limite:	Personnes responsables :
Examiner les champs de données et les questions par rapport à • les principaux intervenants identifiés pour l'entrevue, • la nature du produit ou du processus (y compris les composantes non financiers), • les KPI/objectifs du produit, et • toutes les ressources disponibles		
Partagez avec les directeurs de succursale et orientez-les sur le format mis à jour du rapport de suivi mensuel		
Étape 3 : Cartographie pour la surveillance et l'examen (partie 2) : Établissement du calendrier de surveillance et d'examen en fonction des informations de l'étape 1	Date limite:	Personnes responsables :

Le calendrier suivant est pour un cycle d'essai pilote de 6 mois. Il faudra ajouter plus de rangées pour les pilotes plus longs et pour les pilotes qui ont des calendriers plus compliqués ou des jalons supplémentaires.		
Visites de surveillance du mois 1 terminées		
Rapports de surveillance des succursales du mois 1 partagés par les directeurs de succursale et l'équipe pilote		
Rapports de suivi consolidés du mois 1 partagés avec la direction des pays		
Réunion d'examen de suivi du 1er mois		
Visites de surveillance du 2e mois terminées		
Rapports de surveillance des succursales du 2e mois partagés par les directeurs de succursale et l'équipe pilote		
Rapports de surveillance consolidés du 2e mois partagés avec la haute direction		
Réunion d'examen de suivi du 2e mois		
Mois 3 : visites de surveillance terminées		
Rapports de surveillance des succursales du 3e mois partagés par les directeurs des succursales et l'équipe pilote		
Rapports de surveillance consolidés du 3e mois partagés avec la haute direction		
Réunion d'examen de suivi du 3e mois		
Visites de surveillance du mois 4 terminées		
Rapports de surveillance des directions générales du 4e mois partagés par les directeurs des succursales et l'équipe pilote		
Élaborer des outils de collecte de données pour l'examen pilote		
Rapports de surveillance consolidés du mois 4 partagés avec la haute direction		
Réunion d'examen de suivi du 4e mois		
Mois 5 : visites de surveillance terminées		
Des agents recenseurs ont été orientés sur le processus et les outils de l'enquête pilote		

Sondages d'examen pilote terminés		
Mois xx etc.		
Partage de la version finale du rapport d'examen		
Rapports annuels de surveillance consolidés partagés avec la haute direction		
Réunion finale pour examiner tous les résultats et décider de retester, d'interrompre ou de mettre à l'échelle le produit/processus		

ANNEXE C : Rapport mensuel de surveillance de la Direction générale

Celle-ci sera partagée sous forme de feuille Excel avec un onglet distinct pour chaque direction générale du projet pilote.

Date de soumission :	Nom de la succursale :
----------------------	------------------------

SECTION 1 : REMPLI PAR LE DIRECTEUR DE LA DIRECTION REGIONALE À L'AIDE DES DONNÉES DE LA REGION ET DE L'INFORMATION PROVENANT DES MÉCANISMES DE RECLAMATION DES CLIENTS	
NUMÉROS DE CLIENTS :	
Nombre total Nombre de clients :	Augmentation du nombre de Nombre de clients :
Non. Nombre de clientes :	Non. des clients ruraux :
Nombre de cas par LO :	Non. Nombre de décrocheurs :
PAR>30 (%) :	Non. De retard :
INFORMATIONS SUR LE CLIENT :	
Groupe: ___ 15 à 24 ___ 25 à 39 ___ 40 à 59 ___ Plus de 60 ans	Sources de revenu du ménage des clients : ___ Petite entreprise ___ Agriculture ___ Elevage ___ Pêche ___ Main-d'œuvre occasionnelle à la ferme ___ Emploi régulier (salaire) ___ Transfert de fonds de la famille ___ Autre
Tailles des prêts : ___ Moins de xxx Devise locale ___ Entre xxx et yyy Devise locale ___ Supérieur à yyy Devise locale	

PLAINTES REÇUES :	
Nombre de plaintes reçues par des clients :	Nb. des plaintes des clients résolues :
Nature des plaintes (liste) :	Comment les plaintes ont été résolues (liste) :

SECTION 2 : REMPLIE PAR LE DIRECTEUR REGIONAL À PARTIR DE L'INFORMATION RECUEILLIE LORS DES ENTREVUES ET DES DISCUSSIONS AVEC LES CLIENTS LORS DES VISITES DE ROUTINE	
RÉPARTITION DES CLIENTS INTERROGÉS :	
Nombre total Nombre de clients interviewés : Répartition des clients interrogés : • ___ Femme • ___ Rural • ___ En retard • ___ Marginal • ___ Anciens clients (avoir complété 2 cycles ou plus avec IF ABC) • ___ Nouveaux clients (avoir complété moins de 2 cycles avec le IF ABC)	
Groupe: • ___ 15 à 24 • ___ 25 à 39 • ___ 40 à 59 • ___ Plus de 60 ans	Sources de revenu du ménage des clients : • ___ Petite entreprise • ___ Agriculture • ___ Elevage • ___ Pêche • ___ Main-d'œuvre occasionnelle à la ferme • ___ Emploi régulier (salaire) • ___ Transfert de fonds de la famille • ___ Autre
Tailles des prêts : • ___ Moins de xxx Devise locale • ___ Entre xxx et yyy Devise locale • ___ Supérieur à yyy Devise locale	
QUESTIONNAIRE À L'INTENTION DES CLIENTS :	
1. Repensez au moment où vous avez entendu parler du produit pour la première fois. Qu'est-ce qui vous a intrigué/attiré à nous rejoindre ?*	

1. Comment avez-vous utilisé votre prêt ?	
1. Le produit a-t-il pu répondre à vos besoins financiers ? Si non, pourquoi ?	
1. Qu'avez-vous le plus aimé dans ce produit ?	
1. Qu'est-ce que vous aimez le moins dans ce produit ?	
1. Recommanderiez-vous le produit à quelqu'un d'autre ?	
QUESTIONNAIRE DU PERSONNEL :	
1. Avez-vous été orienté sur le pilote/produit avant son lancement ?*	
1. Y a-t-il des concurrents qui proposent des produits similaires ? Quels sont les termes et caractéristiques de ces produits ?	
1. Quels sont les défis auxquels vous avez été confronté en travaillant avec ce produit ?	
1. À votre avis, pourquoi ces défis se sont-ils posés et que pourrait-on faire différemment pour les résoudre ?	
1. Y a-t-il eu des retards ou des abandons ? Qu'avez-vous fait pour lutter contre les retards et les décrochages ?	
1. Quelles sont vos suggestions pour améliorer le pilote/produit/processus ?	

RAPPORT DE FIN DE DIRECTION

La section restante sera remplie par l'équipe pilote après la réunion d'examen mensuelle. Cette section couvrira TOUTES les succursales/régions où le produit est mis à l'essai.

SECTION 3 : ANALYSE			
PRINCIPAUX DÉFIS ET CAUSES PROBABLES	SOLUTIONS SUGGÉRÉES	PERSONNES RESPONSABLES	CHRONOLOGIE
1.			
1.			
1.			

1.			
----	--	--	--

ANNEXE D : Modèle de rapport d'examen final du produit

Le rapport d'examen devrait comprendre les sections suivantes, bien qu'il puisse être nécessaire d'ajuster la structure pour s'assurer que l'information pertinente est saisie :

I. Résumé : Cette section résume le rapport et présente les principaux défis rencontrés tout au long du cycle de vie du projet pilote, les principales réussites et les recommandations pour les produits existants et futurs. Les rédacteurs du rapport doivent travailler sur le résumé une fois que toutes les autres sections ont été complétées. Sur la base de l'analyse, cette section devrait se conclure par une recommandation finale sur la question de savoir si la période d'essai pilote devrait être prolongée, si le produit devrait être abandonné ou si le produit devrait être déployé à plus grande échelle.

II. Description du produit : Cette section doit donner une description complète du produit lui-même :

- Quels sont les buts, les objectifs, les indicateurs de performance, les cibles, etc., associés au produit ?
- Y avait-il des composantes non financières (formation, soutien en nature, sensibilisation, etc.) ?
- Qui sont les clients visés ?
- Quelles sont les principales caractéristiques du produit ?
- Quelles succursales avaient ce produit ? Combien de clients ? Quelles étaient les dispositions en matière de dotation en personnel ?
- Quel a été le rôle des partenaires dans le développement et/ou la mise en œuvre de ce produit ?
- Comment les différents départements/programmes/unités de la IF ABC ont-ils été impliqués dans la livraison de ce produit ?

Cette section doit également fournir des informations supplémentaires sur le contexte dans lequel ce produit a été développé, c'est-à-dire s'il existe d'autres concurrents offrant le même produit, les caractéristiques de produits concurrents similaires, des informations réglementaires pertinentes, etc.

III. Processus de développement du produit : Il doit documenter les étapes et le processus global de l'élaboration et de la mise à l'essai du projet pilote. Cette section sera cruciale pour déterminer si la faute réside dans l'idée derrière le produit ou dans l'exécution. Voici quelques questions à aborder (sans toutefois s'y limiter) :

- Quels besoins le projet pilote cherchait-il à combler ? Une évaluation approfondie du marché a-t-elle été réalisée à l'aide d'outils standard de l'industrie ?
- Quels ont été les méthodologies/outils utilisés pour évaluer la demande et développer ce produit ?
- Des facteurs clés, tels que la viabilité financière, la compétitivité et les facteurs institutionnels, ont-ils été suffisamment pris en compte lors de l'élaboration du produit ?
- Y a-t-il eu une analyse visant à déterminer si IF ABC est suffisamment prêt (en termes de procédures, de politiques, de systèmes, de personnel, etc.) pour mettre en œuvre ce produit ?
- L'équipe a-t-elle effectué une analyse approfondie des risques associés au produit pour l'organisation et le client ?
- Les obstacles potentiels à l'accès des clients ont-ils été pris en compte lors de la livraison du produit ?
- Quel a été le rôle des partenaires/donateurs dans le développement des produits ? Des contraintes ou des défis de leur part ?

IV. Performance du produit : Ce document doit énumérer les facteurs qui ont contribué au succès du produit (en lien direct avec les indicateurs et/ou les objectifs qui devaient être mesurés au cours de l'essai pilote) et les défis rencontrés pour atteindre ces objectifs. Le rapport doit comparer les résultats avec les projections/objectifs fixés lors de la phase de conception du produit. Tout écart important (plus de 20 % dans un sens ou dans l'autre) et les raisons de tout ajustement important des projections pendant les essais pilotes doivent être discutés.

Pour tout défi important, le rapport doit faire la distinction entre le fait que ces défis sont dus à un défaut ou à une lacune de conception ou à une mise en œuvre inappropriée. Si une évaluation du marché a été effectuée, cette section devrait se terminer par les raisons pour lesquelles le produit n'a pas satisfait aux constatations de l'évaluation :

- IF ABC a-t-il manqué/négligé des domaines/facteurs lors de la conception du produit ?
- IF ABC disposait-il d'un état de préparation opérationnelle suffisant pour lancer ce produit, même pour l'essai pilote ?
- Y a-t-il eu un problème avec l'évaluation du marché elle-même ?
- À quel moment du processus de livraison du produit IF ABC a-t-il échoué ?

La section devrait être divisée en trois sous-sections :

4.1 Ce qui s'est bien passé : Ce document doit énumérer les réussites ou les bonnes pratiques intégrées au produit qui pourraient potentiellement être reproduites dans d'autres produits, en particulier ceux ayant des objectifs, des caractéristiques et des groupes cibles similaires.

4.2 Ce qui ne s'est pas bien passé : Cette section devrait énumérer tous les problèmes qui ont été soulevés pendant l'essai pilote, ainsi que la façon dont ils ont été résolus ou comment ils auraient pu être évités. Chacun des défis doit être présenté comme suit : défi → cause probable (qui a mené au défi) → solution/recommandation (pour surmonter le défi/éviter de futurs défis de même nature).

4.3 Analyse de rentabilisation : Cette section devrait déterminer s'il y aurait un avantage financier à poursuivre l'utilisation du produit. Pour calculer le rendement du capital investi, il devrait tenir compte de l'augmentation du nombre de nouveaux clients (provenant d'institutions concurrentes et de marchés auparavant non desservis), du portefeuille total de prêts et du PAR>30, du nombre de cas par agent de crédit, du total des dépenses d'investissement, du total des dépenses opérationnelles, de la croissance totale des revenus, etc.

Pour conclure cette section, le rapport devrait formuler une recommandation à l'intention de la direction sur l'option à prendre, en fonction de l'analyse ci-dessus :

- Option 1 Prolongation de la période d'essai du produit : Cette option devrait être recommandée si des ajustements importants ont été introduits tard dans l'essai pour corriger les problèmes du produit. Cela signifierait que la performance du pilote n'est toujours pas concluante.
- Option 2 Déploiement plus large du produit : Cette option devrait être recommandée si le produit répondait largement aux objectifs sociaux et financiers et ne présentait pas de problèmes graves nécessitant des tests approfondis.
- Option 3 Résiliation/arrêt du produit : Si le produit présentait des défauts de conception importants, si les tests ont montré que l'organisation n'était pas prête à poursuivre le produit et si le produit n'a pas atteint les objectifs sociaux et financiers dans une large mesure, la décision

d'arrêter le produit peut être prise. Lorsque vous recommandez l'abandon, veuillez justifier pourquoi il serait préférable d'arrêter le produit plutôt que de modifier le produit lui-même ou les processus et politiques existants qui ont contribué à son échec.

Pour les produits recommandés pour l'option 1 :

V.a. Plan d'extension du test pilote : Il doit inclure une description détaillée des caractéristiques du produit qui seront modifiées au cours de la phase de test étendue, ainsi que les objectifs/projections ajustés.

Pour les produits recommandés pour l'option 2 :

V.b. Plan de mise en œuvre : Ce plan devrait comprendre une vue d'ensemble de l'endroit et de la manière dont le produit sera déployé, des considérations à prendre en compte pour les différentes directions générales et régions, des projections connexes, des risques potentiels pour l'établissement et pour le client, et des mesures à prendre en ce qui concerne l'état de préparation de l'établissement (formation, infrastructure, marketing, contrôles, etc.). Il doit également inclure un budget global à l'appui du plan.

Pour les produits recommandés pour l'option 3 :

V.c. Impact potentiel de l'arrêt du produit et stratégie de sortie : Cette section doit analyser brièvement si et comment l'abandon du produit aura un impact sur IF ABC et ses clients existants, et noter toutes les hypothèses clés qui ont été formulées lors de l'évaluation de l'impact potentiel.

Cette section doit également décrire la stratégie de sortie de ce produit. Changeons-nous les clients vers un produit différent de celui que IF ABC propose déjà ? Ou les orientons-nous vers un produit similaire dans une autre organisation ? Dans les deux cas, comment ces parcours répondraient-ils aux besoins de nos clients ?

VI. Recommandations pour les produits existants et les futurs projets pilotes de produits : Cette section présente les enseignements qui devraient être pris en compte pour améliorer les produits existants et pour améliorer les évaluations, le développement, la livraison, etc. pour les futurs projets pilotes. Les recommandations définissent ce qui doit être changé et comment nous devons travailler. Ils peuvent également suggérer de nouveaux produits qui devraient être testés. Le contenu de cette section devrait être directement lié aux constatations de la section 4.