

# ASSURER L'ÉDUCATION FINANCIÈRE EN AFRIQUE

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET LES MÉTHODES DE GESTION DES PRESTATIONS DE SERVICES NON FINANCIERS, EN PARTICULIER LES PRODUITS D'ÉDUCATION FINANCIÈRE, EN S'INSPIRANT DE L'EXPÉRIENCE DU PROGRAMME YOUTHSTART DE L'UNCDF



The MasterCard  
Foundation



REACH  
GLOBAL



## REMERCIEMENTS

Le présent livre blanc, et les travaux qui ont abouti aux observations qui y sont faites, ont été élaborés grâce au soutien généreux de la Fondation MasterCard.

Ce document, ainsi que les enjeux et les enseignements tirés qui y figurent, n'existeraient pas sans le travail remarquable, l'engagement en faveur de l'amélioration et de l'innovation, et la souplesse des dix prestataires de services financiers (PSF) partenaires de l'initiative YouthStart : Amhara Credit and Saving Institution (Éthiopie) ; Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (Togo) ; Fédération des Caisses Populaires du Burkina (Burkina Faso) ; Finance Trust Bank (Ouganda) ; FINCA (République démocratique du Congo et Ouganda) ; Opportunity International Bank (Malawi) ; Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (Sénégal) ; Poverty Eradication and Community Empowerment (Éthiopie) et Umutanguha Finance Ltd. (Rwanda). En outre, l'expérience et la contribution de deux organisations au service des jeunes œuvrant en partenariat avec les PSF soutenus par le programme YouthStart ont contribué à la formulation des observations décrites dans le présent livre blanc : Private Education Development Network en Ouganda et Humana People to People en République démocratique du Congo.

Nous tenons à remercier plus particulièrement le leadership de Ryan Newton, responsable principal de l'épargne jeunesse à la Banque mondiale des femmes, et Tezera Bekele et Ejigu Erena de l'initiative PEACE (Poverty Eradication and Community Empowerment) en Éthiopie, qui, dès le départ, ont soutenu les modules intégrant le « minimum crucial ». Leurs efforts ont jeté les bases des modules simplifiés et nous ont permis d'en mesurer l'efficacité.

Reach Global (qui est désormais une division de Thrive Networks) conçoit des programmes d'enseignement transformateurs en matière de santé, de moyens de subsistance et de finances familiales, et les dispense au sein des communautés les plus pauvres du monde. Depuis 2011, Reach Global fournit des services d'assistance technique aux PSF partenaires de l'initiative YouthStart. En tant qu'auteurs principaux de ce livre blanc, nous apprécions au plus haut point leur excellent travail et leur engagement en faveur du programme.

## AUTEURS

Jessica Massie, Reach Global  
Lynley Mannell, Reach Global  
Sean Kline, Reach Global  
Sue Glassford, Reach Global

## GRAPHISTE

Lushomo

## RÉVISEUR

Chela Cea

Mars 2016

Copyright © UN Capital Development Fund 2016

### Tous droits réservés.

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

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

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

# ASSURER L'ÉDUCATION FINANCIÈRE EN AFRIQUE

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ ET LES MÉTHODES DE GESTION DES  
PRESTATIONS DE SERVICES NON FINANCIERS, EN PARTICULIER  
LES PRODUITS D'ÉDUCATION FINANCIÈRE, EN S'INSPIRANT DE  
L'EXPÉRIENCE DU PROGRAMME YOUTHSTART DE L'UNCDF

# SOMMAIRE

## À propos de YouthStart

L'UNCDF a lancé YouthStart en 2010 en partenariat avec la Fondation MasterCard, afin de combler le manque de perspectives économiques affectant la population croissante des jeunes du monde entier, notamment en Afrique subsaharienne. Au cours des quatre dernières années, l'initiative YouthStart a aidé dix prestataires de services financiers partenaires dans huit pays africains à concevoir, tester et développer des services durables adaptés aux besoins des jeunes âgés de 12 à 24 ans. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/fr/youthstart/>.

## À propos de l'UNCDF

L'UNCDF est l'agence d'investissement des Nations Unies pour les 48 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement « au dernier kilomètre » permettant de débloquer les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. Sur ce « dernier kilomètre », les ressources pour le développement se font plus rares, les défaillances du marché sont plus graves et la croissance ne bénéficie pas aux populations locales.

L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et les investissements localisés – grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets –, qui contribuent au financement public et privé sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable. Ces modèles de financement sont appliqués à des domaines thématiques dans lesquels l'élimination des obstacles entravant le financement à l'échelle locale peut changer la vie des populations et des communautés pauvres et marginalisées.

En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, qui vise à éradiquer la pauvreté, en mettant l'accent sur le « dernier kilomètre », et sur la lutte contre l'exclusion et les inégalités en matière d'accès. Dans le même temps, l'UNCDF exécute son mandat de fourniture de capitaux conformément au 17<sup>e</sup> objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en œuvre, afin de débloquer les financements publics et privés en faveur des populations pauvres au niveau local. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement « au dernier kilomètre », l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable et de 28 cibles sur les 169 que compte le Programme de développement durable à l'horizon 2030.

## À propos de The MasterCard Foundation

The MasterCard Foundation collabore avec des organisations visionnaires afin de fournir un plus grand accès à l'éducation, à la formation professionnelle et aux services financiers pour les personnes vivant dans la pauvreté, particulièrement en Afrique. Étant l'une des plus grandes fondations indépendantes, son travail est guidé par sa mission qui est de faire progresser l'éducation et de promouvoir l'inclusion financière afin de créer un monde inclusive et équitable. Basée à Toronto, au Canada, son indépendance a été établie par MasterCard lorsque la Fondation a été créée en 2006. Pour plus d'information et pour vous inscrire à la newsletter de la Fondation veuillez visiter [www.mastercardfdn.org](http://www.mastercardfdn.org). Suivez la Fondation @MCFoundation sur Twitter.

## À propos de Reach Global

Reach Global, qui est une division de Thrive Networks, permet à des millions de filles et de femmes très pauvres d'acquérir les connaissances et les compétences leur permettant de tirer parti de leur meilleur atout : elles-mêmes. Reach Global conçoit des programmes d'enseignement transformateurs en matière de santé, de moyens de subsistance et de finances familiales, et les dispense au sein des communautés les plus pauvres du monde. Reach Global aide actuellement plus de 1,5 million de filles et de femmes défavorisées qui se réunissent régulièrement pour former des groupes d'épargne solidaires afin de mettre de l'argent de côté et de trouver des solutions à leurs problèmes quotidiens. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le site [www.reach-global.org](http://www.reach-global.org).

<b>LISTE DES FIGURES</b>	<b>I</b>
<b>LISTE DES ACRONYMES</b>	<b>II</b>
<b>RÉSUMÉ</b>	<b>III</b>
Résumé en images	V
<b>1 - INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>2 - RAISONS MOTIVANT L'INTÉGRATION DES SERVICES FINANCIERS ET NON FINANCIERS</b>	<b>5</b>
<b>3 - PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PROGRAMME DE L'INITIATIVE YOUTHSTART</b>	<b>7</b>
<b>4 - DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET RÉPONSES INSTITUTIONNELLES</b>	<b>11</b>
<b>5 - RECOMMANDATIONS ET CONSIDÉRATIONS D'ORDRE PRATIQUE</b>	<b>19</b>
<b>6 - CONCLUSION</b>	<b>27</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>29</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Table 1</b> – Principes et pratiques d'apprentissage des jeunes	16
<b>Figure I</b> – Jeunes formés par les PSF partenaires dans le cadre du programme YouthStart	3
<b>Figure II</b> - Raisons pour lesquelles les fournisseurs de services financiers investis dans les services non financiers	6
<b>Figure III</b> – Modèles de prestation de services intégrés	9
<b>Figure IV</b> – Le service client en illustration, extrait du module consacré aux projets	23
<b>Figure V</b> – Fiche d'objectif d'épargne de PEACE	24
<b>Figure VI</b> – Fiche d'épargne de FINCA Ouganda	24
<b>Encadré 1</b> – Les leçons du module sur l'épargne	21

## LISTE DES ACRONYMES

<b>ACSI</b> Amhara Credit and Savings Institution
<b>FCPB</b> Fédération des Caisses Populaires du Burkina
<b>FTB</b> Finance Trust Bank
<b>FUCEC</b> Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit
<b>LQAS</b> Échantillonnage par lots pour l'assurance de la qualité
<b>OIBM</b> Opportunity International Bank of Malawi
<b>OSJ</b> Organisation au service des jeunes
<b>PAMECAS</b> Partenariat pour la mobilisation de l'épargne et le crédit au Sénégal
<b>PEACE</b> Poverty Eradication and Community Empowerment
<b>PSF</b> Prestataires de services financiers
<b>Umutanguha</b> Umutanguha Finance Ltd.
<b>UNCDF</b> United Nations Capital Development Fund

# RÉSUMÉ

**D**e 2011 à 2014, Reach Global a fourni une assistance technique aux dix prestataires de services financiers partenaires (PSF) de YouthStart en Afrique subsaharienne, en privilégiant l'intégration des services financiers et non financiers. Dans le présent livre blanc, nous répertorions les difficultés rencontrées, les réponses institutionnelles apportées et les solutions possibles, en particulier pour les PSF qui élaborent de nouveaux produits financiers formels pour les jeunes.

Les PSF partenaires de l'initiative YouthStart se sont notamment trouvés confrontés aux difficultés suivantes :

- la tentation d'être trop ambitieux et d'intégrer plus de contenu que les ressources humaines et le temps disponibles ne le permettent ;
- la difficulté à établir des partenariats avec des organisations au service des jeunes et à les pérenniser ;
- la simplification du contenu sacrifiant trop d'informations importantes ou de compétences concrètes ;
- le manque d'harmonisation entre les messages relatifs à l'éducation financière et les produits et services financiers proposés aux jeunes ;
- le manque d'adhésion aux services non financiers par tous les niveaux du personnel du PSF ;
- le manque de suivi de la qualité et du volume des services non financiers proposés.

Sur la base des bonnes pratiques et des enseignements tirés de l'expérience des PSF partenaires de l'initiative YouthStart, les recommandations et considérations d'ordre pratique suivantes ont été formulées à l'intention des FSP qui souhaiteraient mettre en place un programme similaire intégrant des services financiers et non financiers :

- adopter l'approche du « minimum crucial » et fonder ces messages simplifiés sur une méthode heuristique concrète ;
- faire correspondre explicitement le contenu de l'éducation financière aux produits et services proposés aux jeunes ;
- concevoir une boîte à outils graphique facile d'utilisation et à usage multiple avant d'élaborer d'autres mécanismes de mise en œuvre (p. ex. : des activités ludo-éducatives) ;
- définir clairement les rôles et les responsabilités des partenaires avant de conclure un partenariat avec une organisation au service des jeunes ;
- essayer un modèle de mise en œuvre impliquant des pairs bénévoles ;
- mettre l'accent sur les capacités d'animation afin d'améliorer la communication du personnel avec les jeunes ;
- reconnaître l'importance du personnel de terrain en ce qui concerne l'élaboration des programmes et la sensibilisation ;
- recruter un chef de produit des jeunes dédié ;
- ne pas négliger le suivi des progrès réalisés et de la qualité du programme.

# RÉSUMÉ EN IMAGES

## POURQUOI ?



Ne pas prévoir un contenu trop ambitieux



Établir des partenariats avec des OSJ et les pérenniser



Fournir des contenus simples sans sacrifier le message (et inversement)



Harmoniser les messages d'éducation financière et les produits proposés



Créer un consensus autour des services non financiers à tous les échelons du PSF



Assurer le suivi et l'évaluation des services non financiers

## DIFFICULTÉS

## RECOMMANDATIONS ET CONSIDÉRATIONS D'ORDRE PRATIQUE



Adopter l'approche du minimum crucial reposant sur une méthode heuristique



Faire correspondre explicitement le contenu aux offres de produits et aux circuits de prestation de services existants



Concevoir une boîte à outils facile d'utilisation et à usage multiple avant d'envisager d'autres mécanismes de mise en œuvre



Mettre l'accent sur les capacités d'animation afin d'améliorer la communication d'ensemble avec les jeunes



Essayer un modèle de mise en œuvre impliquant des pairs bénévoles



Définir clairement les rôles et les responsabilités des partenaires avant de conclure un partenariat avec une OSJ



Reconnaître l'importance du personnel de terrain en ce qui concerne l'élaboration des programmes et la sensibilisation



Recruter un chef de produit des jeunes dédié



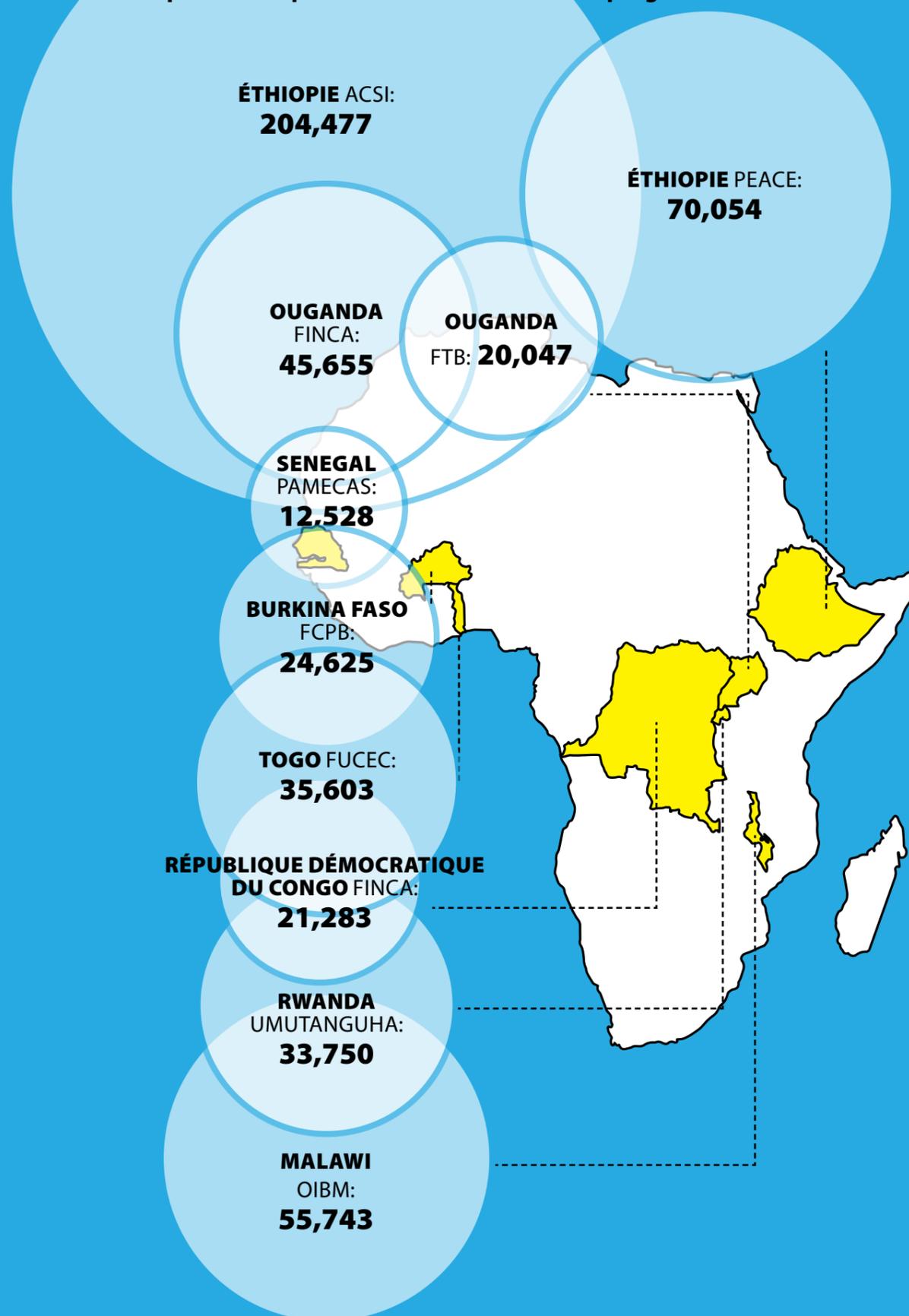
Ne pas négliger le suivi des progrès réalisés et de la qualité du programme

# 1 INTRODUCTION

**P** rincipal organisme des Nations Unies en matière d'inclusion financière, l'UNCDF a lancé YouthStart en 2010 en partenariat avec la Fondation MasterCard, afin de combler le manque de perspectives économiques affectant la population croissante des jeunes du monde entier, notamment en Afrique subsaharienne. Au cours des quatre dernières années, l'initiative YouthStart a aidé dix prestataires de services financiers (PSF) partenaires dans huit pays africains à concevoir, tester et développer des services durables adaptés aux besoins des jeunes âgés de 12 à 24 ans. Parmi ces PSF, citons Amhara Credit and Saving Institution (ACSI) en Éthiopie, Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (FUCEC) au Togo, Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB) au Burkina Faso ; Finance Trust Bank (FTB) en Ouganda ; FINCA en République démocratique du Congo et en Ouganda ; Opportunity International Bank of Malawi (OIBM) au Malawi ; Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS) au Sénégal ; Poverty Eradication and

**FIGURE I**

Jeunes formes par les PSF partenaires dans le cadre du programme YouthStart



**“ EN MATIÈRE D'ÉDUCATION FINANCIÈRE, LA NOTION DE MINIMUM CRUCIAL CORRESPOND À LA CONTRIBUTION MINIMALE LA PLUS SIMPLE QUI EST NÉCESSAIRE POUR PRODUIRE LE CHANGEMENT DÉSIRÉ EN TERMES DE CONNAISSANCES FINANCIÈRES, DE COMPÉTENCES ET DE COMPORTEMENT. ”**

**- MARIA PERDOMO, RESPONSABLE DU PROGRAMME YOUTHSTART DE L'UNCDF**

Community Empowerment (PEACE) en Éthiopie et Umutanguha Finance Ltd. (Umutanguha) au Rwanda.

De 2011 à 2014, Reach Global était chargé de travailler avec les dix PSF partenaires de l'initiative YouthStart en vue de concevoir, de tester et de développer des services non financiers adaptés aux besoins des jeunes, afin de les aider à prendre des décisions financières pertinentes, à créer une solide base d'actifs ainsi que des moyens de subsistance durables. En mars 2015, près de 560 000 personnes avaient participé à des sessions d'éducation financière (voir figure I).

Le partenariat avec l'UNCDF permet à Reach Global de mieux comprendre comment les PSF intègrent l'éducation financière à leurs offres de services dès le lancement des programmes. L'élaboration, l'expérimentation, l'adaptation et la modification de modules graphiques simples à comprendre sur l'épargne, l'emprunt et l'entrepreneuriat, nous ont permis de relever un certain nombre de difficultés, et nous avons travaillé avec les PSF partenaires afin de trouver des solutions pour y remédier<sup>1</sup>. L'objectif que nous nous sommes fixé tout au long du programme consistait à gérer

plus efficacement la mise en œuvre des produits d'éducation financière en utilisant la méthode la plus simple mais aussi la plus efficace, que l'UNCDF appelle le « minimum crucial ».

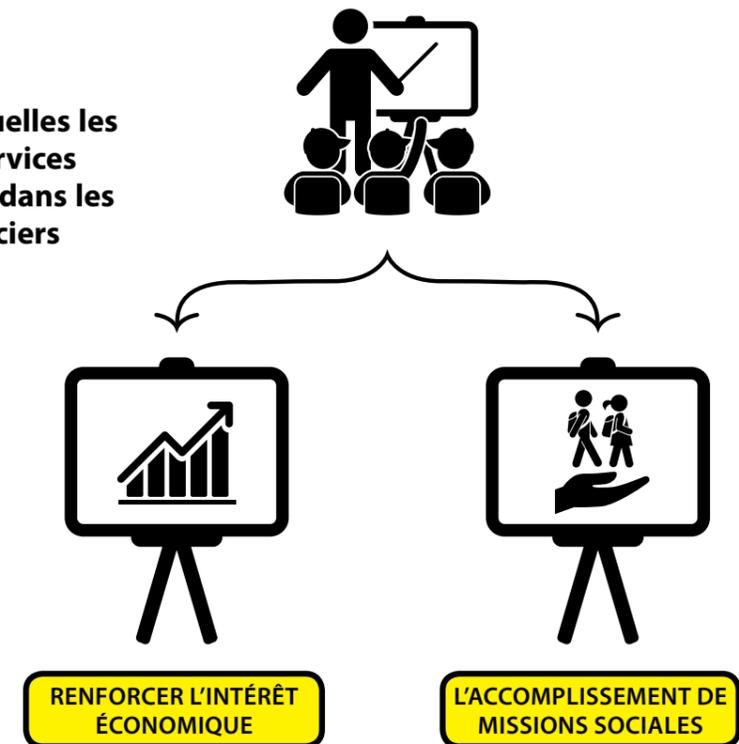
Dans le présent livre blanc, nous exposons les difficultés rencontrées, les réponses institutionnelles visant à y répondre et les solutions possibles. Nous nous inspirons de l'expérience acquise par Reach Global en tant que prestataire d'assistance technique auprès des PSF partenaires de YouthStart dans le cadre de la conception et du déploiement de leurs offres de services non financiers liés à des services formels et destinés aux jeunes. Les observations formulées sont extraites de communications, de rapports documentant les processus et de rapports d'avancement des PSF partenaires, qui ont été publiés entre 2011 et 2014, tout au long de la participation de Reach Global au programme YouthStart. L'examen plus approfondi de ces difficultés et de ces solutions vise à aider les autres PSF et professionnels souhaitant élaborer et assurer une éducation financière ciblant leurs clients, en particulier les jeunes clients à faibles revenus qui accèdent pour la première fois à des services financiers formels.

<sup>1</sup> L'ensemble de modules d'éducation financière de Reach Global est accessible via le programme YouthStart de l'UNCDF. Des modules complémentaires de formation destinés aux formateurs de Reach Global et à d'autres partenaires, ainsi que d'autres ressources relatives à YouthStart, sont disponibles sur le site <http://www.uncdf.org/fr/programme/publications>.

# RAISONS MOTIVANT L'INTÉGRATION DES SERVICES FINANCIERS ET NON FINANCIERS

**FIGURE II**

**Raisons pour lesquelles les fournisseurs de services financiers investis dans les services non financiers**



L'UNCDF s'engage à respecter les principes relatifs à la finance responsable, notamment l'éducation financière. L'approche de YouthStart en matière d'éducation financière consiste à s'assurer que le programme ne nuit pas aux personnes auxquelles il est destiné. Même si l'efficacité de l'éducation financière (qu'elle soit dispensée par un PSF ou une tierce partie) et son intérêt économique peuvent faire l'objet de débats (voir Deb et Kubzansky, 2012 ; Miller, 2013 ; Banque mondiale, 2013 ; Xu et Zia, 2012), l'initiative YouthStart estime que l'éducation financière est un choix programmatique responsable et logique, car elle concerne les jeunes, les mineurs et les personnes ayant très peu d'expérience en matière de services financiers.

En tant que partenaires de YouthStart, les dix PSF ont convenu de faire des services financiers et non financiers un élément clé de leur programme destiné aux jeunes. Bon nombre d'entre eux avaient déjà dispensé des

formations d'éducation financière générale (p. ex. : OIBM, Umutanguha) ou d'éducation financière ciblant les jeunes (p. ex. : FTB, FINCA Ouganda). Par conséquent, il était généralement admis que l'éducation financière constituait un objectif important dès le lancement du programme.

Lors des discussions initiales qui se sont tenues individuellement entre Reach Global et les PSF partenaires, toutes les parties ont cru au potentiel de ces services non financiers avec positivité et optimisme, pour deux raisons principales :

**1 Renforcer l'intérêt économique afin d'améliorer le taux de souscription et d'utilisation des produits** Un certain nombre de PSF partenaires ont indiqué que les jeunes, qui n'ont qu'une expérience limitée, voire nulle, en matière de gestion des finances ou de recours aux établissements formels, ont besoin de conseils et de pratique (fournis par l'éducation financière) pour devenir des clients responsables ;

**2 Remplir les objectifs relatifs à la responsabilité sociale des entreprises**

De nombreux PSF partenaires ont indiqué que leur participation au programme YouthStart ne se limitait pas à pouvoir accéder à un marché inexploité, mais qu'elle leur permettait d'assurer un avenir meilleur aux jeunes de leur pays. Ils ont reconnu qu'il était nécessaire que les jeunes apprennent à gérer leur argent, à épargner régulièrement, à dépenser à bon escient et même à devenir des emprunteurs informés, afin qu'ils puissent tirer parti des opportunités économiques qui s'offrent à eux et adoptent de bonnes habitudes tant qu'ils sont encore jeunes.

Pour y parvenir, les PSF partenaires ont mis au point des services non financiers afin de compléter les nouveaux services financiers en cours d'élaboration, conformément au processus décrit à la section III.

# PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PROGRAMME DE L'INITIATIVE YOUTHSTART

**E**n 2011, les dix PSF partenaires de l'initiative YouthStart ont participé à un atelier à Dakar, au Sénégal, qui comportait une formation sur l'intégration des services financiers et non financiers pour les jeunes, destinée aux formateurs et organisée par Reach Global. Dans le cadre de cette formation, les PSF partenaires ont suivi un processus bien défini afin d'atteindre les objectifs suivants :

- identifier et définir le(s) segment(s) cibles chez les jeunes ;
- étudier les principes et pratiques d'apprentissage des jeunes ;
- explorer les différents circuits de diffusion (classiques et alternatifs) des services non financiers ;
- analyser la capacité interne des PSF partenaires à fournir des services non financiers aux jeunes ;
- appliquer les compétences relatives au travail en partenariat ;
- étudier les outils et les méthodes de surveillance permettant d'assurer le suivi de la qualité de la

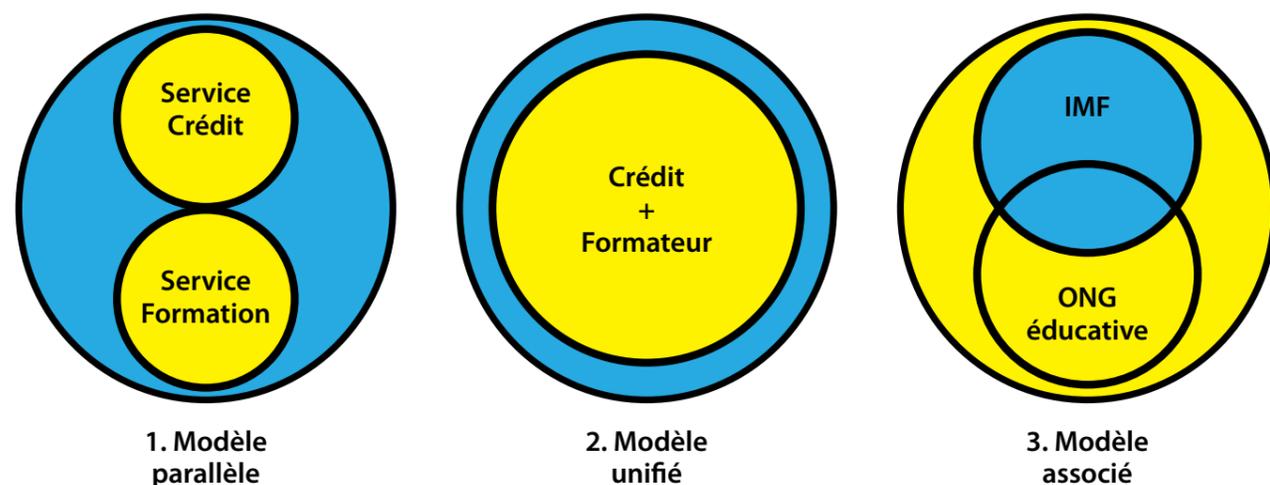
- formation et du nombre d'heures dispensées ;
- élaborer un plan d'action

À l'issue de cette formation, Reach Goal a fourni à tous les PSF partenaires une assistance technique en matière de création et de déploiement de leur programme. La première étape consistait en un entretien initial suivi d'un examen des études de marché ou des évaluations des besoins effectuées avant le lancement du programme. Des plans d'action préliminaires ciblés sur le contenu et la fourniture des formations ont été mis sur pied avec le concours des PSF partenaires. Ces derniers ont évalué leurs capacités internes avant de décider quel type de modèle de prestation de services intégrés ils utiliseraient en vue de dispenser une éducation financière (voir figure II).

Grâce à ce programme, tous les PSF partenaires ont reçu au moins une visite du personnel d'assistance technique de Reach Global basé en Afrique subsaharienne ; la plupart en

## FIGURE III

### Modeles de prestation de services integres



Source: Figure from J. Massie and others, *Offering Youth Financial and Non-financial Services—Module III: Integration of Youth Financial and Non-financial Services* (Dakar, Senegal: UNCDF). Copyright 2013 by UNCDF. The figure was originally borrowed from FINCA and based on work by Freedom from Hunger. See the following specifically: C. Dunford, 'Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance in Health, Family Planning, and HIV Prevention for the Poorest Entrepreneurs' (Washington, DC: Microcredit Summit Campaign, 2001).

ont reçu plusieurs. Ces visites visaient à fournir à tous les PSF partenaires l'assistance nécessaire pour élaborer et dispenser une éducation financière, qu'il s'agisse de la conception, de la formation, de l'expérimentation, de l'adaptation, de la modification ou de l'utilisation de circuits de diffusion alternatifs (hors classe).

Dans tous les cas, un processus itératif a été utilisé pour élaborer un plan ayant trait au contenu et à la dispense des formations. Nous avons constaté que presque tous les PSF partenaires avaient mis la barre très haut au départ. Les expériences qu'ils avaient avec leurs clients ne possédant que très peu de connaissances financières les ont conduits à privilégier les programmes comportant de nombreuses sessions de formation, un grand volume d'heures couvrant

divers sujets (p. ex., l'épargne, la budgétisation, l'emprunt, la création et la gestion d'une entreprise) et des partenariats de haut niveau avec des organisations au service des jeunes (OSJ) afin de couvrir les besoins perçus en matière d'éducation financière chez les jeunes ciblés. Un certain nombre de PSF partenaires voulaient créer des vidéos coûteuses, des affiches et des prospectus colorés, des émissions de radio et même des programmes de télévision.

Lorsque l'initiative YouthStart a démarré, de nombreux PSF partenaires souhaitaient proposer plusieurs sessions et créer des documents sophistiqués mettant en valeur les messages d'éducation financière, mais nous avons constaté qu'au fil du temps, ils ont tous privilégié le concept de minimum crucial pour la prestation des

services non financiers. Les premiers programmes ont été simplifiés, de telle sorte que les modules de l'initiative YouthStart portant sur l'épargne, le crédit et l'entrepreneuriat soient axés sur les connaissances, les compétences et les comportements indispensables à l'acquisition de bonnes bases dans ces domaines. Des services financiers sont venus compléter ces modules afin de permettre aux jeunes de pratiquer et d'appliquer les compétences qu'ils venaient d'acquérir.

Les sections ci-après présentent les difficultés rencontrées par les PSF partenaires lors de ce processus, ainsi que des exemples détaillés de réponses et de solutions apportées par certains PSF, recueillis dans le cadre de l'assistance technique fournie par Reach Global au titre de l'initiative YouthStart.



# 4

## DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET RÉPONSES INSTITUTIONNELLES

**“ UNE APPROCHE HEURISTIQUE PEUT PERMETTRE DE RÉVOLUTIONNER LA FAÇON DONT NOUS NOUS ASSURONS QUE LES PERSONNES DISPOSENT DES CAPACITÉS DONT ILS ONT BESOIN POUR PRENDRE DE MEILLEURES DÉCISIONS. UNE APPROCHE HEURISTIQUE BIEN CONÇUE FOURNIT AUX PERSONNES DES OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION QUI LEUR PERMETTENT D'OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS SANS ÊTRE EXPERTS DANS DES DOMAINES AUSSI DIVERS QUE LES FINANCES, LES SCIENCES DE LA NUTRITION OU L'AGRICULTURE. ”**

- SCHOAR ET DATTA, 2014

Lors de la création d'une offre éducative (en particulier lorsque l'éducation financière est dispensée par un PSF), la conception des programmes et le plan de mise en œuvre évoluent à mesure que les difficultés se présentent, que les priorités sont réévaluées et que le prestataire change d'attitude, par exemple en remettant en question les avantages de la formation par rapport aux ressources nécessaires pour la dispenser. Même si les PSF reconnaissent souvent qu'il est important de renforcer les compétences financières des jeunes, à l'instar des partenaires du programme YouthStart, la plupart d'entre eux ne disposent pas du temps, du personnel et de l'expertise suffisants pour proposer un programme d'éducation à grande échelle dispensé en salle de classe. Même s'ils bénéficiaient

de ressources illimitées, il n'est pas certain qu'un tel programme, coûteux, permettrait de produire les améliorations souhaitées en matière de souscription et d'utilisation des produits (voir Cole, Sampson et Zia, 2009 ; Stuart, 2014 ; Banque mondiale des femmes, 2013). En outre, il devient plus difficile d'assurer un déploiement à grande échelle, de couvrir (ou de recouvrer) les coûts et de créer un programme durable à mesure que celui-ci gagne en taille et en complexité.

À l'heure actuelle, les dix PSF ayant conclu un partenariat avec YouthStart proposent une éducation financière à leurs jeunes clients, quoiqu'à des degrés divers. Comme indiqué plus haut, si l'intérêt de la prestation de services non financiers aux jeunes était évident pour les PSF partenaires dès le début du programme, l'intégration de l'éducation financière a été la principale

difficulté à laquelle ils se sont trouvés confrontés (Linder et al., 2012).

En nous appuyant sur le processus d'élaboration des programmes d'enseignement décrit à la section III du présent document, nous avons déterminé les difficultés spécifiques rencontrées par les PSF au cours des phases de planification, de mise en œuvre et de déploiement de leurs programmes. Le présent document détaille les difficultés principales. Il peut ainsi servir de guide aux institutions prévoyant de proposer aux jeunes des services financiers et non financiers intégrés afin d'anticiper les obstacles similaires qu'elles pourraient rencontrer dans leur programme et les contourner. Des réponses institutionnelles à ces difficultés sont proposées ci-après ; dans certains cas, le nom des PSF partenaires a été omis afin de protéger leur anonymat. La section V présente d'autres recommandations d'ordre général.



## DIFFICULTÉ 1 : Ne pas prévoir un contenu trop ambitieux

Lors de la planification initiale du volet relatif aux services non financiers de leurs programmes, l'ampleur des lacunes en matière de connaissances et de capacités observées chez les jeunes a suscité chez les PSF partenaires une forte volonté de s'impliquer. Comme ils l'ont eux-mêmes indiqué aux assistants techniques, l'initiative YouthStart leur permettrait en effet de combler ces lacunes et de contribuer davantage au développement de la société qu'en proposant uniquement des services financiers appropriés. Parmi les dix PSF partenaires, seuls deux ont adhéré dès le départ au concept de minimum crucial. Ces deux PSF avaient déjà mis en place des programmes d'éducation financière pour les jeunes.

Désireux de servir au mieux leurs communautés, les huit PSF partenaires restants ont choisi d'élaborer un premier programme qui exigeait de nombreux documents, impliquait des partenariats coûteux et complexes et se déroulait sur plusieurs sessions. Si leurs intentions étaient louables, leur projet s'est toutefois révélé trop ambitieux. Ils se sont dans un premier temps efforcés de couvrir tous les besoins perçus et n'ont pas su accorder la priorité à ceux relevant de leur cœur de métier, dépassant ainsi leur capacité à proposer des services non financiers.

Un PSF partenaire a même fait le choix d'adapter un programme d'éducation financière qui comportait des sessions sur les aptitudes personnelles et les finances. Le projet initial se composait de modules destinés à trois tranches d'âge distinctes et comportait des revues et des guides du formateur à étudier chez soi, dont le plus long nécessitait plus de 14 heures d'enseignement.

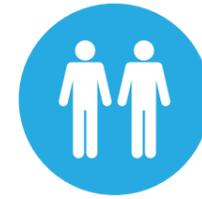
### Réponse institutionnelle

Si le PSF partenaire a effectué un travail approfondi de contextualisation et de test des modules, le coût d'impression des revues et le temps requis pour enseigner l'intégralité du contenu a dépassé ses capacités et il s'est remis au travail afin de simplifier le projet.

Ce FSP a basé son choix sur une question inhérente à la conception d'un programme d'éducation financière : un programme court suffira-t-il pour faire évoluer les comportements visés et inciter notre groupe cible à adopter de bonnes pratiques ? Si cette interrogation se justifie, les recherches et la pratique en matière d'éducation visant le changement de comportement ont toutefois montré qu'un contenu plus limité

pouvait produire de meilleurs résultats (Schoar et Datta, 2014). Après avoir réalisé qu'un programme d'éducation financière aussi vaste ne serait pas viable, le PSF a collaboré avec l'OSJ partenaire et des assistants techniques afin de hiérarchiser les objectifs d'apprentissage de son programme, de réduire le programme d'enseignement à deux séances selon le principe du minimum crucial, et de fusionner les trois modules destinés à des tranches d'âge différentes en un seul, plus court, couvrant les aspects de base liés à l'épargne, au crédit et à la gestion des petits projets.

Même si les autres PSF partenaires n'ont pas débuté leur programme en concevant une offre d'éducation financière aussi vaste que le PSF mentionné dans l'exemple, ce processus de simplification a été observé chez la majorité d'entre eux. Dans tous les cas, les PSF partenaires se sont déclarés susceptibles de continuer à proposer l'offre d'éducation financière simplifiée, et ont indiqué que des programmes plus longs ne seraient pas pérennes une fois le financement de l'initiative YouthStart arrivé à terme.



## DIFFICULTÉ 2 : Établir des partenariats avec des OSJ et les pérenniser

Après l'analyse de leur capacité à fournir des services non financiers et lors du choix du modèle de mise en œuvre (parallèle, unifié ou associé), de nombreux PSF partenaires se sont d'abord tournés naturellement vers le modèle associé. On pourrait en toute logique supposer que, les compétences de base des PSF et des OSJ étant respectivement les services financiers et les services destinés aux jeunes, il leur serait facile de collaborer en vue d'atteindre les objectifs de l'initiative YouthStart (à savoir renforcer la compétence financière et proposer des services financiers avantageux en faveur des jeunes).

Cependant, un certain nombre de PSF partenaires ont été confrontés à des obstacles inattendus dans leur recherche de partenariats mutuellement bénéfiques avec des OSJ. Plusieurs d'entre eux ont ainsi établi des partenariats et signé des protocoles d'accord, mais ont constaté que, dans la pratique, les OSJ éprouvaient un certain malaise et des difficultés à soutenir leurs services. Elles omettaient souvent ces aspects du contenu, même s'ils figuraient dans l'accord de projet.

Deux PSF notamment ont constaté que les OSJ avec lesquelles ils collaboraient dispensaient les formations d'éducation financière dans des

domaines très éloignés de leur cœur de métier, voire auprès du mauvais groupe cible. La communication était insuffisante d'un côté comme de l'autre, ce qui mettait en péril la capacité des deux parties à atteindre les objectifs du programme YouthStart et à inciter les participants des sessions d'éducation financière à épargner auprès du PSF.

D'autres PSF partenaires ont éprouvé des difficultés à trouver une OSJ avec laquelle établir un partenariat. Plusieurs d'entre eux ont reçu des propositions coûteuses et complexes en réponse à leurs demandes de collaboration. Une proposition examinée par les assistants techniques s'élevait à plus de 100 000 dollars US pour un an ; une autre OSJ demandait au PSF de lui acheter un nouvel utilitaire. Toutes ces expériences ont permis de se rendre compte que i) la demande de propositions effectuée par le PSF doit être très précise, ii) le protocole d'accord doit décrire clairement les responsabilités et objectifs concrets de chaque partie, et iii) le PSF doit surveiller de près les progrès réalisés (au moins au début) afin de s'assurer que ses objectifs, et pas seulement ceux de son partenaire, sont atteints.

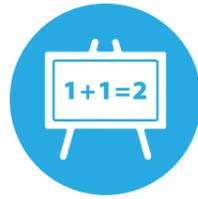
### Réponse institutionnelle

Dans certains cas, les PSF qui avaient au départ choisi d'inclure des OSJ dans leur programme ont décidé

d'abandonner le modèle associé au profit du modèle unifié. Dans le cas de deux PSF, le problème a été résolu en renforçant le rôle du chef de produit des jeunes et en lui permettant d'assurer un contrôle accru sur les partenariats<sup>2</sup>.

La chef de produit des jeunes d'un PSF est parvenue à donner une issue favorable à un partenariat qui posait problème et dont les résultats ne satisfaisaient aucune des parties lors de la phase pilote. Elle a revu le protocole d'accord entre le PSF et l'OSJ et en a renégocié les termes. Elle a organisé un atelier de formation impliquant des formateurs de l'OSJ et des employés du PSF qui ont reçu les mêmes informations et ont pu discuter et définir un plan d'action visant à atteindre les objectifs du programme. Enfin, elle a fixé des objectifs mesurables pour la formation et les ouvertures de compte pour l'OSJ et a mis en place un calendrier pour la production de rapports afin d'encourager la responsabilisation. Ainsi, la chef de produit des jeunes est parvenue à se saisir d'une situation qui semblait inextricable pour en faire un partenariat mutuellement bénéfique, dans le cadre duquel l'OSJ a bénéficié à la fois du soutien et d'un financement du PSF ; ce dernier a quant à lui pu mieux répondre à ses objectifs avec l'aide de l'OSJ.

<sup>2</sup> Le chef de produit des jeunes orchestre les efforts quotidiens de planification, d'exécution et de suivi d'un essai pilote de services financiers et non financiers destinés aux jeunes, et assure par la suite leur mise en œuvre et leur déploiement. Idéalement, le chef de produit doit avoir au préalable travaillé avec des jeunes.



## DIFFICULTÉ 3 : Fournir des contenus simples sans sacrifier le message (et inversement)

L'approche du minimum crucial adoptée par l'UNCDF et Reach Global implique que le contenu de l'éducation financière soit simple et direct. Par ailleurs, l'accent placé sur le recours aux principes et pratiques d'apprentissage des jeunes (voir figure III) garantit une formation participative et attrayante. Il faut toutefois veiller à ne pas sacrifier la clarté du message relatif aux finances au profit de l'aspect ludique.

Lors de plusieurs missions d'assistance technique, les responsables de Reach Global ont remarqué que certains aspects du message visant à favoriser un changement de comportement ou même la souscription aux services financiers n'étaient pas abordés dans l'éducation financière dispensée. Nous nous sommes notamment penchés sur une mission d'assistance technique pour laquelle nous avons identifié des axes d'amélioration pour une OSJ dispensant une éducation financière.

Dans ce cas particulier, nous avons observé deux sessions : une au cours de laquelle les étudiants choisissaient parmi trois raisons d'épargner (motifs personnels/familiaux, investissement, urgences) et une autre session au cours de laquelle ils formulaient des arguments en faveur de l'épargne bancaire plutôt que de l'épargne à domicile. Les deux activités ont permis aux étudiants de dialoguer de manière interactive et de partager leurs points de vue. Cependant, ces sessions ont duré plus de 90 minutes chacune et n'ont présenté aucune information autre que le point de vue des jeunes. Au lieu de gérer la conversation et de

ne permettre qu'à quelques jeunes de donner leur point de vue, le formateur a laissé près de 25 d'entre eux s'exprimer en classe entière, utilisant ainsi la plupart du temps de formation.

Même si les échanges étaient actifs et la session agréable, nos observations dans ce cas (et par la suite pour de nombreux PSF partenaires) ont souligné la nécessité d'apprendre aux formateurs à aller au-delà d'une simple discussion. Ici, les jeunes ont fourni de nombreux arguments en faveur de l'épargne bancaire plutôt que de l'épargne à domicile, mais le formateur n'y a pas donné suite. Certaines de leurs opinions reposaient sur des informations erronées, mais le formateur s'est contenté de les féliciter d'avoir pris la parole avant d'interroger un autre jeune. Les participants ont ainsi quitté la formation sans avoir une idée claire et concrète des raisons justifiant l'ouverture d'un compte bancaire.

Il a par la suite été établi que le formateur, qui travaillait avec une OSJ partenaire du PSF de l'initiative YouthStart, connaissait mal l'épargne et les services financiers et qu'il éprouvait des difficultés à répondre aux questions des jeunes ou à les orienter vers les bonnes réponses. Cette observation a conduit le PSF et Reach Global à affiner les modules de formation afin d'y inclure des informations plus utiles pour le formateur concernant les sujets abordés.

D'un autre côté, il est parfois difficile pour les nouveaux formateurs

dispensant des formations visant le changement de comportement d'appliquer les aspects théoriques des principes et pratiques d'apprentissage des jeunes à la pratique, en particulier quand il s'agit d'encourager la participation et la discussion actives. Cette difficulté pousse souvent les formateurs à communiquer trop d'informations aux jeunes, approche parfois qualifiée de formation axée sur un « monologue » plutôt que sur le « dialogue » (Vella, 2002).

### Réponse institutionnelle :

Les employés du PSF ne sont pas nécessairement des formateurs ou des enseignants formés. La compréhension de l'équilibre entre style et message en matière d'éducation financière nécessite une période d'apprentissage. Les PSF ont pris plusieurs mesures afin d'améliorer la qualité des formations dispensées, qu'il s'agisse de renforcer le message des sessions ou de les dispenser de manière plus participative.

Nous avons tout d'abord adapté une série de sessions axées sur les compétences éducatives de base en vue de former les formateurs, en intégrant les contributions des PSF partenaires<sup>3</sup>. En appliquant notre principe de minimum crucial à la formation des formateurs et des jeunes, nous avons intégré des sessions portant sur la fourniture d'instructions claires, l'utilisation du « dialogue » plutôt que du « monologue », la définition des termes clés, les bonnes méthodes pour poser des questions ouvertes et l'incitation au travail en groupes et en binômes. Chaque

session courte a permis aux formateurs d'identifier la pratique et d'apprendre à l'appliquer.

Nous avons ensuite fourni à chaque PSF partenaire une grille d'observation facile à suivre basée sur les principes et pratiques d'apprentissage des jeunes,

afin de contrôler la qualité des formations dispensées. Enfin, nous avons révisé et modifié les modules en collaboration avec les PSF partenaires afin de veiller à ce que les principes et pratiques d'apprentissage des jeunes soient utilisés dans les activités d'éducation financière.

Chaque PSF partenaire a eu la possibilité d'examiner et de contribuer à réviser ses propres modules contextualisés au cours des ateliers de formation des formateurs afin de s'assurer que les activités étaient appropriées et adaptées au groupe qu'elles ciblaient.

TABLE 1

### Principes et pratiques d'apprentissage des jeunes

Principes de conception des formations	Capacités d'animation efficaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Dynamique</b> : éveiller les émotions et les sens (toucher, vue, ouïe) activités au moyen de plusieurs activités agréables et ludiques</li> <li>■ <b>Pertinence</b> : s'assurer que les informations fournies soient à la fois utiles et pertinentes, et qu'elles reflètent les réalités du quotidien des jeunes. Utiliser les médias actuels, des chansons et des activités ludiques que les jeunes connaissent et apprécient</li> <li>■ <b>Plaidoyer en faveur de la prise de conscience</b> : veiller à ce que les activités aident les jeunes à développer leur identité, des que les conversations et les questions leur permettent d'explorer</li> <li>■ <b>Rapidité</b> : inclure des tâches qui associent le nouveau contenu à l'expérience et permettre aux jeunes d'appliquer leurs connaissances et compétences acquises de manière pratique</li> <li>■ <b>Participation des familles</b> : faire en sorte que les membres de la famille puissent participer au programme et comprendre son contenu</li> <li>■ <b>Contribution des jeunes</b> : permettre aux jeunes de s'exprimer sur l'enseignement et l'apprentissage et sur la conception et l'évaluation de leur programme</li> <li>■ <b>Programme axé sur les compétences de la vie courante</b> : veiller à ce que les activités mettent l'accent sur la résolution des problèmes, la prise de décision et l'affirmation de soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Respect</b> : traiter les jeunes avec respect et se soucier de leur individualité</li> <li>■ <b>Accompagnement</b> : créer un environnement favorable au soutien, qui permette aux jeunes d'être guidés, reconnus et récompensés pour leur participation</li> <li>■ <b>Sécurité</b> : valoriser les idées et les contributions des jeunes ; ne pas les ridiculiser ou les rabaisser</li> <li>■ <b>Coopération</b> : veiller à ce que les participants aient le sentiment d'appartenir à un groupe et entretiennent de bons rapports les uns avec les autres</li> <li>■ <b>Réactivité</b> : observer ce que font les jeunes et leur dire ce que vous en pensez</li> <li>■ <b>Respect du processus d'apprentissage</b> : laisser les jeunes s'approprier le contenu et les documents, et tirer leurs propres conclusions ; ne pas leur dire ce qu'ils sont censés avoir appris</li> </ul>

<sup>3</sup> Ces sessions ont été adaptées à partir des manuels de formation des formateurs de Freedom from Hunger et Microfinance Opportunities créés dans le cadre du Global Financial Education Program. Consultez le site Internet [www.microfinanceopportunities.org](http://www.microfinanceopportunities.org) pour de plus amples informations.

Source: Figure from Reach Global, *Offering Youth Financial and Non-financial Services—Module III: Integration of Youth Financial and Non-financial Services* (Dakar, Senegal: UNCDF). Copyright 2013 by UNCDF.



## DIFFICULTÉ 4 : Harmoniser les messages d'éducation financière et les produits proposés

Dans le cadre d'un programme novateur tel que YouthStart, le PSF consacre beaucoup de temps et déploie des efforts de coordination considérables pour articuler tous les volets du programme. En parlant avec des jeunes de plusieurs pays, nous avons constaté que l'éducation financière dispensée ne correspondait pas toujours aux produits proposés, ni à leurs conditions d'utilisation, nuisant ainsi à la cohérence entre formation et services financiers.

Nous avons observé chez plusieurs PSF partenaires qu'il existait un décalage entre les informations transmises aux jeunes au cours des séances d'éducation financière ou de présentation des produits, et la réalité. Par exemple, un PSF partenaire a décrit de manière détaillée la documentation qui serait remise aux jeunes clients

pour confirmer la possession d'un compte lors de son ouverture. Pourtant, les jeunes clients ont déclaré ne jamais avoir reçu la documentation en question. Chez un autre PSF, des cartes de retrait ont été promises lors d'une session de formation sur l'ouverture d'un compte, mais beaucoup de jeunes ont déclaré ne pas avoir reçu leur carte, même plusieurs mois après le début du programme.

### Réponse institutionnelle

Il est important d'éviter ces décalages entre la réalité et le contenu de l'éducation financière afin que les moments d'apprentissage ne soient pas contre-productifs. En outre, il est recommandé de dispenser l'éducation financière lorsque le bénéficiaire est en mesure d'appliquer les nouvelles compétences acquises dans un contexte concret (Gray, et al.,

2009). Si les participants découvrent les conditions d'utilisation ou les avantages liés à l'ouverture d'un compte et qu'ils s'aperçoivent ensuite que la réalité est différente du message qu'ils ont reçu, ils ne pourront pas appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences et se sentiront floués par le formateur ou la formation.

Après avoir constaté que le message qu'ils véhiculaient ne correspondait pas à leurs produits et services, les PSF concernés ont pris des mesures pour corriger leurs activités d'éducation financière. Cette difficulté souligne l'importance d'un chef de produit des jeunes qui exerce une surveillance continue afin de garantir l'harmonisation des services financiers et non financiers, et qui reste attentif à l'expérience des clients.



## DIFFICULTÉ 5 : Créer un consensus autour des services non financiers à tous les échelons du PSF

Bien que disposant d'un chef de produit des jeunes fortement engagé dans la conception de services financiers et non financiers destinés aux jeunes, certains PSF ont éprouvé des difficultés à créer un consensus à tous les niveaux de l'institution. Nous avons observé une différence marquée entre les PSF dont la direction adhère à l'initiative

YouthStart et ceux dont la direction négligeait les services destinés aux jeunes ou ne les considérait pas comme un aspect essentiel de leur offre. Nous avons également constaté que les organisations dont le personnel de terrain n'était pas impliqué dans le programme dès le départ éprouvaient plus de difficulté à assurer l'éducation financière.

De manière générale, la direction doit être convaincue de l'importance des produits destinés aux jeunes et s'impliquer en faveur d'un plan de développement à plus long terme, dès le début d'un programme. Il est difficile de convaincre un PDG débordé de soutenir un nouveau produit offrant peu de gains (et pouvant générant des coûts

élevés) à court terme, s'il ne croit pas dans le produit dès le départ. Cependant, un chef de produit des jeunes a la possibilité d'influencer le personnel de terrain s'il l'implique dès le début et parvient à créer un consensus en prenant en compte ses commentaires dans la conception de l'éducation financière.

### Réponse institutionnelle

Certains PSF partenaires ont commencé à élaborer et à dispenser leurs activités d'éducation financière

très tôt dans le programme, en impliquant des agents de terrain dans la formation des formateurs et en apportant des modifications au contenu dès le début de l'initiative. Un PSF qui n'avait pas procédé ainsi a été convaincu d'adapter son modèle et de dispenser une formation de formateurs à tous les agents de terrain impliqués dans la diffusion auprès des jeunes, avant de finaliser son programme. Lors des évaluations de cette formation, les agents de terrain ont fait remarquer que

l'éducation financière était en fait beaucoup plus simple et facile à dispenser qu'ils ne l'imaginaient. Ils ont également indiqué apprécier le fait que leurs points de vue aient été pris en compte dans le programme national. À l'issue de la formation de formateurs, les employés du PSF se consacrant aux jeunes ont observé une différence dans l'attitude du personnel de terrain dispensant l'éducation financière et ont signalé une augmentation du nombre de jeunes formés.



## DIFFICULTÉ 6 : Assurer le suivi et l'évaluation des services non financiers

Lors de la formation de formateurs sur l'intégration des services financiers et non financiers et des missions ultérieures d'assistance technique, Reach Global a abordé avec les PSF partenaires le suivi de la qualité de leur programme d'éducation financière et du nombre d'heures dispensées. Le suivi des services non financiers a constitué l'une des plus grandes difficultés auxquelles les PSF se sont trouvés confrontés. Dans l'ensemble, la plupart des PSF passaient pour la première fois aux systèmes d'information de gestion (SIG), en changeaient ou disposaient d'un SIG ne permettant aucune souplesse pour assurer le suivi des clients ayant contracté des services financiers.

Dans la plupart des cas, il s'avérait difficile de trouver des informations sur les services non financiers outre le nombre de jeunes formés par date et par lieu. En raison de ce manque de données, il a été impossible

de se faire une idée des liens pouvant exister entre l'éducation financière et la souscription ou l'utilisation de comptes, et de déterminer s'il était possible de mettre un tel lien en place. Il a aussi été très difficile, en dehors des entretiens menés par le personnel de l'UNCDF et les assistants techniques, de se faire une idée précise de la réaction des jeunes concernant l'éducation financière.

### Réponse institutionnelle

L'UNCDF a reconnu la nécessité de contrôler les services financiers et non financiers d'une manière simple et rentable qui fournirait aux responsables les outils nécessaires pour prendre des décisions programmatiques et suivre les progrès accomplis. L'équipe de direction de YouthStart a choisi d'utiliser l'outil de suivi LQAS (échantillonnage par lots pour l'assurance de la qualité), une méthode peu coûteuse provenant du secteur de l'industrie et adaptée, utilisée depuis longtemps dans le

domaine de la santé publique<sup>4</sup>. Depuis une formation dispensée en 2013, l'UNCDF exige des PSF partenaires qu'ils aient recours à cet outil pour élaborer les rapports sur les indicateurs clés des services financiers et non financiers.

En termes de qualité, les assistants techniques ont affiné une grille d'observation d'une page que les responsables peuvent utiliser pour vérifier si le personnel de terrain a suivi une méthode participative et présenté le contenu conformément aux instructions. Nous avons expliqué l'utilisation de la grille d'observation parallèlement à d'autres supports relatifs à l'éducation financière et l'avons intégrée à un kit de suivi, mis à disposition de tous les PSF partenaires. Nous suggérons toutefois qu'à l'avenir, la grille d'observation et les résultats des contrôles de qualité aléatoires soient exigés pour les activités de rapport de tous les programmes.

<sup>4</sup> L'UNCDF doit publier prochainement un module sur la méthode LQAS destiné aux prestataires de services financiers.



# RECOMMANDATIONS ET CONSIDÉRATIONS D'ORDRE PRACTIQUE

“ L'ÉDUCATION FINANCIÈRE EST LA COLLE ENTRE L'ÉPARGNE ET LE SUPPORT SOCIAL. C'EST UN PILIER CRITIQUE DES PROGRAMMES D'ACTIFS DE RENFORCEMENT. LES RÉSULTATS PROLONGER AU-DELÀ DES ÉCONOMIES ET PROMOUVOIR AU-DELÀ DE L'ADOLESCENTS . LES SIMPLE MESSAGES EN 'ÉDUCATION FINANCIÈRE PEU INFLUENCER LES PRINCIPALES DECISIONS DU CYCLE DE VIE ET PROTÉGER ET SOUTENIR LES FILLES DANS LEUR ENTRÉE DANS LE MONDE FINANCIER. ”

- SEBSTAD, 2013

**D**'après l'expérience tirée des années de collaboration avec les PSF partenaires de YouthStart et compte tenu des observations et rapports des autres prestataires d'assistance technique du programme (notamment la Banque mondiale des femmes et MEDA), Reach Global note les éléments à prendre en compte en matière d'intégration des services financiers et non financiers destinés aux jeunes, et formule les recommandations suivantes (les références de tous les documents fournis ici sont disponibles via YouthStart [UNCDF] et Reach Global).



## **Adopter l'approche du minimum crucial reposant sur une méthode heuristique**

Reach Global reconnaît qu'en adoptant l'approche du minimum crucial, il est peu probable de parvenir à des changements de comportement significatifs. Toutefois, nous pensons aussi que même une avancée moindre constitue déjà un progrès non négligeable. Un programme d'éducation financière approfondi exigeant des efforts colossaux de la part des PSF en termes de mise en œuvre et d'administration n'aboutira à aucun changement de comportement s'il n'est pas appliqué.

En privilégiant les principaux objectifs d'apprentissage, en particulier ceux qui sont associés aux comportements nécessaires au renforcement efficace des compétences financières, un PSF peut fournir une éducation financière qui permette d'améliorer les comportements de base. L'encadré 1 présente les questions élémentaires que Reach Global et les PSF partenaires de YouthStart ont choisi d'aborder en vue d'inciter les jeunes à épargner et à le faire dans un établissement formel.

Cette séance d'introduction peut être dispensée en une ou deux fois (30 ou 60 minutes) en fonction de la disponibilité des participants et des formateurs. Elle est complétée par un guide du formateur d'une dizaine de pages et d'un livre d'images décrivant les activités participatives, les questions posées

lors des discussions et les nouvelles informations apportées.

Les leçons reposant sur l'approche du minimum crucial peuvent être étayées par des règles empiriques ou une approche heuristique, c'est-à-dire des expressions courtes ou des idées faciles à retenir et qui illustrent les mesures concrètes pouvant facilement être adoptées. Selon Schoar et Datta (2014), les avantages de l'approche heuristique ne se limitent pas à pouvoir réduire des informations complexes en un ensemble de choix simples et faciles à réaliser, elle peut aussi permettre de traduire une idée en une action concrète. Par exemple, un conseil reposant sur une approche heuristique à l'intention du patron d'une petite entreprise qui doit apprendre à mettre de l'argent de côté de manière régulière pourrait être d'épargner le bénéfice réalisé sur la première vente de la journée.

### **ENCADRÉ 1**

#### **Les leçons du module sur l'épargne**

1. Définir ses propres objectifs en matière d'épargne
2. Créer un plan d'épargne pour atteindre ses objectifs
3. Trouver des façons d'économiser davantage en augmentant ses revenus et/ou en diminuant ses dépenses
4. Comprendre la différence entre les dépenses nécessaires et inutiles (besoins par opposition à désirs)
5. Comparer différents endroits où placer son argent (en tenant compte de critères tels que la sécurité, l'accès, le coût et la rentabilité)
6. Associer différents types d'objectifs d'épargne à des lieux et à des types de comptes
7. Débattre des raisons en faveur de l'épargne dans un établissement formel (comme le PSF partenaire XYZ de YouthStart)
8. Choisir un compte d'épargne adapté
9. Se renseigner sur les conditions d'utilisation du compte d'épargne (du PSF) destiné aux jeunes



Un formateur utilise le livre d'images lors d'une formation de formateurs, fédération des caisses populaires du Burkina (Photo de Jessica Massie)



## **Faire correspondre explicitement le contenu aux offres de produits et aux circuits de prestation de services existants**

Selon Stuart (2014), l'éducation financière peut être dispensée à grande échelle et de manière rentable par le biais de l'éducation intégrée. Il s'agit de tirer parti des synergies au sein des circuits de prestation de services d'un fournisseur qui ne présentent au départ

aucun caractère éducatif. Pour de nombreux PSF partenaires, compléter l'éducation financière avec l'ouverture de comptes constituait le moyen le plus efficace de fournir des services non financiers. Combiner ces activités présente un autre avantage : les jeunes qui ouvrent des comptes auront l'occasion d'appliquer immédiatement leurs connaissances et compétences nouvelles, les amenant ainsi à se rappeler plus facilement ce qu'ils ont appris.

En République démocratique du Congo et en Ouganda, FINCA, un PSF partenaire, a élaboré un modèle utile. La première visite de sensibilisation



## **Concevoir une boîte à outils facile d'utilisation et à usage multiple avant d'envisager d'autres mécanismes de mise en œuvre**

PEACE, un PSF partenaire de YouthStart établi en Éthiopie, a collaboré avec la Banque mondiale des femmes et Reach Global afin de créer leur premier outil d'éducation financière, un module court s'articulant autour d'un livre d'images présentant l'épargne (plus tard, des modules consacrés au crédit, à l'entrepreneuriat et à l'adhésion aux coopératives ont été mis en place avec l'aide d'autres PSF partenaires ; la même méthode a été utilisée. Voir figure IV.)

Comme l'a appris PEACE avec l'expérience, il est important de mettre au point un outil pédagogique simple et ciblé se rapportant directement à l'offre de produits, de former les employés à cet outil et de procéder à son lancement avant d'envisager d'autres mécanismes de mise en œuvre plus coûteux (affiches,

vidéos, bandes dessinées, etc.). Ces derniers, s'ils attirent souvent les concepteurs de programmes d'enseignement de par leur côté créatif, divertissant et amusant, coûtent en revanche plus cher à mettre au point (et parfois à utiliser) et sont généralement mis de côté après les premières utilisations car ils deviennent rapidement obsolètes. Ces mécanismes, souvent considérés comme « ludo-éducatifs », ont prouvé leur efficacité dans certains cas, car ils ont permis de favoriser l'apprentissage et le changement de comportement. Tout dépend cependant de leur portée, de leur popularité et de leur capacité à être diffusés sur plusieurs circuits et pendant une longue période (voir par exemple Perlman, 2013).

Même si Reach Global reconnaît qu'il est possible d'utiliser des mécanismes de mise en œuvre ludo-éducatifs ou alternatifs dans certains cas, nous pensons qu'il convient de trouver un équilibre entre les formations classiques dispensées en personne et les supports multimédias. Les mécanismes de mise en œuvre alternatifs, tels que les vidéos, les clips audio ou les affiches, doivent reposer sur une base solide

menée auprès des jeunes par le personnel de terrain, parfois en collaboration avec les OSJ partenaires, consiste en une session unique qui aborde les messages fondamentaux de l'éducation financière tout en proposant une orientation vers ses produits d'épargne destinés aux jeunes. FINCA a constaté que ce modèle aide les jeunes ciblés à faire preuve d'un esprit critique envers les finances et les services financiers, avant que ne leur soit présenté un nouvel outil utile : le compte bancaire, qui peut les aider à mieux gérer leur argent. De cette manière, les moments d'apprentissage sont véritablement mis à profit.

et étayer les messages véhiculés en face à face, que ce soit lors des formations, des orientations ou des séances individuelles de conseils. Les approches classiques en salle de classe qui se divisent en plusieurs sessions ne constituent pas non plus le mécanisme de mise en œuvre le plus efficace.

PEACE a constaté qu'à mesure que les membres du personnel de terrain se familiarisaient au contenu de base de la formation et qu'ils se sentaient prêts à assurer de courtes sessions participatives à l'aide de supports graphiques, les « officiers des jeunes » commençaient à prendre des initiatives. Ils ont ainsi combiné les nouvelles formations aux méthodes de commercialisation des produits et d'orientation déjà employées par PEACE. Ils ont utilisé le livre d'images non seulement comme outil pédagogique principal, mais également lors des moments d'apprentissage. Ainsi, les assistants techniques de la Banque mondiale des femmes ont constaté que les membres du personnel de PEACE utilisaient le livre dans les écoles, les banques et lors des rendez-vous individuels avec un jeune et sa famille.

## FIGURE IV

### Le service client en illustration, extrait du module consacré aux projets



PEACE, un PSF partenaire de YouthStart établi en Éthiopie, a collaboré avec la Banque mondiale des femmes et Reach Global afin de créer leur premier outil d'éducation financière, un module court s'articulant autour d'un livre d'images présentant l'épargne.

Une fois les outils de base et leur utilisation maîtrisés, d'autres supports, y compris des mécanismes de mise en œuvre différents, pourront étayer et compléter les messages de base. (Voir figures V et VI. La figure V est une traduction, en anglais, de la carte d'objectif d'épargne de PEACE. Le

processus est expliqué lors de la session d'éducation financière et la carte est attachée au livret d'épargne du jeune client afin de lui permettre de se fixer un objectif d'épargne et de suivre les progrès réalisés. La figure VI montre une page de la brochure de FINCA Ouganda qui promeut son compte d'épargne

pour les jeunes et vient étayer les messages d'éducation financière dispensés lors de la présentation de ses produits.)

Par ailleurs, la qualité des supports et du modèle de mise en œuvre sera vraisemblablement mieux assurée sur

le long terme et aux différents niveaux du programme s'ils restent simples. Dans le cas contraire, les

nouveaux employés auront du mal à s'approprier un module et à l'enseigner correctement, et le personnel de terrain

éprouvera davantage de difficultés à garantir l'éducation financière sur le long terme.



### Définir clairement les rôles et les responsabilités des partenaires avant de conclure un partenariat avec une OSJ

Au début du programme, un certain nombre de PSF partenaires ont envisagé un partenariat avec une OSJ afin d'assurer la prestation des services non financiers. Ces deux types d'organismes pourraient en effet y trouver chacun leur compte, puisqu'ils visent à améliorer la vie des jeunes

d'une manière complémentaire. Toutefois, tous les PSF partenaires à la recherche d'un partenariat ont constaté par expérience qu'en tant que responsables du programme, ils devaient définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque partie avant de lancer une demande de propositions, et qu'il pouvait parfois s'avérer difficile de trouver une OSJ qui soit prête à assumer le rôle de partenaire.

Lorsqu'il choisit une OSJ partenaire, un PSF qui cherche à offrir des services financiers et non financiers aux jeunes doit garder à l'esprit que celle-ci aura ses propres objectifs et que le marketing peut ne pas en faire partie.

Il existe souvent une tension naturelle entre les secteurs public et privé, et il convient d'en tenir compte avant de conclure le partenariat. Une fois qu'un accord est signé, l'organisation responsable doit consacrer des heures de travail et d'efforts pour contrôler et gérer le partenariat externe. Une communication claire et continue est essentielle. En outre, en cas de partenariat avec une OSJ, le PSF doit disposer d'un plan interne visant à gérer et suivre le partenariat afin de veiller au bon respect des dispositions convenues dans le contrat (pour en savoir plus sur les listes de contrôle et obtenir des modèles, voir Massie, et al., 2013).

## FIGURE V

### Carte d'objectif d'épargne de PEACE

My savings goal:

Total savings goal amount:  birr

Draw a picture of your goal

I will save  birr each week.

I will save  birr each month.

I will reach my goal in  months.

## FIGURE VI

### Fiche d'épargne de FINCA Ouganda

Seven Steps to help you save better

**Step 1:** Choose a savings goal.

**Step 2:** Develop and use an individual savings plan

**Step 3:** Know the difference between your Needs and your Wants

**Step 4:** Control unnecessary spending

**Step 5:** Think about the future categorize sources of Income and expenses (Keep a Budget for your Money In and Money Out)

**PERSONAL BUDGET**

Assets				
Budget Item Name	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4
Income Sources:				
Total income				
Expenses				
Food				
Personal hygiene				
Entertainment				
Emergency				
Education/schools/ material				
Transport etc				
Savings for achievement short or long term goal(s)				
Total expense				

**Step 6:** Remember to Save Regularly

**Step 7:** Save in a Safe Place



### **Essayer un modèle de mise en œuvre impliquant des pairs bénévoles**

Il arrive que les ressources ou le nombre d'employés dont dispose un PSF ne lui suffisent pas à déployer des services non financiers à grande échelle. Pour y remédier, plusieurs PSF partenaires ont proposé d'élargir la portée de leurs actions et d'assurer la pérennité du programme en adoptant un modèle de mise en œuvre impliquant des pairs bénévoles. Les PSF ont alors recruté et formé les jeunes des communautés auxquelles

ils fournissaient leurs services en vue d'une collaboration avec le personnel de leur agence dans les domaines du marketing et de l'éducation financière (et du suivi dans certains cas). La plupart du temps, ces « bénévoles » ont perçu une petite rémunération et une indemnité de transport en échange de leurs services, ainsi qu'une formation sur le contenu et les méthodes d'application dispensée par le PSF et Reach Global.

Umutanguha (au Rwanda) et FTB (en Ouganda) ont montré l'exemple dans la mise en œuvre de ce modèle. Puisque l'approche du minimum crucial ne nécessite qu'un petit nombre de supports, les bénévoles et le PSF n'ont pas besoin de consacrer beaucoup de temps ni de ressources au déploiement

du programme à grande échelle. Le second avantage est que les jeunes bénévoles vivent au sein de leurs communautés et peuvent ainsi interagir avec leurs pairs au cours de la formation et par la suite. Si la capacité des bénévoles est renforcée, d'autres jeunes peuvent même poser des questions aux formateurs en dehors des heures de formation, ce qui améliore encore l'étendue du programme.

En Éthiopie, ACSI a également formé et engagé des ambassadeurs de la jeunesse dans son programme consacré au marketing et à l'éducation financière. ACSI cible les jeunes dans les écoles (p. ex. : écoles secondaires, établissements techniques et universités) et prévoit aussi d'atteindre les jeunes non scolarisés.

formation ponctuelle n'est pas idéale. Pour favoriser la pérennisation du programme, les agents de terrain qui excellent dans le domaine de la

prestation de services non financiers peuvent bénéficier d'une promotion. Ils peuvent également être considérés comme des exemples à suivre ou

devenir chefs de formation (pour le nouveau personnel de terrain), ou encore être chargés d'évaluer la qualité du programme.



### **Recruter un chef de produit des jeunes dédié**

Si un personnel de terrain compétent et engagé est indispensable à la réussite du programme, l'adhésion des membres haut placés est tout aussi importante. Des difficultés sont davantage susceptibles de survenir lorsque l'on demande à un chef de produit des jeunes d'assumer trop de fonctions et qu'il n'a pas le temps de se concentrer sur les produits et les services destinés aux jeunes. Notre expérience avec

YouthStart nous a appris qu'au départ, bon nombre de chefs de produit des jeunes occupaient un poste appelant à endosser des responsabilités dans plusieurs domaines. Or, le chef de produit des jeunes sera plus efficace s'il peut se concentrer uniquement sur le programme ciblant les jeunes, notamment si c'est la première fois que l'établissement propose de tels produits.



### **Mettre l'accent sur les capacités d'animation afin d'améliorer la communication d'ensemble avec les jeunes**

S'il est important de privilégier des contenus simples et directs, il est également essentiel de veiller à ce que les formateurs soient dotés de capacités d'animation élémentaires, qu'il s'agisse d'agents de terrain,

d'employés de l'OSJ ou de jeunes bénévoles. L'expérience de Reach Global, et celle d'autres acteurs, dans le domaine de l'éducation au changement de comportement ou de la communication, montre que la manière de présenter et d'aborder l'information est tout aussi importante que le message en lui-même (pour en savoir plus sur les capacités d'animation, voir figure III « Principes et pratiques d'apprentissage des jeunes », ci-avant).

Il est important de noter que les capacités d'animation nécessaires

pour dispenser des formations participatives peuvent souvent servir pour le marketing et les présentations. Par conséquent, les employés ayant reçu une formation sur les capacités d'animation participative seront mieux armés pour promouvoir et présenter de nouveaux produits et pour assurer le rôle de formateur. À l'issue de la formation, il est impératif que la direction contrôle la qualité des formations dispensées. Pour ce faire, il est possible d'utiliser une grille d'observation en guise de liste de contrôle, comme celle mentionnée à la section II.

### **Ne pas négliger le suivi des progrès réalisés et de la qualité du programme**

On dit dans le monde de l'enseignement que si un sujet vaut la peine d'être enseigné, il est intéressant de savoir si

les élèves ont bien acquis les nouvelles connaissances et compétences. Cette recommandation doit elle aussi être mise en œuvre au début d'un programme. Si une institution évalue sa capacité à assurer un suivi continu (SIG, employés/service chargés du suivi et de l'évaluation, etc.), elle peut décider de la manière dont le suivi et l'évaluation interviendront du début à la fin. En cherchant comment assurer le suivi

des services non financiers ainsi que du taux de souscription et d'utilisation de services financiers au moyen d'un SIG déjà en place, ou en concevant une stratégie de suivi et d'évaluation à un stade précoce (à l'aide de Microsoft Excel, par exemple), l'institution pourra savoir combien de clients ont bénéficié du service proposé ou même s'il existe un lien entre la souscription, l'utilisation de produits et l'éducation financière.



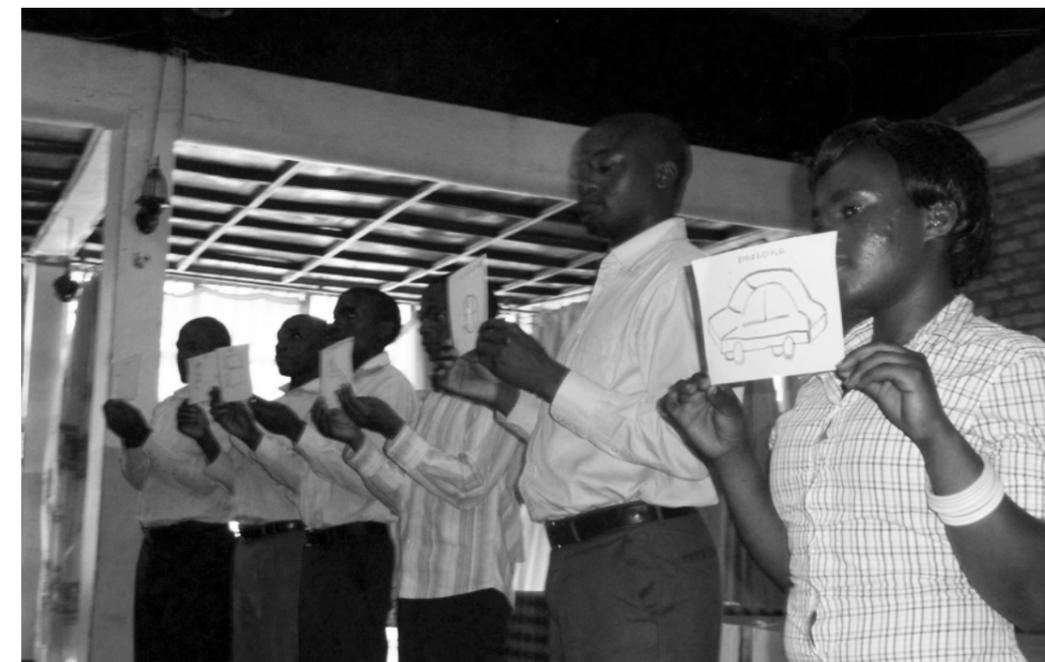
### **Reconnaître l'importance du personnel de terrain en ce qui concerne l'élaboration des programmes et la sensibilisation**

Les membres du personnel de terrain doivent convenir qu'il est important de dispenser les

formations de manière participative, conformément à l'approche du minimum crucial. S'ils n'en sont pas convaincus, il est peu probable que les formations se déroulent comme prévu ou produisent les changements souhaités. Afin de parvenir à un consensus, le PSF doit veiller à recueillir les observations du personnel de terrain dès le début afin de i) veiller à ce que le programme soit adapté au groupe ciblé et ii) garantir l'adhésion des formateurs : ces derniers doivent savoir qu'ils sont considérés comme

des experts qui maîtrisent l'objectif et le contexte, et que leurs opinions et leur expérience sont respectées. Ces observations peuvent être recueillies à l'occasion d'une formation initiale sur les documents pédagogiques.

Afin qu'elle profite à tous, le PSF peut en outre intégrer l'éducation financière dans le cycle de recrutement : YouthStart envisage le déploiement des services financiers destinés aux jeunes comme une stratégie à long terme. Par conséquent, une



Formateurs bénévoles d'Umutanguha (Photo de Jessica Massie)

# CONCLUSION

**“ UNE STRATÉGIE EN FAVEUR DES JEUNES DOIT NON SEULEMENT PERMETTRE D’AMÉLIORER LEUR ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS, MAIS AUSSI DE RENFORCER LEURS COMPÉTENCES FINANCIÈRES. ELLE DOIT PAR CONSÉQUENT ÊTRE AXÉE SUR L’ÉPARGNE ET PROPOSER UNE ÉDUCATION FINANCIÈRE INTÉGRÉE ET CONCRÈTE, ESSENTIELLE POUR FOURNIR AUX JEUNES LES RESSOURCES ET LES CONNAISSANCES NÉCESSAIRES POUR AFFRONTER LES DÉFIS DE L’ÂGE ADULTE. ”**

– BANQUE MONDIALE DES FEMMES, 2014

**S**’il importe d’être réaliste quant au potentiel de l’éducation financière, les services non financiers n’en restent pas moins un aspect essentiel d’un programme destiné aux jeunes à faible revenu qui ne connaissent pas les services financiers formels. L’approche classique en salle de classe ne constitue pas le moyen le plus efficace de renforcer la capacité des jeunes à faire des choix judicieux en matière de services financiers. Les approches simples, directes et « intégrées » mises en œuvre lors des moments d’apprentissage sont plus susceptibles de générer un changement de comportement positif (voir les sites Internet de [Microfinance Opportunities](#) et de la [Banque mondiale des femmes](#) ainsi que le blog [Organisation for Economic Co-operation and Development Insights](#)).

Si l’initiative YouthStart n’a pas encore fait l’objet d’évaluations, l’expérience acquise par Reach Global semble indiquer que l’amélioration et la rationalisation de l’offre d’éducation financière ont un effet positif sur

l’ouverture de comptes. D’après quelques observations fondées sur des essais pilotes, nous avons observé qu’à l’issue de formations longues dispensées en salle de classe, seuls 19 % des participants avaient ouvert un compte. Après avoir révisé et modifié son accord avec l’OSJ partenaire qui dispensait la formation, renforcé le rôle du chef de produit des jeunes et simplifié l’éducation financière selon le principe du minimum crucial, ce même PSF a observé que près de 90 % des jeunes avaient ouvert un compte à l’issue d’une session de formation. Nous pensons qu’en ciblant l’éducation financière et en étayant le message (comme dans l’exemple de l’initiative PEACE à la section V), il se pourrait que l’impact soit plus marqué en termes d’utilisation des produits que de souscription.

D’autres PSF partenaires ont constaté que l’approche du minimum crucial peut générer une demande accrue d’éducation financière sur plusieurs années. Les jeunes sont « particulièrement satisfaits d’avoir bénéficié d’une éducation financière qui leur a permis d’être plus confiants et leur a appris à prendre de bonnes décisions

financières, notamment à épargner afin d’atteindre leurs objectifs financiers » (chef de produit des jeunes de FTB).

De manière générale, un PSF doit se demander avant toute chose pourquoi il souhaite dispenser une éducation financière ; il pourra ainsi déterminer le nombre d’heures dispensées, le moment idéal et la méthode utilisée pour la mise en œuvre de son programme. Agit-il dans l’intérêt général ou dans le cadre de la responsabilité sociale de son entreprise ? Agit-il tout simplement en raison des avantages escomptés en termes de souscription et d’utilisation ? Ses motivations auront une influence sur le volume, le calendrier et le mode de mise en œuvre des services non financiers.

En gardant à l’esprit les limites et le potentiel des services non financiers associés à des services financiers et en planifiant un programme qui corresponde à ses forces et à ses compétences de base, une institution peut, et doit, inclure l’éducation financière dans son offre de produits destinés aux jeunes.

## RÉFÉRENCES

- Banque mondiale des femmes, 2013, *From Access to Inclusion: Educating Clients*, New York.
- Banque mondiale des femmes, 2014, *Banking on Youth: A Guide to Developing Innovative Youth Savings Programs*, New York.
- Banque mondiale, 2012, *Good Practices for Financial Consumer Protection*, Washington.
- Banque mondiale, 2013, *Making Sense of Financial Capability Surveys around the World: A Review of Existing Financial Capability and Literacy Measurement Instruments*, Washington.
- Cole, S., T. Sampson et B. Zia, 2009, *Financial Literacy, Financial Decisions, and the Demand for Financial Services: Evidence from India and Indonesia*, Boston, Harvard Business School.
- Deb, A. et M. Kubzansky, 2012, *Bridging the Gap: The Business Case for Financial Capability*, New York, Monitor Group et Citi Foundation.
- Gray, B., et al., 2009, *Can Financial Education Change Behavior? Lessons from Bolivia and Sri Lanka*, Washington, Microfinance Opportunities.
- Linder, C., et al., 2012, *Évaluation de nouveaux produits destinés aux jeunes : test pilote de services financiers et non financiers à destination des jeunes en Afrique subsaharienne*, Dakar, Sénégal, UNCDF.
- Massie, J., et al., 2013, *Offering Youth Financial and Non-financial Services — Module III: Integration of Youth Financial and Non-financial Services*, Dakar, Sénégal, UNCDF.
- Miller, M., 19 novembre 2013, Financial Education: What Works and What Doesn't?, <http://blogs.worldbank.org/psd/financial-education-what-works-and-what-doesn-t>.
- Muñoz, L., M. Perdomo et D. Hopkins, 2013, *Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YouthStart*, Dakar, Sénégal, UNCDF.
- Perlman, H., 2013, *Edutainment: Using stories & media for social action and behavior change*, Johannesburg, Afrique du Sud, Soul City Institute for Health and Development Communication.
- Schoar, A. et S. Datta, 2014, *The Power of Heuristics*, Boston, ideas42.
- Stuart, G., 21 août 2014, Embedded Education: Taking Financial Education to Scale, <http://cfi-blog.org/2014/08/21/embedded-education-taking-financial-education-to-scale/>.
- Vella, J., 2002, *Learning to Listen, Learning to Teach: The Power of Dialogue in Educating Adults*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Xu, L. et B. Zia, 2012, Financial Literacy around the World: An Overview of the Evidence with Practical Suggestions for the Way Forward, *Policy Research Working Paper*, n° 6107 (juin), Washington, Banque mondiale.

## UN CAPITAL DEVELOPMENT FUND

 Two United Nations Plaza  
New York, NY 10017

 +1 212 906 6565

 [youthstart@uncdf.org](mailto:youthstart@uncdf.org)

 [www.uncdf.org](http://www.uncdf.org)

 [facebook.com/uncdf](https://facebook.com/uncdf)

 [twitter.com/uncdf](https://twitter.com/uncdf)

 [youtube.com/uncdf](https://youtube.com/uncdf)

 [instagram.com/uncdf](https://instagram.com/uncdf)

