Évaluation à mi-parcours de YouthStart

Rapport principal

Juillet 2013

Présenté à:

et

Par:

Roland V. Pearson, Jr. (Chef de l'équipe internationale)
Caterina Giordano (Membre de l'équipe internationale)
Daudet Nsimba (Consultant national - RDC)
El Hadji Niasse (Consultant national - Sénégal)
Habte Asfaw Teferi (Consultant national - Éthiopie)
Samuel Ssenyimba (Consultant national - Ouganda)

Sommaire

Liste des acronymes 4
Fiche de données de programme 6
Résumé analytique 7
Portée et objectifs de l'évaluation 14
Approche et méthodologie de l'évaluation 15
Profil et contexte du programme 17
Description et contexte du programme, y compris résultats attendus du programme 17
Situation actuelle relativement à la mise en œuvre du programme 21
Situation financière actuelle du programme 21
QUESTION No. 1 DE L'ÉVALUATION: PERTINENCE ET CONCEPTION 23
Concordance avec les priorités financières des jeunes des pays partenaires 23
Complémentarité avec les interventions de l'UNCDF en cours 29
Qualité de la conception du programme 32
Promotion de l'apprentissage mondial lié aux services financiers à l'intention des jeunes 35
Intégration du genre dans la conception du programme 37
QUESTION No. 2 DE L'ÉVALUATION: EFFICACITÉ DE LA GESTION DU PROGRAMME 39
Performances du personnel de programme 40
Qualité de l'assistance technique 42
Gouvernance du programme aux niveaux du siège, régional et du pays 45
Qualité du suivi du programme 47
QUESTION No. 3 DE L'ÉVALUATION : DONNÉES FACTUELLES sur le RENFORCEMENT DES CAPACITÉS et le CHANGEMENT ORGANISATIONNEL au NIVEAU MICRO 49
Réalisations et correspondance par rapport aux priorités et besoins des organisations partenaires 49
Contribution à l'accroissement des capacités des FSF et OSJ partenaires 54
Influence sur la viabilité des FSF et OSJ partenaires 57
Renforcement des capacités des FSF et OSJ en vue de répondre aux besoins spécifiques des jeunes femmes et des filles 59
QUESTION No. 4 DE L'ÉVALUATION: INFLUENCE au NIVEAU MACRO (CADRE POLITIQUE, STRATÉGIQUE, JURIDIQUE et RÉGLEMENTAIRE) 61
Influencer les parties prenantes clés pour les amener à réaliser les changements politiques pertinents au niveau des SFJ 61

Probabilité d'améliorations politiques en matière d'inclusion financière des jeunes 62
QUESTION No. 5 DE L'ÉVALUATION: DONNÉES FACTUELLES sur l'AMÉLIORATION DE L'ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS chez les JEUNES À FAIBLE REVENU 65
Mesure dans laquelle les FSF répondent aux besoins des jeunes à faible revenu, notamment des filles 66
Données factuelles sur l'augmentation de la taille du marché 71
Données factuelles sur l'augmentation de la concurrence sur le marché des SFJ 72
Données factuelles sur l'amélioration des capacités financières chez les jeunes, et chez les jeunes femmes en particulier 73
QUESTION D'ÉVALUATION No. 6: POTENTIEL de RENFORCEMENT et de REPRODUCTION 76
Rôle de l'UNCDF en tant que promoteur de l'inclusion financière des jeunes 76
Rôle des partenariats dans l'influence de l'UNCDF sur la finance accessible aux jeunes 77
QUESTION D'ÉVALUATION No. 7: VIABILITÉ 80
Contribution à la viabilité financière et à la portée des FSF et des OSJ 80
Perspectives de demeurer actifs sur le plan des services financiers destinés aux jeunes 89
Données factuelles sur le bien-fondé économique des services financiers destinés aux jeunes 92
CONCLUSIONS et RECOMMENDATIONS 95
Implications budgétaires 102

List des tableaux

Tableau 1: Résumé des performances financières du programme 21
Tableau 2: Responsabilités du CPY, des CTR et des CTN pour YouthStart 31
Tableau 3: Résumé des performances par rapport aux indicateurs principaux du programme 50
Tableau 4: Impact de l'effet « ACSI » 51
Tableau 5: Principaux taux de performances moyens des FSF de 2009 à 2012 83
Tableau 6: Résumé des performances financières et opérationnelles des FSF 85
Tableau 7: Classement des FSF par performances au niveau de YS 87
Tableau 8: Classement des FSF par performances sur le plan du RDA et des performances YS 88
Tableau 9: Performances de YS par rapport aux dépôts/actifs totaux 93
Tableau 10: Spécimen de format de rapport trimestriel sur les FSF 98

Liste des figures

Figure 1: Dialogue de sourds 27
Figure 2: Raisons pour lesquelles le modèle associé ne fonctionne pas et ne peut pas fonctionner dans l'avenir 55

Figure 3: Modèle de segmentation du marché adopté par PEACE 60
Figure 4: Complexités inhérentes à l'obtention de résultats en matière de SFJ 68
Figure 5: Le problème de la viabilité 70

Liste des annexes (les annexes apparaissent dans un document séparé.)

Annexe 1: Termes de référence
Annexe 2: Résultats et cadre des ressources du programme
Annexe 3: Matrice d'évaluation finalisée
Annexe 4: Liste des personnes interrogées et liste des sites de projets visités
Annexe 5: Rapport sur les discussions des groupes de consultation
Annexe 6: Bibliographie
Annexe 7: Plan de travail de la mission
Annexe 8: Guide des définitions des ratios financiers

Liste des acronymes

ABP	Accord basé sur la performance
AEMFI	Association des institutions de microfinance éthiopiennes
CBE	Commercial Bank of Ethiopia
CTN	Conseiller technique national
CTR	Conseiller technique régional
CYFI	Child and Youth Finance International
DGC	Discussion des groupes de consultation
DPIF	Domaine de pratique d'inclusion financière
FDL	Financement du développement local (Pratique)
FIPA	Unité de finance inclusive (abréviation anglaise de Financial Inclusive Practice Area)
FSF	Fournisseur de services financiers
GCAP	Groupe consultatif d'assistance aux pauvres
IMF	Institution de microfinancement
MA	Mémorandum d'accord
MCF	The MasterCard Foundation (fondation MasterCard)
MEDA	Mennonite Economic Development Associates
ProDoc	Document de programme
OCSICO	Oromia Credit and Saving Institution (Éthiopie)
OSJ	Organisation au service des jeunes
PALPS	Programme d'appui à la Lettre de politique sectorielle microfinance
PAR	Portefeuille à risque
PCT	Plan de croissance et de transformation (Éthiopie)
PEDN	Private Education Development Network (Ouganda)
PIB	Produit intérieur brut

PMA	Pays les moins avancés
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPRD	Programme de paix, de redressement et de développement pour le Nord de l'Ouganda
SFJ	Services financiers à l'intention des jeunes
SIG	Système d'information de gestion
SNF	Services non financiers
SPS	Suivi des performances sociales
TR	Termes de référence
UNCDF	Fonds d'équipement des Nations Unies (abréviation anglaise de United Nations Capital Development Fund)
WWB	Women's World Banking
YS	YouthStart

Acronymes et lieu d'implantation des partenaires du programme YouthStart de l'UNCDF

1. ACSI - Amhara Credit and Saving Institution (République fédérale démocratique d'Éthiopie)
2. CMS - Crédit Mutuel du Sénégal (République du Sénégal)
3. FCPB - Fédération des Caisses Populaires du Burkina (Burkina Faso)
4. FINCA DRC - FINCA (République démocratique du Congo)
5. FINCA Uganda - FINCA (Ouganda)
6. FUCEC - Faîtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (Togo)
7. OIBM - Opportunity Bank Malawi (République du Malawi)
8. PAMECAS - Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (Sénégal)
9. PEACE – Programme d'élimination de la pauvreté et d'habilitation communautaire (République fédérale démocratique d'Éthiopie)
10. UFT - Uganda Finance Trust (Uganda)
11. UCU - Union of Savings and Credit Cooperative Umutanguha (République du Rwanda)

Fiche de données du programme

Pays:	Régional (Afrique sub-saharienne)
Titre du programme (long)	Améliorer l'inclusion financière des jeunes en Afrique sub-saharienne (2010-2014)
Titre du programme (court)	YouthStart
Code Atlas du programme (par donateur)	The MasterCard Foundation: Proj ID: 00075961; AWARD ID. 00060352 The MasterCard Foundation: Proj ID: 00077039; AWARD ID: 00060993

Ventilation financière (par donateur)

Engagements:	**Devise**	**Montant**
The MasterCard Foundation	Dollars E.U.	engagement original de juin 2010 : 970.000 engagement additionnel de décembre 2010 : 10.925.876 Total : 11.895.876

Exécution à ce jour (en dollars E.U.)

	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
	560.972	1.833.235	2.858.012	NA	NA
Exécution totale du projet au 31 décembre 2012:			5.252.219 dollars E.U.		

Modalité de réalisation	Directe
Agent d'exécution	UNCDF
Agent de réalisation	UNCDF
Date d'approbation du projet	Engagement original : 25 juin 2010 Engagement additionnel : 12 décembre 2010
Durée du projet	De juin 2010 à décembre 2014
Amendement du projet	Modification de la subvention de The MasterCard Foundation : juin 2011
Date d'évaluation	De septembre 2012 à janvier 2013
Précédents projets de l'UNCDF (le cas échéant)	Aucun

Évaluations précédentes (le cas échéant)	Aucune
Dates des audits	Aucune

Résumé analytique

Le Programme d'amélioration de l'inclusion financière des jeunes en Afrique sub-saharienne (2010-2014), généralement appelé YouthStart, a pour objectif principal d'élargir l'accès des jeunes à faible revenu aux services financiers et non financiers, en aidant les Fournisseurs de services financiers (FSF) et les organisations de services aux jeunes (OSJ) partenaires à réaliser des études de marché portant sur les jeunes ainsi qu'à élaborer des services intégraux et à les fournir aux jeunes. YouthStart met principalement l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles des FSF, des OSJ, des décideurs politiques, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes (y compris les capacités internes de l'UNCDF) en vue de fournir des services intégraux aux jeunes, tout en ayant également une fonction de gestion des connaissances et de diffusion de l'information. Le programme couvre la période allant de juin 2010 à décembre 2014, et The MasterCard Foundation finance la totalité du budget du programme, qui s'élève à 11.895.876 dollars E.U..

À ce jour, le programme a progressé selon trois étapes principales. Au cours de la première phase du programme, de juin à décembre 2010, YouthStart a sollicité des candidatures de la part d'une large gamme de FSF, puis a réduit cette liste à 20 FSF (sur lesquels 19 ont effectivement participé). Ces 19 FSF ont alors soumis des plans d'affaires, un élément clé pour déterminer quelles organisations feraient partie de la série finale de dix à douze FSF participant à la deuxième phase du programme, commençant en janvier 2011. Fin 2012, dix FSF ont participé au programme, la plupart étant désormais sortis de la phase pilote et étant entrés en phase de consolidation et de lancement. Un FSF a été éliminé en raison de ses performances médiocres (le CMS au Sénégal), et un autre (la FUCEC au Togo) a fait son entrée à la mi-2012, tandis qu'un troisième demeure en suspens (l'OIBM au Malawi).

La présente évaluation à mi-parcours a pour objectif principal d'aider The MasterCard Foundation, les futurs partenaires du cofinancement, les FSF bénéficiaires et leurs clients ainsi que l'UNCDF à comprendre l'efficience, l'efficacité, la pertinence et la viabilité probable des résultats du programme YouthStart. Les recherches documentaires, les entretiens structurés en face-à-face et les discussions des groupes de consultation ont constitué les principaux outils méthodologiques pour ce faire, l'équipe tentant de corroborer les données ou les perspectives recueillies auprès d'une source en les confrontant à au moins deux ou trois autres sources différentes. Le rapport doit aider à réaliser certaines modifications programmatiques à mi-parcours, principalement au niveau stratégique, tout en contribuant également à faire émerger des discussions sur un éventuel projet de suivi.

En décembre 2012, YouthStart avait dépassé de loin son objectif d'atteinte des jeunes pour l'année, affichant un nombre de 115.030[1] jeunes atteints, contre un objectif de 50.000 stipulé dans le Document de programme (ProDoc). La plupart des FSF ayant achevé les tests pilotes, et s'engageant dorénavant dans la phase de lancement, Youth Start doit atteindre ou dépasser l'objectif de 200.000 fixé pour la fin du projet (d'ici à juin 2014). Le programme connaît en fait une dynamique importante susceptible de le mener à atteindre 400.000 jeunes.

La plupart des FSF n'étant que récemment passés de la phase de test pilote à celle de consolidation et de lancement, la moitié des FSF ont atteint ou dépassé les objectifs stipulés dans les Accords axés sur les performances (AAP). Deux autres ont manqué ces objectifs à 10% près ou moins, et quatre autres dans une fourchette de 30% à 40% près. La phase pilote a nécessairement tendance à se focaliser davantage sur les détails de la mécanique opérationnelle, plutôt que sur des questions de portée et de viabilité des FSF.

En raison de la représentation disproportionnée d'un FSF important et très stable dans le nombre total, il convient que soit mené à bien un examen attentif de la nature granulaire et contextuelle des capacités et des performances des FSF individuels. En d'autres termes, le succès significatif suggéré par la simple lecture des chiffres bruts pour ce qui est d'atteindre les volumes fixés masque le niveau élevé de variabilité au sein du groupe et les conditions de marché unique qui contribuent à certains de ces volumes. La forte dépendance par rapport à une seule organisation ayant généré la plus grande partie du produit pris en compte dans l'indicateur principal du programme fait craindre que certains observateurs ne mettent en question la crédibilité ou la pertinence des objectifs résumés.

YouthStart vise à faire en sorte que 50% des jeunes touchés soient des jeunes femmes et des filles, et, en décembre 2012, cette proportion n'était que de 40% au niveau du programme global. Les FSF se sont particulièrement attachés à atteindre des filles de moins de 18 ans. Ces dernières sont généralement confrontées à une large gamme et à un grand nombre d'obstacles qui les empêchent d'accéder aux services financiers, à un degré habituellement plus fort que pour les femmes plus âgées, les garçons ou les jeunes hommes – autant de facteurs qui expliquent largement pourquoi le programme n'a pas encore atteint son objectif à cet égard.

Toutefois, certains FSF ont commencé à faire preuve d'une plus grande compréhension des défis auxquels les filles sont confrontées, et ont en conséquence commencé à mettre en œuvre de nouvelles approches. Notamment chez certains des FSF affichant les meilleures performances, l'association d'un engagement fort en faveur des valeurs sociales, d'une direction dévouée et impliquée, de la prévalence de conditions de marché relativement plus favorables et de la mise en œuvre de stratégies de segmentation finement ajustées et d'offres financières et non financières sophistiquées

[1] Suite à l'achèvement de son rapport, la direction du programme YouthStart a examiné et nettoyé les données précédemment soumises par les FSF, et amendé ce chiffre de « jeunes touchés » à 144.826 en décembre 2012. La différence de 204 n'était pas assez importante au niveau global ou des FSF individuels pour justifier une modification de l'intégralité du rapport. La différence n'est pas susceptible de changer les résultats, analyses, conclusions ou recommandations, et se trouve donc juste consignée ici pour mémoire.

doivent permettre au programme d'atteindre, ou même peut-être de dépasser, ses objectifs sur le plan de la proportion de clients jeunes femmes d'ici à la conclusion du projet.

L'engagement, la diligence et la compétence du chargé de programme ont contribué de manière substantielle à la réussite du programme jusqu'à maintenant. Le chargé de programme a maintenu une gestion et une administration du programme solides, tout en excellant au niveau de l'assistance technique et de la gestion des connaissances.

Néanmoins, la conception du programme a sous-estimé les ressources nécessaires pour mettre en œuvre avec succès un programme de la portée et de l'échelle de YouthStart. Jusqu'au début 2012, le programme manquait de personnel, ne disposant que du seul chargé de programme. Dans le même temps, l'infrastructure de FIPA Africa a offert un appui limité. Bien que le chargé de programme ait mené le programme à ce point, ses performances ont également fait naître des attentes non soutenables et irréalistes sur ce qui est exigé pour gérer un programme de ce type, et le sous-financement et le placement sous-optimal du personnel de programme clé fait peser des risques sur les progrès futurs du programme.

Le programme a maintenu un solide engagement des parties prenantes au niveau international et avec les FSF, mais montre des faiblesses aux niveaux régional et du pays. YouthStart a pris une grande importance dans le monde des services financiers internationaux à l'intention des jeunes. La participation aux conférences annuelles les plus fréquentées dans le domaine, et les présentations essentielles réalisées à ces occasions, ont permis d'attirer une attention positive de la part des parties prenantes clés telles que le GCAP, YouthSave et Child and Youth Finance International. Les FSF partenaires du programme ont systématiquement et unanimement promu les webinaires du programme et l'utilisation de « TeamWorks » et d'autres documents et forums de partage, en tant qu'aspects les plus précieux du programme. Pourtant, le programme présente une faiblesse. Le réseau des CTN et CTR auxquels le ProDoc fait référence en tant que force potentiellement puissante pour la diffusion des connaissances et l'influence politique a connu des problèmes structurels (par exemple, des catégories d'emploi inadéquates, des attentes sans la définition de responsabilités claires, le sous-financement par rapport à la portée et à l'échelle des exigences du projet) et a été sous-utilisé. Ces questions dépassent le cadre d'un seul programme, et posent de sérieux défis quant à l'efficience et à l'efficacité théoriques du réseau de l'UNCDF et du PNUD.

Le programme a réalisé ou réalisera probablement tous ses produits de diffusion de l'information et de gestion des connaissances, tels que stipulés dans le ProDoc. En ce sens, le programme a rempli et continue de remplir le mandat explicite qui lui était donné d'« informer les décideurs politiques ». La plupart des parties prenantes principales des pays de YouthStart reconnaissent avoir vu au moins l'une de ses publications ou avoir participé à un forum où ils ont entendu parler de YouthStart.

YouthStart, au niveau de la conception comme de l'exécution, ne dispose pas des ressources financières, de la structure de projet ou du principal *modus operandi* adaptés pour avoir une influence et promouvoir un changement politique réels, mais certaines questions intéressantes et importantes liées à la politique ont été soulevées. YouthStart définit les jeunes comme les personnes âgées de 12 à

24 ans, tandis que la plupart des gouvernements africains considèrent que les jeunes ont entre 18 et 35 ans. YouthStart met en exergue l'épargne comme moyen d'appuyer la formation d'actifs personnels, commerciaux et pour le foyer, tandis que la plupart des programmes nationaux destinés aux jeunes sont basés sur des systèmes de crédit. YouthStart intègre l'éducation financière et d'autres services non financiers, tandis que de nombreux gouvernements africains cherchent des moyens de rendre les jeunes plus compétents en matière financière et préparés au monde du travail. Toutes ces questions et bien d'autres laissent présager un riche mélange de défis et d'opportunités permettant à YouthStart et à l'UNCDF de jouer un rôle important au niveau politique, non seulement au niveau des services financiers destinés aux jeunes, mais aussi pour le développement général des jeunes en Afrique, et peut-être même ailleurs.

L'approche itérative, concurrentielle et progressive suivie pour procéder à la sélection des FSF puis travailler avec eux a bien fonctionné pour un programme tentant d'introduire une innovation n'ayant pas encore fait ses preuves sur le marché. YouthStart a soigneusement établi un équilibre entre un désir de voir les meilleurs types de FSF adopter une approche particulière à un marché particulier, tout en créant assez d'incitations pour les encourager à prendre de tels risques. Ce processus itératif a permis à ces conversations institutionnelles de prendre place, en accroissant les connaissances techniques des deux côtés, tout en renforçant également les relations institutionnelles et en expérimentant l'un des secteurs les moins explorés de la frontière de l'inclusion financière. Ce processus a également permis d'établir les bases du partage des connaissances et de la concurrence entre les FSF, ce qui a mené à l'adoption et à l'adaptation de nouvelles approches.

YouthStart a commencé à défendre le point de vue selon lequel, lorsqu'elle est soigneusement conceptualisée et fournie de manière appropriée, une éducation financière au contenu adéquat, associée à des produits financiers accessibles et appropriés (principalement des comptes d'épargne), améliore les capacités financières et engendre des résultats économiques et certains résultats sociaux positifs pour les jeunes. Les discussions du groupe de consultation et les autres enquêtes réalisées au cours de la présente évaluation ont fait apparaître de nombreux témoignages de jeunes filles épargnant en vue de lancer leurs petites entreprises ou de financer leur éducation ; de jeunes garçons contribuant à des améliorations au sein de leurs foyers, grâce à l'argent qu'ils avaient mis de côté, à l'abri de leurs frères aînés qui « empruntaient » auparavant leur agent liquide ; et des groupes d'enfants décidant très rationnellement d'épargner de manière formelle ou informelle, et dans le premier cas, de rechercher l'offre correspondante des FSF. Pour aboutir à ce genre de résultats, les produits financiers centraux, les stratégies de marketing, de communication et de mobilisation des clients ainsi que les services non financiers (à savoir, l'éducation financière, la formation aux entreprises et à l'entreprenariat et la préparation à la vie active), doivent être tous mis en concordance les uns avec les autres. L'absence d'un de ces éléments du programme peut saper l'efficacité du FSF et du programme.

Le modèle de fourniture des services non financiers (SNF) – c'est-à-dire associés, parallèles ou coordonnés[2] – joue un rôle important pour déterminer l'efficacité et l'efficience de l'approche globale

[2] Modèles types pour intégrer les services financiers et les services non financiers :

en vue d'améliorer les capacités financières. Le programme doit progresser davantage, avant que plus de données factuelles substantielles puissent émerger concernant les meilleurs modèles dans différentes circonstances. Jusqu'à maintenant, toutefois, parmi les FSF de YouthStart, une forme hybride du modèle coordonné, utilisant des « ambassadeurs » et les réseaux de clients ou communautaires existants pour toucher les jeunes et pour fournir ou faciliter certains SNF semble donner de meilleurs résultats que les modèles associés ou coordonnés purs. Aucun des FSF n'a tenté d'approche parallèle. Les premiers signes montrent que les expérimentations hybrides débouchent non seulement sur une meilleure adoption et absorption des services et enseignements financiers et non financiers chez les jeunes, mais aussi sur une plus grande probabilité de viabilité institutionnelle et financière à plus long terme pour les FSF.

Les FSF continueront de s'efforcer de trouver le « minimum critique » et les modèles d'affaires les plus viables, dans leur longue quête de la rentabilité pour les services financiers destinés aux jeunes à faible revenu. Aucun des FSF ne donne la priorité aux indicateurs financiers parmi les variables utilisées pour vérifier l'intérêt du programme. Dans certains cas, ils ne disposent pas du système ou des autres capacités nécessaires pour continuer de procéder à l'établissement des coûts et des prix ou les analyses de rentabilité des produits et des segments. Plus fondamentalement, peu d'entre eux voient les jeunes à faible revenu en eux-mêmes comme un marché rentable à lui seul (même s'ils ne peuvent véritablement le mesurer). Dans la mesure où ils considèrent toutes caractéristiques financières dans le cadre d'une analyse de rentabilité, ils doivent généralement accepter l'augmentation d'une base de dépôt relativement faible, au moins en termes financiers, par rapport à d'autres formes de liquidités qui leurs sont disponibles sur le marché. Toutefois, de manière prédominante et généralement partagée, les analyses de rentabilité des FSF s'articulent en général principalement autour d'indicateurs qualitatifs tels que la valeur de la marque, et la vente croisée à d'autres marchés (que l'on espère plus rapidement et substantiellement rentables), tels que celui des aidants naturels adultes. Certains des FSF les plus en pointe reconnaissent également le potentiel non encore réalisé qui pourrait être dégagé en accroissant les connaissances et autres ressources actuellement consacrées au service des jeunes pour aider d'autres segments, tels que les relations avec les organisations communautaires, ou l'utilisation des agents et médias électroniques. Il demeure toutefois beaucoup de chemin à parcourir pour YouthStart et ses FSF partenaires avant de démontrer la rentabilité, quels que soient ses éléments.

Plusieurs **conclusions** découlent de ces résultats :

Associé : un FSF noue un partenariat avec une autre organisation indépendante. Dans le cadre de ce modèle, l'organisation indépendante est souvent une OSJ qui propose une formation, une éducation non formelle et/ou un mentorat, tandis que le FSF met l'accent sur la fourniture de services financiers.
Parallèle: Un FSF possède un département éducatif distinct et l'utilise pour fournir des services non financiers à ses clients.
Coordonné: Un FSF utilise le même personnel pour offrir à la fois des services financiers et non financiers à ses clients.
Ces modèles sont décrits dans la publication suivante de Christopher Dunford, « Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education, » au Chapitre 2 « Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families » (Bloomfield, CT: Kumarian Press, 2002).

1. La gestion diligente du programme et l'attention extrêmement vigilante accordée à la gestion des relations par le biais des ABP ont conduit à de bons résultats au niveau du programme en vue de la réalisation des produits clés et de l'orientation de l'application des principaux outils de YouthStart, de l'assistance technique et de la formation destinée aux FSF.
2. Les FSF considèrent généralement l'assistance technique de manière positive et comprennent de quelle manière celle-ci peut apporter ses plus grands bénéfices pour répondre à leur besoin le plus impératif, à savoir la fourniture de services non financiers, qui soulève des questions uniques pour les FSF au niveau de la capacité et de la viabilité.
3. La fourniture de services aux filles constitue l'une des questions les plus épineuses pour les FSF, ce qui exige des approches plus habiles, ciblées et novatrices en vue de surmonter les problèmes sociaux et financiers particulièrement ardus auxquelles les filles sont confrontées.
4. Il reste à trouver un modèle ou une corrélation définitifs au niveau des importantes variations de performances des FSF. Toutefois, les données d'ores et déjà recueillies suggèrent plutôt que les FSF les plus petites, celles qui utilisent des incitations axées sur le marché pour construire une base de dépôts, et celles gérées par les dirigeants les plus engagés et talentueux, semblent obtenir de meilleurs résultats que leurs homologues. Les facteurs externes, notamment le niveau de concurrence sur le marché, semblent également avoir un impact sur la capacité et la volonté des FSF à s'attaquer sérieusement au défi des SFJ.
5. Les problèmes rencontrés pour atteindre les clients filles, un mélange de facteurs institutionnels et de forces du marché en constante évolution, sont autant d'éléments qui expliquent que la rentabilité se développera plus fortement et rapidement pour certains FSF que pour d'autres. Il se peut que jusqu'à la moitié des FSF ne soient pas en mesure de servir le marché des jeunes à faible revenu avec la même vigueur et ampleur qu'à l'heure actuelle, en l'absence de subventions continues et de l'appui d'un bailleur de fonds.
6. Le programme a produit plusieurs documents d'information de bonne qualité, et a soit organisé, soit participé à plus d'une vingtaine de forums régionaux et internationaux. Cela lui a permis de s'assurer une visibilité au sein de la communauté de pratique internationale en matière de services financiers destinés aux jeunes, sans toutefois parvenir à suffisamment établir ou maintenir sa visibilité ni à convaincre assez sur sa pertinence chez les principaux acteurs au niveau macro dans son secteur de fonctionnement.

Principales recommandations:

1. Donner davantage de précision, de profondeur et de sens aux rapports sur le programme, y compris en passant du critère de « jeunes atteints » à celui d'ouvertures nettes de comptes ; en définissant le terme de « faible revenu » ; en adoptant des indicateurs intermédiaires liés aux résultats ; et en intégrant l'évaluation de l'impact.
2. Améliorer la capacité des FSF à assurer un suivi et à établir des rapports, en élaborant des modèles que les FSF pourraient adapter à leurs processus d'affaires principaux, tels que l'ouverture de comptes, de manière à recueillir les données essentielles ; en faisant réaliser un examen des SIG des FSF en vue d'identifier les principales faiblesses ou des solutions rapides susceptibles d'améliorer l'établissement des rapports ; et en établissant un partenariat au niveau du programme avec les

autres initiatives des bailleurs de fonds centrées sur le suivi des performances dans le domaine social et l'établissement de rapport sur ces dernières, en vue d'accroître leurs connaissances et ressources.

3. Approfondir l'engagement avec les parties prenantes régionales clés, en s'engageant et en assurant un suivi actif, et en poursuivant le dialogue avec les acteurs clé de la région au niveau macro et au niveau méso ; en élaborant sur mesure des messages adaptés au contexte auquel le public régional est habitué ; et en focalisant l'attention sur le rôle joué par les services financiers et non financiers pour répondre aux besoins socio-économique des filles et des jeunes femmes.
4. Améliorer la coordination avec le réseau régional UNCDF/PNUD et améliorer son effet de levier, en clarifiant, instituant et faisant respecter les rôles, les obligations et les responsabilités des CTR et CTN ; en résolvant les incohérences structurelles et hiérarchiques dans l'organisation ; en faisant appel au pouvoir du PNUD pour organiser et diriger aux niveaux nationaux ; et en recherchant explicitement la coopération avec les programmes pertinents de l'UNCDF ou du PNUD existants dans la région.
5. Améliorer l'efficience et l'efficacité de la gestion du programme, en donnant au CTFI le rang de membre du personnel ; et en recrutant à plein temps un professionnel de la gestion des connaissances.
6. Prendre en compte un ensemble plus large des moteurs stratégiques des SFJ connaissant le succès, en appliquant des principes et des structures issus de la gestion des risques ; effectuer un rééquilibrage vers la profondeur, par opposition à l'ampleur, lorsqu'on examine le « YouthStart Global » ; et en commençant à prendre en considération les FSF plus petits, récents, flexibles et potentiellement plus novateurs offrant de solides incitations sur le marché à utiliser les SFJ, en menant de véritables exercices de diligence requise, en réalisant l'intégration des cadres de gestion des risques et en procédant à une analyse plus approfondie des relations et des corrélations possibles entre les diverses caractéristiques institutionnelles et la fourniture des SFJ.
7. Focaliser l'AT destinée aux FSF sur la consolidation des modèles d'affaires, notamment en ce qui concerne l'intégration des services financiers et non financiers et l'atteinte d'un « minimum critique », en allouant davantage de ressources à Reach Global en vue de renforcer ses capacités ; et en explorant le potentiel qu'ont certains des grands réseaux internationaux tels que FINCA et Women's World Banking à consacrer certaines de leurs ressources de base à aider leurs partenaires à améliorer les modèles de fourniture de SNF durables, en plus des ressources que Youth Start a déjà mis de côté à l'intention des partenaires internationaux.

La plupart des recommandations doivent passer par une réaffectation des ressources existantes, plutôt par de nouvelles dépenses. Trois des recommandations impliquent toutefois un budget additionnel – à savoir, en incorporant certaines formes d'évaluation régulières et longitudinales de l'impact sur les clients aux niveaux des FSF et du programme ; en donnant au CTFI le rang de membre du personnel ; et en recrutant à plein temps un professionnel de la gestion des connaissances.

Portée et objectifs de l'évaluation

Ainsi que cela est indiqué dans les termes de référence (TOR) de la présente évaluation à mi-parcours, cette dernière a pour objectif de:

- Aider The MasterCard Foundation, les futurs partenaires du cofinancement, les Fournisseurs de services financiers (FSF) bénéficiaires et leurs clients, et l'UNCDF à comprendre l'efficience, l'efficacité, la pertinence et la viabilité prévisible des résultats ;
- Évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes et des bénéficiaires du programme par rapport aux résultats ;
- Évaluer si l'UNCDF et ses partenaires sont efficacement positionnés pour obtenir des résultats ;
- Contribuer à faire en sorte que l'UNCDF et les partenaires tirent des enseignements de l'expérience de ce programme ;
- Aider les parties prenantes du programme à évaluer la valeur et l'opportunité de reproduire plus largement le programme ;
- Aider les parties prenantes du programme à déterminer le besoin de suivi de l'intervention, et la direction générale de l'orientation future ;
- Assurer une obligation de résultats aux bailleurs de fonds, parties prenantes et bénéficiaires du programme ;
- Se conformer aux exigences du document de programme/accord de financement ainsi qu'à la politique d'évaluation de l'UNCDF.

Les TOR expliquent également clairement que les niveaux micro, méso et macro du programme, ainsi que les marchés au niveau du client dans lequel il opère, doivent inclure l'ampleur et la profondeur des parties prenantes et les questions à examiner. Au niveau du marché, les FSF et les OSJ sont les principaux bénéficiaires de l'aide technique et de la formation en vertu du programme. Ils constituent les institutions centrales par lesquelles le programme cherche à répondre à ses objectifs principaux. Ce niveau du marché a ainsi fait l'objet d'un examen complet, attentif et minutieux. Les TOR demandent également que soient examinés les acteurs et questions aux niveaux macro et méso, tels que l'état et la dynamique des régimes politiques, juridiques et réglementaires pertinents (à savoir, macro) ainsi que l'influence des principaux réseaux et parties prenantes sur le développement des jeunes, l'inclusion financière, les services financiers destinés aux jeunes et les autres communautés pertinentes (à savoir, méso).

Le document de programme (ProDoc), la matrice d'évaluation et les termes de référence sont liés entre eux et appliquent largement la même logique programmatique. Le ProDoc constitue la base de l'accord contractuel entre l'UNCDF et la MCF, et fournit une base définitive pour comparer les produits escomptés, les objectifs et les résultats attendus par rapport aux performances réelles ou projetées. Le Cadre de suivi du programme (CSP) et le Cadre des résultats et des ressources (CRR) fournissent une norme par rapport à laquelle le chargé de programme et son équipe, ainsi que les divers fournisseurs d'assistance technique et de formation, de même que les FSF, sont tenus comptables. Dans le même temps, la matrice d'évaluation et les TOR, qui utilisent les Principes d'évaluation de l'aide au développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE, placent l'évaluation de

YouthStart dans un contexte plus large – un contexte qui facilite la comparaison de YouthStart avec d'autres initiatives de l'UNCDF et de la MCF et un ensemble plus large de questions relatives au développement. En fait, les sept chapitres centraux du présent rapport suivent explicitement la structure des sept questions du CAD, à savoir : Pertinence et conception ; Efficacité de la gestion du programme ; Données factuelles sur l'accroissement des capacités et le changement organisationnel au niveau micro; Influence au niveau macro (Cadre politique, stratégique, juridique et réglementaire) ; Données factuelles sur l'amélioration de l'accès aux services chez les jeunes à faible revenu ; Potentiel de renforcement et de reproduction ; et Viabilité.

Approche et méthodologie de l'évaluation

Ainsi que cela est stipulé dans le rapport initial, une équipe de sept consultants[3] – deux consultants internationaux et cinq consultants nationaux, venant respectivement du Burkina Faso, de la RDC, de l'Éthiopie, du Sénégal et de l'Ouganda – ont commencé l'évaluation début novembre par une étude documentaire et des entretiens à distance avec les FSF du Malawi et du Rwanda, ainsi que par des conversations très substantielles avec les membres clés du personnel de l'UNCDF et de la MCF, ainsi que du personnel du Groupe d'évaluation de l'UNCDF. Si l'examen documentaire s'est poursuivi tout au long de la mission, l'équipe s'est, entre le 25 novembre et la fin décembre 2012, focalisée sur la partie de l'évaluation concernant les activités sur le terrain. En fait, de la mi-janvier à la fin janvier 2013, certains FSF ont soumis les données que l'équipe avait auparavant demandées pendant la phase sur le terrain. En outre, le membre de l'équipe internationale a interrogé par téléphone le champion des jeunes au FUCEC-Togo à la mi-janvier 2013.

L'équipe d'évaluation a examiné les rapports trimestriels sur le programme, ainsi que les autres documents élaborés par la direction du programme et les données émanant des FSF, en vue de déterminer les progrès réalisés par YouthStart par rapport aux objectifs fixés dans le ProDoc et les ABP. S'il avait été à l'origine prévu de ne prendre en compte que les informations de la documentation du programme datées jusqu'à septembre 2012, l'équipe d'évaluation a finalement convenu d'utiliser plutôt les données de programme disponibles jusqu'à la fin décembre 2012, de manière à brosser un tableau plus complet de l'évolution du programme. L'équipe a également demandé à tous les FSF des données financières et relatives à la performance de leurs portefeuilles détaillées, principalement pour aider à répondre aux questions sur la viabilité institutionnelle et financière ainsi que pour appuyer certaines des analyses relatives à l'influence du programme sur les capacités des FSF. Ces données, dont la date-butoir est demeurée fixée au mois de septembre 2012, ont également aidé l'équipe d'évaluation à placer les performances des FSF de YouthStart dans leur contexte, par rapport à celles d'autres FSF ne faisant pas partie du programme YouthStart.

Des entretiens structurés, suite à une version légèrement modifiée de la matrice d'évaluation, ont formé la base de tous les entretiens, que ce soit au cours de la phase de démarrage ou pendant la phase

[3] Veuillez noter qu'en raison d'une absence de résultats, le consultant du Burkina Faso n'apparaît pas en tant que co-auteur du présent rapport.

menée sur le terrain de l'évaluation ; au total, à la fin de l'évaluation, l'équipe avait interrogé plus de 150 personnes, y compris presque tous celles recommandées par YouthStart lui-même, ainsi que de nombreuses personnes contactées de manière indépendante par l'équipe. Les personnes interrogées sont issues de six catégories essentielles : le personnel de YouthStart et celui de l'UNCDF et de la MCF activement engagé dans la gouvernance ou la gestion du programme ; des responsables basés aux sièges de l'UNCDF et de la MCF ; des responsables et des membres du personnel de l'UNCDF et du PNUD sur le terrain ; des FSF et OSJ, y compris au niveau de la direction et du personnel ; des fournisseurs d'assistance technique et de formation à YouthStart ; et une large palette de parties prenantes aux niveaux méso et macro, certains ayant des connaissances directes du programme ou étant impliqués dans celui-ci, et d'autres issus du monde de l'inclusion financière ou du développement des jeunes en général, sans relation explicite avec le programme. Ce dernier groupe de parties prenantes aux niveaux méso et macro incluait des ministres pertinents du gouvernement, d'autres bailleurs de fonds, des associations industrielles ainsi que d'autres fournisseurs de services. L'annexe au présent rapport comporte la liste complète des personnes interrogées.

La plupart des FSF ont récemment achevé ou sont sur le point de clôturer leurs phases pilotes, ce qui signifie que le programme s'est attaché à régler les détails pour mettre en place une offre raisonnable de services financiers destinés aux jeunes. Ainsi, on peut raisonnablement escompter que certains FSF seront en retard pour ce qui est d'atteindre des objectifs quantitatifs. Il convient de tenir compte du fait que l'on dispose d'un recul insuffisant pour établir des systèmes et données solides en vue d'évaluer les divers paramètres de performance institutionnelle, et davantage encore pour pouvoir dire concrètement si le programme a ou non permis de renforcer les capacités institutionnelles des FSF et des OSJ. Trop peu de clients jeunes le sont depuis trop peu de temps pour pouvoir livrer des commentaires définitifs sur l'influence ou l'impact en ce qui les concerne. Les dynamiques du marché, telles que la concurrence, la demande des clients ou les changements politiques ont non seulement leur propre ensemble d'influences, mais la priorité principale de YouthStart au niveau micro (à savoir, principalement les FSF) et sa période de fonctionnement relativement courte d'environ deux ans font que toute déclaration concernant l'influence du programme sur ces dynamiques relève quelque peu de la spéculation.

Les discussions des groupes de consultation (DGC), mises en place dans l'ensemble des cinq pays visités par l'équipe, ont vu la participation de plus de 200 clients jeunes, et ont joué un rôle majeur pour comprendre les influences et perceptions des clients. L'équipe d'évaluation s'en est remis dans une large mesure aux consultants nationaux pour travailler avec les FSF en vue de choisir des échantillons de clients jeunes aussi pertinents et objectifs que possible. Figuraient au nombre des clients ceux qui avaient reçu certaines formes de services non-financiers et/ou financiers de la part des FSF. Concrètement, la sélection des clients susceptibles de participer aux DGC a exigé de travailler par l'intermédiaire des champions YouthStart de chaque FSF, pour ensuite identifier les agences, et ensuite, les responsables des relations et/ou le personnel de liaison avec les clients, à même de mobiliser des groupes de 10 à 20 jeunes à un endroit et une heure donnés à une date spécifique – le tout dans les limites des contraintes logistiques de l'équipe d'évaluation, ainsi que d'autres facteurs, tels que les calendriers des congés des jeunes scolarisés auxquels il a fallu s'adapter, ou les engagements

professionnels des jeunes non scolarisés. En consultation avec les FSF, l'équipe d'évaluation a déterminé la composition des groupes et les paramètres de la dynamique de la discussion, au cas par cas, décidant par exemple si les garçons et les filles devaient ou non participer ensemble, si les jeunes scolarisés et non scolarisés devraient être associés ou pas, quels protocoles de langues et de discussion devaient être appliqués, etc. L'équipe d'évaluation n'ayant pas le contrôle total sur la sélection des clients et ne pouvant pas contrôler tous les facteurs susceptibles d'influencer la composition ou la conduite des DGC, on ne peut faire valoir que les DGC ont donné des informations entièrement objectives. Néanmoins, lorsqu'on compare les informations issues des DGC avec d'autres sources d'information, telles que les examens de documents et les entretiens structurés avec les parties prenantes clés, des modèles suffisants se font jour pour garantir l'intégrité d'ensemble des informations recueillies au cours des DGC. L'annexe au présent rapport inclut l'ensemble des rapports détaillés des DGC des quatre (sur cinq) pays où l'équipe d'évaluation a mené avec succès les sessions de DGC et leur analyse.

L'équipe d'évaluation a décidé de ne pas avoir recours à des enquêtes structurées en ligne, comme cela avait été proposé précédemment. Le nombre global, l'ampleur et la profondeur des entretiens menés pendant les phases de démarrage et sur le terrain, au téléphone et en personne, associés aux examens de documents et aux DGC, se sont révélés suffisamment solides pour ne donner qu'un intérêt marginal à l'utilisation d'autres outils de recueil des données.

L'UNCDF adhère à la gestion axée sur les résultats, par laquelle le programme a formulé une série de résultats escomptés et d'étapes ainsi que des indicateurs pour mesurer le changement. La présente évaluation doit aider à faire le point sur la réalisation de ces attentes, et à favoriser tout changement nécessaire dans l'établissement des rapports et le suivi du programme en cours. Le cadre de résultats inclus dans le Doc Pro est sujet à évaluation en vertu du critère d'évaluation relatif à la pertinence et à la qualité de la conception.

Profil et contexte du programme

Description et contexte du programme, y compris résultats attendus du programme

Le programme « Construction de secteurs financiers inclusifs en Afrique sub-saharienne », communément appelé YouthStart, couvre la période allant de juin 2010 à décembre 2014. Financé intégralement par The MasterCard Foundation, YouthStart a un budget programmatique total de 11.895.876 dollars E.U., alloué à quatre produits programmatiques centraux, à savoir :

- Produit 1. Favoriser l'accès des jeunes à faible revenu à des services financiers et non financiers en aidant les Fournisseurs de services financiers (FSF) et les organisations au service des jeunes (OSJ) partenaires à réaliser des études de marché portant sur les jeunes, et à développer et à fournir des services intégraux aux jeunes. 9,04 M de dollars E.U. (76%)

- Produit 2. Renforcer la capacité institutionnelle des FSF, des OSJ, des décideurs politiques, des bailleurs de fonds et des autres parties prenantes (notamment les capacités internes de l'UNCDF) afin de fournir des services intégraux aux jeunes. 0,6 M de dollars E.U. (5.2%)
- Produit 3. Favoriser l'accès aux services financiers à l'intention des jeunes, et mobiliser les connaissances liées à ces services, en jouant un rôle de convocateur et de modérateur aux yeux des parties prenantes. 0,4 M de dollars E.U. (3.7%)
- Produit 4. La gestion du programme, et le suivi et l'évaluation sont menés à bien de manière efficace. 1,8 M de dollars E.U. (15.1%)

Le ProDoc énonce de manière adéquate et concise la logique d'intervention du programme. En substance, en concentrant la plus grande partie des ressources du programme sur les FSF et OSJ (niveau micro), YouthStart entend renforcer la capacité à long terme qu'ont ces organisations à fournir durablement des services financiers à l'intention des jeunes avec une portée et une échelle croissantes dans le temps, et à générer des avantages socioéconomiques positifs aux populations de jeunes ciblées des pays choisis. On attend de ce programme pilote qu'il permette d'apprendre quelles sont les meilleures manières de fournir des services financiers intégraux aux jeunes ; de montrer de manière convaincante la faisabilité de la fourniture de tels services ; et, partant, d'encourager d'autres FSF, OSJ, bailleurs de fonds et autres entités à tirer des enseignements des expériences de YouthStart et à les appliquer, et à favoriser ainsi l'accès aux services financiers à l'intention des jeunes, bien au-delà de la propre priorité opérationnelle du programme.

La conception exposée dans le ProDoc et l'exécution du programme font jusqu'ici apparaître un accent plus fort sur l'assistance technique et la formation à l'intention des FSF (et des OSJ, le cas échéant) en vue de concevoir, piloter et lancer des produits et services intégraux à l'intention des jeunes qui soient nouveaux et/ou améliorés. La proportion écrasante du budget du programme finance ces activités. Le Groupe de gestion du programme a passé la majorité de son temps à gérer ou à fournir une aide et une formation technique aux FSF. Le produit le plus notable et explicite du cadre de résultats et de ressources (CRR) du ProDoc, plus précisément le Produit 1, « Favoriser l'accès des jeunes à faible revenu à des services financiers et non financiers », concerne directement les dépenses opérationnelles et en capital effectuées par les FSF en vue d'établir et de réaliser leurs programmes de SFJ ainsi que certaines des activités d'assistance technique et de formation. Le ProDoc suggère en outre qu'en renforçant les capacités des FSF et des OSJ à fournir des services financiers à l'intention des jeunes, le programme produira un effet d'entraînement, et aidera ainsi à faire affluer d'autres FSF, bailleurs de fonds et autres parties prenantes dans l'espace des services financiers à l'intention des jeunes.

Les Produits 2 et 3 tentent de reconnaître le besoin d'appuyer et d'informer les autres entités au-delà des seuls FSF et OSJ, en vue d'accroître l'effet d'entraînement, mais ces deux Produits n'ont pas la clarté du produit 1. Le Produit 2 présente une certaine ambigüité en indiquant que le programme permettra de « …renforcer la capacité institutionnelle des FSF [et] des OSJ… afin de fournir des services intégraux aux jeunes ». En reformulant essentiellement la plus grande partie de ce que le Produit 1 avait déjà indiqué, l'intention explicite du Produit 2 devient floue. Le Produit 2 inclut « les décideurs politiques, les bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes », et les indicateurs liés mettent en évidence la priorité mise sur « une meilleure information » de ces entités ; mais ensuite, le Produit 3 traite de manière plus

explicite de la gestion des connaissances, de la diffusion de l'information et du rôle de convocation et de modération de YouthStart. On peut affirmer que les indicateurs du produit relatifs au Produit 2 qui semblent être en corrélation avec les capacités institutionnelles des FSF et des OSJ, à savoir, le nombre d'études de marché, et les produits finalement lancés, auraient dû demeurer séparés en tant que Produit ou être fusionnés avec le Produit 1. Partant, il semblerait que le programme ait eu l'intention de se contenter d'informer les décideurs politiques, les bailleurs de fonds et les parties prenantes. Cela peut être considéré comme une forme légère de renforcement des capacités institutionnelles, mais cette phrase suggère habituellement davantage que la simple information par le biais de la diffusion de documents et l'organisation d'ateliers.

Le paragraphe 43 du ProDoc indique [*extrait mis en avant*] que « Grâce à ses partenariats avec les ministères des Finances et les banques centrales, les FSF, le secteur privé, des partenaires du développement, des agences des Nations Unies, la société civile et universitaire, l'UNCDF occupe une position privilégiée pour soutenir des procédures participatives impliquant plusieurs parties prenantes afin de les mettre en œuvre dans l'intérêt des SFJ. L'UNCDF usera de son influence auprès des institutions afin de régler les questions de politique pour ce programme. Il mettra à profit ses relations étroites avec les gouvernements des PMA et les bailleurs de fonds pour identifier les obstacles aux SFJ et trouver d'éventuelles solutions pour les franchir. De plus, il organisera des rencontres nationales et régionales avec les parties prenantes du secteur et les décideurs politiques afin de présenter les cas et les connaissances disponibles et favoriser le débat sur la mise en application des leçons apprises, et ce dans le but de créer un environnement favorable aux SFJ. *Le succès dans ce domaine se matérialisera lorsque les décideurs politiques et les bailleurs de fonds commenceront à appliquer les meilleures pratiques naissantes et les leçons apprises sur le soutien du développement holistique des jeunes*. »

Deux ambigüités se font jour dans cet extrait. Premièrement, il laisse une liberté d'interprétation sur le fait de savoir si YouthStart, un programme intégralement mis en œuvre par l'UNCDF, doit être compris comme « UNCDF » ou s'il considère que les entités de l'UNCDF, autres que YouthStart, vont « régler les questions de politique ». Deuxièmement, la phrase finale semblerait raisonnablement impliquer que le « succès » rencontré soit par l'UNCDF, soit par le programme YouthStart, serait au moins partiellement mesuré pas simplement sur la capacité à « informer » les décideurs politiques, mais aussi par rapport au fait que les « décideurs politiques et les bailleurs de fonds [ont commencé] à appliquer » cette information.

L'affectation budgétaire du programme, les attentes au niveau de la gestion du programme de YouthStart, l'exécution du programme et le contexte décrit immédiatement ci-dessus mettent clairement en lumière deux points. Premièrement, « UNCDF » ne signifie pas « YouthStart ». Et deuxièmement, le fait d'assurer la mise en application de l'information fournie par YouthStart n'est pas une responsabilité de YouthStart en tant que tel, mais plutôt une tâche attendue de l'entité UNCDF dans son ensemble. Même en prenant ensemble les budgets des Produits 2 et 3, ces derniers comptent pour moins de 9% de l'affectation budgétaire totale, ce qui laisse entendre que des ressources nettement moins importantes sont affectées aux parties prenantes autres que les FSF et les OSJ, ou aux efforts allant au-delà des tâches principales visant à renforcer la capacité institutionnelle des FSF et des OSJ à fournir des services financiers intégraux à l'intention des jeunes. La conception du programme a

également implicitement et explicitement engagé le réseau de l'UNCDF dans son ensemble, principalement les CTR et les CTN, à élargir la portée du programme YouthStart en, entre autres missions, « …[donnant] des conseils techniques, stratégiques et politiques …[et en étant] le contact principal des organismes gouvernementaux et des bailleurs de fonds. »[4] Ainsi, le ProDoc a-t-il assigné à YouthStart une série explicite de tâches et de produits, mais a également décrit plusieurs tâches et attentes à l'intention du réseau de l'UNCDF dans son ensemble.

YouthStart a rempli ou est sur le point de remplir ses engagements, mais les modalités de renforcement de l'influence globale du réseau UNCDF ont été quelque peu opaques, et le réseau de l'UNCDF n'a ainsi pas aidé YouthStart à capitaliser autant qu'il aurait pu le faire en générant un effet d'entraînement plus puissant. Ces lacunes sont particulièrement apparentes lorsqu'on est amenés à travailler plus étroitement et régulièrement avec les parties prenantes nationales autres que les FSF et les OSJ, ou à régler les questions politiques et autres questions au niveau macro. D'autres chapitres du présent rapport, plus précisément celui consacré à l'influence au niveau macro, et, dans une large mesure, le chapitre traitant de la Pertinence et de la conception, se penchent de manière plus approfondie sur ces questions.

Les questions posées au cours de la présente évaluation doivent être examinées en tenant compte du fait que YouthStart n'est qu'un programme pilote et qu'il ne s'agit que d'une évaluation à mi-parcours. En tant qu'exercice d'évaluation intervenant au milieu de la mise en œuvre, l'objectif est d'évaluer les progrès réalisés à ce jour ainsi que les avancées futures probables par rapport aux objectifs globaux du programme. En tant que programme pilote, la question la plus importante est peut-être de savoir si le programme tire autant d'enseignements qu'il serait possible, et d'améliorer la capacité des FSF et des OSJ du programme, ainsi que des autres entités, à appliquer ces enseignements dans le but d'améliorer les services financiers à l'intention des jeunes à l'échelle. Dans ce contexte, le fait que les FSF individuels parviennent ou non à atteindre leurs objectifs peut s'avérer moins important pour la réalisation des objectifs à long terme du programme que d'assurer que YouthStart comprend les raisons expliquant ces succès ou échec, et communique avec clarté ces enseignements à ceux qui sont en position de les appliquer le mieux.

Toutefois, même avec ces limites et ces mises en garde, l'équipe d'évaluation a recueilli suffisamment d'informations et de données pour faire des commentaires catégoriques sur les progrès réalisés à ce jour, par rapport aux produits escomptés. Ces données historiques, associées à des évaluations qualitatives et quantitatives d'une palette très diverse d'autres données et sources d'information, ont permis à l'équipe d'évaluation de prévoir, avec une confiance justifiable, si le programme doit ou non parvenir à ses fins au niveau des produits du projet. Ce rapport présente en outre une évaluation et des attentes raisonnables sur le plan des mesures, qui continuent à évoluer, du changement organisationnel, de l'influence au niveau macro, de la démonstration de l'amélioration de l'accès aux services chez les jeunes à faible revenu au-delà de ceux fournis par les partenaires de YouthStart, du potentiel de renforcement et de reproduction, et de la viabilité.

[4] ProDoc, page 21, Tableau 4.

Dans une large mesure, le commentaire sur ces questions peut probablement s'appliquer davantage pour réfléchir à la manière de maximiser la valeur de YouthStart dans une prochaine phase ou un projet de suivi, plutôt que dans l'intention de modifier YouthStart. Ce dernier a encore énormément de travail à réaliser au cours de ses deux dernières années pour affiner la manière de fournir des services financiers solides aux jeunes dans de multiples pays et contextes de marché, puis pour soigneusement articuler ces enseignements en vue de renforcer la rentabilité des services financiers à l'intention des jeunes.

Situation actuelle par rapport à la mise en œuvre du programme

Au cours de la première phase du programme, de juin à décembre 2010, YouthStart a sollicité des candidatures de la part d'une large gamme de FSF, puis a réduit cette liste à 20 FSF (sur lesquels 19 ont effectivement participé). Ces 19 FSF ont alors soumis des plans d'affaires, un élément clé pour déterminer quelles organisations feraient partie de la série finale de dix à douze FSF participant à la deuxième phase du programme, commençant en janvier 2011. Fin 2012, dix FSF ont participé au programme, la plupart étant désormais sortis de la phase pilote pour entrer en phase de consolidation et de lancement. Un FSF a été éliminé en raison de ses performances médiocres (CMS au Sénégal), et un autre a fait son entrée à la mi-2012 (FUCEC au Togo), tandis qu'un troisième demeure en suspens (OIBM au Malawi).

Situation financière actuelle du programme

Au 31 décembre 2012, le programme avait utilisé 5,2 millions de dollars sur son budget de 11,9 millions de dollars. Sur une base cumulative, les versements effectués à ce jour correspondent relativement bien aux dépenses prévues, la MCF ayant débloqué 8,8 millions de dollars, par rapport à un plan de 8,2 millions de dollars. 3,1 millions de dollars restent à verser, mais plus de 6,6 millions de dollars demeurent à dépenser avant la fin du programme. Le tableau ci-dessous présente ces détails financiers clés et d'autres concernant YouthStart.

Tableau 1: Résumé des performances financières du programme

Année	Budget	Versé à l'UNCDF	Écart sommes versées / budget	Dépensé par l'UNCDF	Utilisation par l'UNCDF	Versé aux FSF	% FSF des sommes versées
2010	969 .973	3.228.243	333%	560.972	17%	347.772	62%
2011	2.927.594	3.156.954	108%	1.833.235	58%	1.234.135	67%
2012	4.269.990	2.417.955	57%	2.858.012	118%	2.055.801	72%
TOTAL	**8.167.557 dollars**	**8.803.152 dollars**	**108%**	**5.252.219 dollars**	**60%**	**3.637.708 dollars**	**69%**
BUDGET RESTANT		3.092.724 dollars	FONDS RESTANTS	6.643.657 dollars			

Six FSF sur dix ont reçu leurs quatrièmes versements pour financer leurs coûts de fonctionnement, l'assistance technique et autres dépenses approuvées, jusqu'à fin 2012. Les performances médiocres du

CMS et de l'OIBM[5], et la participation récente de la FUCEC, sont les principaux facteurs expliquant l'écart entre les fonds versés à l'UNCDF et ceux dépensés par l'UNCDF. Le pourcentage des sommes réellement dépensées attribuables aux FSF, s'élevant à 69%, correspond à la proportion prévue du budget global engagée pour appuyer les FSF.

[5] L'accord avec le CMS a été résilié, ce qui a non seulement mis fin aux versements de subventions, mais a aussi été accompagné d'une exigence de remboursement d'une partie de l'argent qui lui avait été précédemment versé. L'accord avec l'OIBM n'a pas été résilié, mais plutôt suspendu, ce qui a abouti à l'arrêt temporaire du versement de ses subventions.

QUESTION No.1 DE L'ÉVALUATION: PERTINENCE ET CONCEPTION

Les principaux thèmes de YouthStart - les jeunes et l'inclusion financière – font écho aux mêmes thèmes ou thèmes similaires comptant au nombre des priorités des pays où il mène ses opérations, ainsi que des autres projets de FIPA et de FDL figurant dans le portefeuille de l'UNCDF. L'explosion démographique des jeunes a suscité l'attention des décideurs politiques de l'ensemble du monde en développement. Chaque pays de YouthStart a en outre mis en place une forme ou une autre de politique d'inclusion financière, souvent avec des marchés clairement réglementés et supervisés. Certains pays tels que l'Éthiopie et la RDC donnent à leurs banques centrales ou ministères des Finances un rôle central pour ce qui est de favoriser les stratégies nationales d'épargne. Tous les pays ont lancé des politiques de promotion des femmes, voire des filles, bien que, le plus souvent, celles-ci se focalisent sur les questions sociales telles que la santé et l'éducation. Ce contexte fournit à YouthStart d'amples opportunités de s'engager aux côtés de ceux qui participent en général à la plupart des discussions sur l'inclusion financière, ainsi que celles qui ont lieu hors de ce milieu.

La définition que le programme donne des jeunes, la priorité qu'il accorde à l'épargne et l'attention particulière qu'il voue aux filles sont autant d'éléments qu'il est difficile de faire concorder avec les perceptions et les objectifs des décideurs politiques et autres parties prenantes de la région. La plupart des pays considèrent les jeunes comme des acteurs politiques et économiques, et définissent de ce fait presque invariablement les jeunes comme des personnes d'au moins 18 ans, et souvent jusqu'à 35 ans. Partant, en vertu de la définition qu'en ont la plupart des pays, l'examen des services financiers à l'intention des jeunes englobe la question du crédit et de l'entreprenariat, avec une priorité sur l'emploi. La majeure partie des politiques et programmes pour les filles se concentrent sur la santé et l'éducation, et non sur les questions économiques. Compte tenu de ces perspectives et objectifs différents, YouthStart a été confronté au défi d'ajuster son message en vue d'apparaître pertinent.

La conception du programme stipule un objectif clair, mais n'a pas intégré ni explicitement attribué des ressources suffisantes pour mener à bien cette mission, ou pour proposer des méthodes de mesure adéquates des produits ou des résultats pour nombre de résultats prévus. La grande majorité des ressources du programme est consacrée à des subventions destinées à renforcer les capacités des FSF, qui sont ensuite censées fournir des SFJ. Cette partie de la chaîne des résultats et les relations de cette dernière avec un effet d'entraînement et des impacts sur le marché sont claires, mais la conception a sous-estimé la portée et l'échelle des tâches de gestion du programme nécessaires. En outre, les indicateurs de base tout comme ceux qui sont liés aux activités en aval n'ont pas été suffisamment définis, et décrivent mieux une série d'activités que leurs résultats.

Concordance avec les priorités financières des jeunes des pays partenaires

L'objectif général de YouthStart concorde avec la rhétorique générale et les intentions stratégiques figurant dans les politiques nationales liées à l'inclusion financière, au développement des jeunes et à l'éducation financière. Dans chacun des pays de YouthStart, à des degrés divers, les gouvernements, la société civile et le secteur privé, y compris un groupe représentatif de personnes du secteur financier, participent à divers forums liés soit aux services financiers à l'intention des jeunes en général, soit à diverses sous-composantes, telles que l'emploi des jeunes, le développement des jeunes et/ou

l'inclusion financière. Parfois, de telles discussions ont pris la forme de stratégies, politiques et actions concrètes, notamment sous la forme de multiples mécanismes de crédits et en faveur de l'emploi ciblant les jeunes. Si celles-ci ont en général abouti à des résultats médiocres, elles n'en démontrent pas moins une intention et une démarche sérieuse. Les gouvernements du Sénégal et du Burkina Faso ont par exemple mis en place des fonds destinés au financement de l'emploi et de l'entreprenariat des jeunes. De telles initiatives donne à YouthStart l'occasion de s'aligner avec les priorités nationales.

Tous les pays ont des stratégies ou politiques d'inclusion ou d'accès financiers, et certains, tel que l'Ouganda, sont dotés de législations, règles, réglementation et mesures de supervision hautement développées en matière de microfinance, avec des niveaux variés d'intégration dans les secteurs financiers et bancaires en général. Les secteurs financiers ouest-africains participent généralement à des forums à parties prenantes multiples, souvent organisés par la banque centrale ou le ministère des Finances, mettant l'accent sur les stratégies et politiques de microfinance ou d'inclusion financière. Peu de ces efforts incluent une approche explicite en vue de la fourniture de services aux jeunes, mais, souvent, ils soulignent bien en revanche le besoin d'accorder une attention particulière aux groupes les plus vulnérables, tels que les femmes ou les jeunes. L'Afrique de l'Est a tendance à compter moins de grand organes et mécanismes sectoriels, mais les ministres des Finances et les banques centrales ont toutefois déployé des initiatives majeures afin de mettre en place des stratégies et politiques très détaillées en matière d'inclusion financière. Parmi les huit pays de YouthStart, l'Ouganda possède de loin le système politique, règlementaire et de supervision le plus sophistiqué. Le FINCA Uganda et l'UFT sont enregistrés en tant qu'Institutions de microfinance (IMF) acceptant les dépôts de catégorie 3, titulaires d'une licence en vertu de l'Acte IMF de 2003. L'UFT a lancé des processus formels en vue de se transformer en une banque commerciale à part entière au cours des quelque 18 mois à venir.

YouthStart définit les jeunes comme des personnes âgées entre 12 et 24 ans.[6] YouthStart applique cette définition dans la mesure où les individus au-dessus de 24 ans ont une probabilité plus importante de recevoir des services financiers de la part des FSF, ou, à tout le moins, les personnes âgées de 24 ans et plus s'inscrivent dans le créneau des adultes déjà considérés comme des clients potentiels par les FSF. En limitant sa tranche d'âge à 24 ans, YouthStart attire l'attention sur ceux qui sont en fin d'enseignement secondaire ou peut-être dans l'enseignement tertiaire, ou au moins sur ceux qui sont parvenus au début de leurs vies professionnelles d'adultes. La tranche d'âge entre 12 et 24 ans permet également de porter l'attention sur les cycles de vie principaux, qui présentent différentes opportunités et demandes vis-à-vis des services financiers et non-financiers.

L'une des caractéristiques peut-être les plus distinctives de YouthStart, dans les pays où il opère, réside dans le fait qu'il inclut les jeunes de moins de 18 ans, l'âge presque universellement considéré comme la ligne de démarcation entre les mineurs et les adultes. L'inclusion des jeunes âgés de moins de 18 ans apporte certainement une perspective nouvelle et souvent isolée à la fois aux discussions en cours sur l'inclusion financière et sur le développement des jeunes dans les pays où est réalisé le programme. De

[6] "Les jeunes sont des personnes entre 15 et 24 ans, selon la définition des Nations Unies". (Voir http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/youth/)

manière encore plus spécifique, YouthStart inclut les jeunes entre 12 et 15 ans, en vue d'assurer que les filles reçoivent l'attention exigée. Les filles commencent à atteindre la puberté autour de 12 ans, ce qui accroît leur vulnérabilité par rapport à plusieurs dynamiques sociales. Entre 12 et 15 ans, les filles commencent à abandonner l'école de manière disproportionnée ; elles sont confrontées à des pressions croissantes pour se marier ; et que ce soit par le biais du mariage ou d'autres rencontres sexuelles, elles deviennent plus vulnérables au VIH et à d'autres maladies. Ainsi, si une fille commence à accumuler un capital social (par exemple, la participation à des groupes) et des actifs financiers (par le biais de l'épargne) au moment d'atteindre 12 ans, les services financiers à l'intention des jeunes peuvent contribuer à augmenter ses chances de poursuivre ses études, et à assurer qu'elle n'ait pas à dépendre des hommes ou des garçons pour gagner de l'argent.

L'accent mis par YouthStart sur les services d'épargne apporte une perspective différente aux conversations concernant le développement des jeunes. Un chapitre ultérieur du présent rapport, consacré aux performances du programme pour ce qui est de renforcer l'accès des populations ciblées aux services financiers, fournira davantage d'éléments démontrant l'importance de l'épargne. A ce stade, il suffit d'indiquer que YS a de plus en plus à dire, et de manière de plus en plus étayée, sur le pouvoir de l'épargne pour les jeunes entreprises et les activités génératrices de revenus.

Dans l'ensemble des huit pays de YouthStart, et dans la plupart des autres pays africains, les gouvernements définissent de manière prédominante les jeunes comme des personnes âgées entre 18 et 35 ans. La plupart des décideurs politiques et autres parties prenantes commencent par adopter une perspective selon laquelle les personnes âgées de moins de 18 ans sont des enfants, dont les vies économiques dépendent des parents adultes et autres aidants[7]. Ce point de vue mène à la notion selon laquelle les enfants (à savoir, les personnes âgées de moins de 18 ans) sont économiquement dépendants, et non pas des acteurs économiques. Ainsi, l'attention politique que les gouvernements accordent aux personnes de moins de 18 ans a tendance à s'inscrire dans les domaines de la santé, de l'éducation et des sports, et non pas de l'inclusion financière ou du développement des jeunes. L'élargissement jusqu'à 35 ans reflète les convictions et réalités sociopolitiques. Recevant une éducation médiocre et tardive, et n'ayant accès qu'à de rares opportunités d'emploi et autres opportunités économiques, de nombreux Africains à la fin de la vingtaine et même au milieu de leur trentaine conservent des compétences, une expérience et des profils économiques généralement très similaires à ceux des personnes beaucoup plus jeunes. Un grand nombre des personnes à la fin de la vingtaine et au milieu de la trentaine partagent les mêmes difficultés économiques auxquelles ils étaient confrontés à la fin de leur adolescence et au début de leur vingtaine. Ce malaise économique partagé créé un contexte fertile, instable et large pour générer une force politique – les « jeunes » mécontents se rassemblant autour des questions de l'emploi et du manque d'accès aux opportunités économiques. Ces réalités façonnent la définition des « jeunes » aux yeux des gouvernements africains, ainsi que leurs réponses.

[7] De manière quelque peu ironique, la définition de la jeunesse appliquée par la plupart des pays africains ne tient pas compte du fait que les personnes âgées entre 15 et 18 ans assument souvent un grand nombre de responsabilités des adultes (par exemple, ils sont obligés de se marier, ils commencent à travailler, etc.).

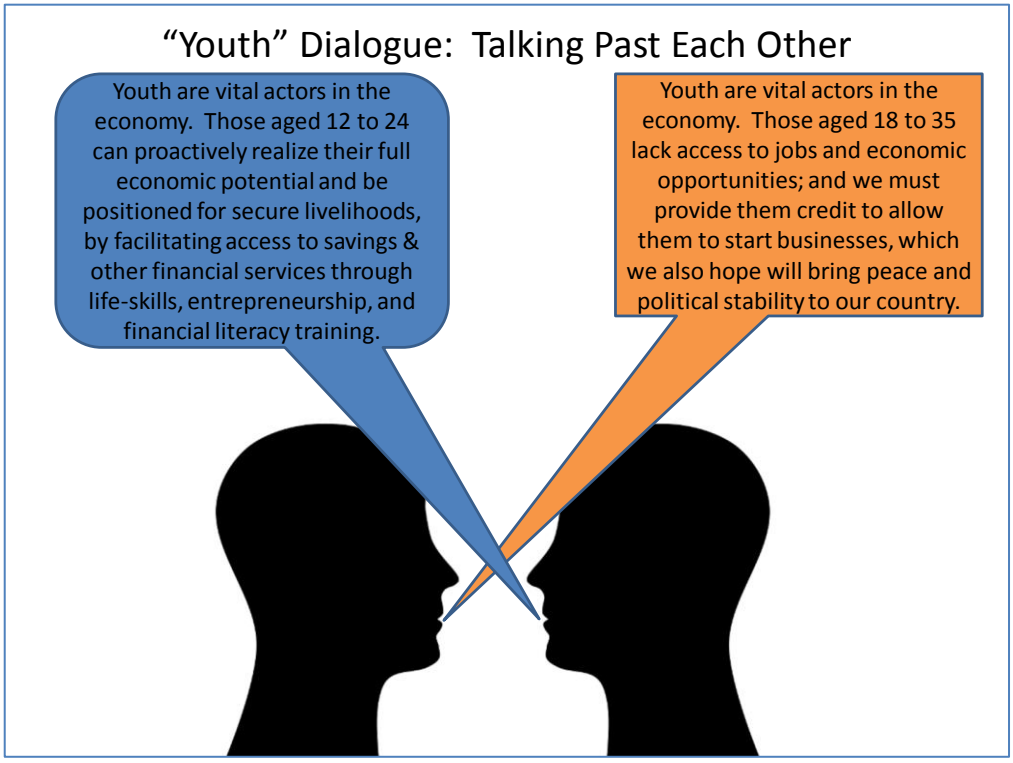
Dans ce contexte, l'emploi de jeunes tend à dominer la rhétorique, la politique et la programmation dans les pays de YS. Que ce soit la conséquence des remous sociopolitiques qui se sont propagés au niveau international suite au « Printemps arabe », ou tout simplement d'une difficile prise de conscience de la menace croissante posée par l'accélération de l'explosion démographique des jeunes dans tous les pays en développement, toutes les discussions concernant les jeunes chez les décideurs politiques et autres parties prenantes clés tendent à mettre surtout l'accent sur l'emploi. De manière quelque peu simpliste, beaucoup considèrent la création d'emplois pour les jeunes – soit en tant qu'entrepreneurs gérant leurs propres entreprises, soit en tant qu'employé de quelqu'un – comme un moyen essentiel pour qu' « ils ne restent pas à traîner dans les rues », et par conséquent, pour éloigner la menace de bouleversements politiques. Ce point de vue alimente et découle de la définition des jeunes à laquelle adhèrent les pays de YS et la plupart des autres pays. Les mineurs de moins de 18 ans présentent moins de menaces sociales, politiques ou économiques que ceux situés dans la tranche d'âge entre 18 et 35 ans, et ainsi, la tranche d'âge la plus âgée fait l'objet d'une attention et d'une urgence plus importantes.

Ainsi, lorsqu'on se penche sur la réponse du secteur financier au développement des jeunes ou aux stratégies d'emploi des jeunes, la quasi-totalité des décideurs politiques tendent à immédiatement passer à une discussion sur le crédit, en particulier sur les mécanismes nationaux massifs mis en place en vue de fournir aux jeunes qualifiés certaines formes de crédits subventionnés en vue de lancer ou de développer leurs petites entreprises. Les décideurs politiques de la plupart des pays (y compris des nations développées) considèrent que les perspectives d'emplois à revenu faible et intermédiaire formels et massifs sont en train de diminuer. Les facteurs liés à la concurrence internationale, les déséquilibres des régimes commerciaux, l'inadéquation des qualifications et une série d'autres facteurs font qu'il s'avère de plus en plus difficile de prédire que l'emploi formel à grande échelle généré par les moyennes et grandes entreprises établies sera de proportion ne serait-ce que légèrement similaire à celle des masses croissantes de jeunes au chômage. Les décideurs politiques accordent ainsi une priorité croissante non seulement à l'emploi des jeunes, mais également aux entreprises de jeunes, ce qui, presque par définition, suppose d'appuyer une large palette de micro-entreprises et de petites entreprises en phase de démarrage ou venant de se lancer. Selon la logique de ceux qui sont concernés par la question, cela mène à la mise en place de certaines formes de mécanismes de crédit, en vertu de la notion (parfois erronée), que de telles entreprises doivent et peuvent supporter des emprunts. Cela n'est pas une coïncidence si de tels programmes engendrent des dividendes politiques, en apaisant et parfois même en achetant littéralement un segment de la population considéré comme une grave menace politique.

YouthStart et les gouvernements africains courent le risque d'aboutir à un dialogue de sourds en raison de leurs définitions divergentes des jeunes et de leurs points de vue différents sur les questions économiques clés concernant les jeunes. Cette absence de concordance pourrait mener certaines des principales parties prenantes au niveau macro à penser que YouthStart n'a qu'une pertinence limitée relativement à un programme national de développement des jeunes. Des changements significatifs dans la façon de penser seront nécessaires pour que l'on considère les personnes âgées de moins de 18 ans comme des acteurs économiques et non simplement comme des personnes dépendantes. Le développement des micro-entreprises axées sur l'épargne va à l'encontre des idées reçues, et n'est pas

appuyé par les messages politiques dont bénéficient les stratégies axées sur le crédit. L'épargne progressive et les lancements modestes de micro-entreprises qui caractérisent le profil de la plupart des clients de YS ne s'accordent pas avec l'image plus grandiose et prestigieuse que nombre de hauts responsables gouvernementaux se font de leurs jeunes compatriotes gérant ce qu'ils considèrent comme de « vraies » entreprises.

Figure 1: Dialogue de sourds



Title : **Discussion sur les jeunes : un dialogue de sourds**

Left : Les jeunes sont des acteurs économiques essentiels. Ceux qui ont entre 12 et 24 ans peuvent proactivement réaliser leur plein potentiel économique et se positionner pour assurer leurs moyens d'existence, si on leur facilite l'accès à l'épargne et aux autres services financiers par le biais de la préparation à la vie active, l'aide à l'entreprenariat et la formation à l'éducation financière.

Right : Les jeunes sont des acteurs économiques essentiels. Ceux qui ont entre 18 et 35 ans manquent d'accès aux emplois et aux opportunités économiques. Nous devons leur fournir des crédits afin de leur permettre de créer leurs entreprises, ce qui permettra également, nous l'espérons, d'assurer la paix et la stabilité politique à notre pays.

Que ce soit au niveau du contenu ou de la manière dont il est perçu, YS doit convaincre beaucoup de monde du bien-fondé de sa démarche. Sans se conformer aux définitions ou aux perceptions prédominantes, YouthStart doit convaincre les autres entités travaillant dans le domaine de l'inclusion

financière et du développement des jeunes de la pertinence de la contribution et des idées de son programme.[8] YouthStart a un défi significatif à relever, en contribuant à sensibiliser les gouvernements, en particulier les ministères de la Jeunesse et des Sports, ainsi que d'autres entités n'appartenant pas à l'univers habituel de l'inclusion financière, sur les stratégies de remplacement pouvant être déployées pour appuyer l'intégration des jeunes dans les économies locales et les mettre en situation d'assurer leurs moyens d'existence. Comme toute pionnier, YS doit en premier lieu prouver la pertinence de son action à ceux qui ont des points de vue différents, faute de quoi, il risque de demeurer en marge des conversations politiques clés.

Le genre en général, et les femmes en particulier, font également partie de toutes les politiques nationales en matière d'inclusion financière. Une fois encore, nous voyons des relations directes et indirectes avec les questions au cœur de l'agenda de YouthStart, mais toujours avec des différences qui contraindront YS à ajuster et aligner son approche. Si les femmes, en tant que clientèle cible, ont depuis longtemps une place de tout premier plan dans la microfinance, il n'en est pas de même pour les jeunes femmes et les filles. Les parties prenantes politiques qui s'intéressent le plus aux jeunes femmes et aux filles ont en outre tendance à se focaliser sur les questions de santé et d'éducation, et non pas sur les services financiers. Une part importante de l'approche des services non financiers en vertu de YouthStart met un accent particulier sur les questions concernant les filles, comme cela est notamment illustré au travers des éléments relatifs à la préparation à la vie active. Pourtant, dans la plupart des marchés, les personnes qui se préoccupent de l'éducation et de la préparation à la vie active des filles sont issues de différentes institutions et sont amenées à aborder la question de manière différente de celles qui examinent les questions relatives au genre et aux femmes au niveau de la microfinance. YouthStart a un rôle de passerelle évident mais ardu à jouer à cet égard.

Peut-être dans une moindre mesure aux niveaux macro ou méso, et de manière plus prononcée au niveau micro, l'accent mis par YouthStart sur les jeunes à faible revenu et moins aptes, y compris sur les filles âgées de moins de 18 ans et les mineurs avec enfants, apparaît comme une priorité que peu, voire aucun FSF ne semble être porté à partager. Les clients moins aptes et plus difficiles à atteindre laissent prévoir des coûts supérieurs ainsi que des rendements financiers inférieurs et plus incertains pour les FSF ; ces derniers ont donc de bonnes raisons de s'en détourner. Il convient d'être particulièrement convaincant afin de les amener à se mettre au service d'un marché qui, au moins sur le court terme, peut les faire régresser financièrement, notamment s'agissant des organisations « chefs de file » choisies par YS, qui ont par définition déjà atteint l'autosuffisance financière. YouthStart a

[8] En Ouganda, par exemple, le fait d'exclure les 24-35 ans a certaines implications sur la manière dont YS et ses objectifs sont perçus par les principales parties prenantes, notamment parmi les programmes et agences gouvernementaux qui se focalisent à l'heure actuelle sur les défis du chômage des jeunes et l'inclusion financière connexe. De même, les initiatives de financement des jeunes lancées au Sénégal et au Burkina Faso ne ciblent que les personnes de 18 ans et plus (en partie en raison du fait que seules les personnes de plus de 18 ans peuvent légalement passer des contrats de crédits). A tort ou à raison, elles ne donnent pas un caractère prioritaire aux « jeunes » âgés de moins de 24 ans, ce qui fait qu'il s'avère très difficile d'obtenir l'adhésion de ces parties prenantes.

également un problème stratégique lorsqu'il tente de prouver la pertinence de sa démarche. En bref, s'il espère démontrer la viabilité (même si c'est uniquement sur le moyen ou le long terme) de la fourniture de services financiers à l'intention des jeunes, le programme ne peut repousser trop loin les frontières des capacités et de l'accessibilité. Pour justifier de manière crédible l'utilisation de subventions significatives, YS doit d'autre part assurer que ses subventions poussent les FSF sur des marchés qui ne bénéficieraient autrement pas de ces services.

Le projet de document proposant une extension et un élargissement du programme reflète une réflexion stratégique appropriée, notamment en ce qui concerne la manière dont l'UNCDF et les autres parties prenantes peuvent de manière systémique intégrer la formation et les services non financiers, ainsi qu'influer positivement sur le calendrier politique. Le document propose de donner une plus grande portée géographique à « YouthStart Global », mais de manière plus créative, l'approche de renforcement comprend deux éléments clés. En premier lieu, le document propose de s'attaquer au problème de l'éducation non financière par le biais des systèmes éducatifs. En second lieu, le niveau macro pourrait faire l'objet d'une attention beaucoup plus directe. La conception actuelle du programme ne stipule pas de stratégie claire pour assurer ou faciliter la viabilité des résultats au niveau des FSF. Mais ces deux idées figurant dans le document de proposition d'élargissement semblent s'attaquer aux problèmes identifiés aux points d'intervention les plus cruciaux, et assurer que les subventions des bailleurs de fonds sont mieux utilisées, en ce qui concerne la fourniture d'une assistance technique continue aux FSF.

Complémentarité avec les interventions de l'UNCDF en cours

En théorie, YS concorde bien avec plusieurs initiatives de pays et thématiques de l'UNCDF et du PNUD. Du PALPS du Sénégal au PPRD (Programme de paix, de redressement et de développement pour le Nord de l'Ouganda) en passant par le Financement du développement local (FDL) et les initiatives relatives au secteur financier lancées par l'Éthiopie, ainsi que par la nouvelle initiative « Mobile Money for the Poor »[9] (signifiant « Argent mobile pour les pauvres), des parties significatives des buts et objectifs de YS ont trouvé un juste écho.

Les initiatives de FIPA et du FDL, ainsi que plusieurs programmes du PNUD au niveau du pays, comprennent une forte inclusion financière, le développement des jeunes, le genre, l'éducation financière, le développement commercial ainsi que d'autres éléments qui illustrent et complètent les éléments principaux de YouthStart. Aux niveaux micro, méso et macro, d'autres projets et programmes de l'UNCDF et du PNUD comportent des éléments et des sous-éléments qui s'alignent précisément ou

[9] Mobile Money for the Poor (MM4P), une initiative d'une durée de six ans et d'un montant de 27 millions de dollars lancée au RDP-Lao, au Libéria, au Malawi et au Népal, vise à montrer comment une combinaison appropriée d'appui technique, financier et politique peut contribuer à renforcer les services financiers à distance et mobiles destinés aux pauvres des pays à très faible revenu, en : fournissant un appui financier et technique aux fournisseurs de services et aux agents de services financiers ; appuyant les études de marché et de clientèle en vue d'élaborer des produits et des services susceptibles d'atteindre les foyers à faible revenu et ruraux ; amenant les utilisateurs à grande échelle à recourir au système de services financiers à distance et mobile ; et en aidant les banques centrales à créer un environnement habilitant pour les services financiers à distance et mobiles (Source : http://www.uncdf.org/en/mobile-money-for-the-poor)

très étroitement avec YS. Certains programmes ont joué des rôles clés pour façonner les politiques nationales en matière d'inclusion financière ou de microfinance. Toutes intègrent un élément de genre. Les programmes de FDL ont tenté de mettre en exergue une approche locale de la constitution d'actifs, qui complète solidement l'approche axée sur l'épargne de YouthStart.

Fréquemment, les partenaires de projets des autres programmes de l'UNCDF ou du PNUD comprennent les mêmes FSF que ceux qui participent à YouthStart, avec d'autres parties prenantes, tels que les ministères des Finances, les départements de l'Éducation, les associations industrielles ou les groupes communautaires qui devraient inclure un élément constitutif clé de YS. Le chassé-croisé entre les FSF de YS et les FSF d'autres initiatives de l'UNCDF et du PNUD est partiellement dû à sa conception. Le processus de sélection de YS a favorisé dans une certaine mesure le travail avec les FSF avec lesquels l'UNCDF ou le PNUD entretenait déjà une relation. Plus déterminant a été le fait que d'autres programmes de l'UNCDF et du PNUD ont noué de solides partenariats de travail avec les acteurs clés du secteur financier au niveau méso (par exemple, les associations industrielles) et au niveau macro (par exemple, les ministères des Finances et les banques centrales). Élément potentiellement encore plus décisif pour YS, certains des autres programmes ont établi des relations avec des entités et institutions en-dehors de l'univers habituel de la microfinance, pouvant jouer un rôle déterminant pour promouvoir le programme de services non financiers de YouthStart et mettre un accent particulier sur les filles. Figurent au nombre de celles-ci des institutions dans le domaine de l'éducation, du développement des jeunes, du genre et des questions relatives aux femmes, ainsi que du développement social.

En Ouganda, le programme de paix, de redressement et de développement du PNUD s'est particulièrement focalisé sur la constitution d'actifs chez les jeunes vulnérables, tandis qu'en Éthiopie, l'initiative du FDL du PNUD dépend fortement des liens noués par l'ACSI avec les groupes communautaires pour constituer l'épargne locale. Ces deux exemples illustrent certains points clés. Œuvrant dans le nord ravagé par la guerre de l'Ouganda, un petit élément du Programme de consolidation de la paix (impliquant les partenaires de YouthStart, le FINCA Uganda et PEDN) a entre autres visé à aider les jeunes, notamment les filles et garçons orphelins, à accumuler un peu d'épargne en vue de lancer des activités et des micro-entreprises génératrices de revenu. L'équipe d'évaluation a entendu le témoignage d'une fille qui avait transformé son épargne de moins de 4 dollars en une entreprise de traiteur réalisant plus de 100 dollars de recettes par mois. Si elle ne prétend bien entendu pas faire de cet exemple un cas-type de comportement ou de résultats escomptés, il n'en reste pas moins vrai que cette évaluation montre l'utilité de faire équipe et de tirer des enseignements des autres initiatives qui partagent des objectifs similaires avec la famille de l'UNCDF / du PNUD. L'ACSI en Éthiopie, par le biais de sa participation déterminante au programme de FDL mené à bien par le PNUD dans la Province d'Amhara, offre deux avantages potentiels à YS. En premier lieu, en tant qu'entité appartenant au gouvernement et travaillant explicitement avec les gouvernements provinciaux et locaux en vue de mettre en œuvre le programme de FDL, l'ACSI pourrait faciliter le dialogue politique lié à la mobilisation de l'épargne. Et en second lieu, le lien délibéré des initiatives en matière d'épargne avec les activités économiques pourrait permettre de promouvoir la perspective naissante mais prometteuse du développement des entreprises axées sur l'épargne.

La conception du projet YS s'appuie sur les avantages concurrentiels théoriques de la présence physique de l'UNCDF dans les pays ou régions concernés, les relations antérieurement nouées avec de nombreux FSF et les liens institutionnels avec les acteurs méso et macro clés. La page 5 du document de programme indique : «*L'UNCDF a une position privilégiée pour mettre en œuvre un dialogue de politique actif avec les autorités nationales sur l'importance des services financiers à l'intention des jeunes (SFJ) en tant que vecteur de promotion à long terme de la finance inclusive… l'UNCDF sera dans une position privilégiée pour promouvoir le programme de microfinance à l'intention des jeunes, par le biais de programmes sectoriels sur la finance inclusive au niveau national. YouthStart fournira à l'UNCDF les outils et l'expertise nécessaires pour intégrer le programme de microfinance à l'intention des jeunes à sa stratégie d'investissement concernant la microfinance de détail, grâce aux comités d'investissement (CI) qui sont créés pour chaque programme sectoriel et subventionnent un grand nombre d'institutions de détail* ». Le tableau ci-dessous, recopié du document de programme, stipule une série de tâches à l'intention du chargé de programme YouthStart (CPY), des CTR et des CTN, en vue de donner effet à la « position de force » de l'UNCDF.

Tableau 2: Responsabilités du CPY, des CTR et des CTN pour YouthStart[10]

Responsabilités du CPY	Responsabilités du CTR	Responsabilités du CTN
Superviser l'ensemble du programme YouthStart, notamment: • coordonner les échanges entre les CTN, les CTR, la direction de l'UNCDF et les partenaires du programmes (FSF, OSJ, gouvernements et bailleurs de fonds) • gérer les appels d'offre, les ABP et le processus de sélection des partenaires • gérer l'ensemble des ressources internes et externes disponibles pour la formation et l'assistance technique • gérer et surveiller les ressources et le budget du programme • surveiller les résultats en fonction de tous les objectifs, rapporter les progrès et les problèmes à l'UNCDF et aux bailleurs de fonds	Fournir un soutien stratégique au programme YouthStart à un niveau régional, notamment : • obtenir les approbations des gouvernements des pays d'accueil • superviser le travail des CTN et surveiller les pays n'ayant pas de programme de finance inclusive • donner des conseils techniques, stratégiques et politiques • être le contact principal des organismes gouvernementaux et des bailleurs de fonds • coordonner les moyens logistiques et la mise en œuvre du programme avec d'autres programmes de l'UNCDF	En étroite collaboration avec les CTR, fournir un soutien au programme YouthStart à un niveau national, notamment : • favoriser et maintenir le contact avec les partenaires du programme, notamment les gouvernements, les FSF et d'autres bailleurs de fonds • exercer un suivi diligent des FSF et des OSJ • fournir aux FSF et organiser l'assistance technique et les formations nécessaires • collecter des données et suivi des résultats

[10] Voir pp. 21-22 du Document de programme YouthStart.

En dépit de cette harmonie théorique, il ne reste pratiquement que peu, voire aucune, coordination stratégique ou opérationnelle au sein des pays participants à YS, entre YS et les autres programmes de l'UNCDF ou du PNUD. Le responsable du Groupe de croissance économique de l'Éthiopie (anciennement premier directeur de la Direction nationale pour la microfinance et négociateur en chef lors des discussions menées avec la Gates Foundation pour une nouvelle initiative du secteur financier majeure – une personne qu'il est donc bon de connaître pour de multiples raisons) n'avait jamais entendu parler de YouthStart. Les CTN et CTR interrogés pour les besoins de la présente évaluation ont généralement indiqué qu'ils n'avaient qu'une « vague connaissance » de YS, ou qu' « ils participaient peu » à quelque activité que ce soit allant au-delà de la réalisation des lettres de soutien initiales.

Si YS a commencé à établir des bases fondées sur des données factuelles pour favoriser l'engagement avec les décideurs politiques, le réseau de l'UNCDF doit toujours démontrer son potentiel, même dans son rôle limité consistant à maintenir les décideurs politiques informés des progrès de YS. Si le réseau de partenaires, de membres du personnel, de relations institutionnelles, de structures et stratégies du programme et autres éléments censés constituer la « position forte » de l'UNCDF sont une réalité, ils semblent fonctionner de manière relativement isolée, ou au moins avoir peu, voire aucun, lien avec YS. Entre les ambitieuses intentions stipulées dans le ProDoc et la phase de démarrage, YouthStart n'a pas explicitement stipulé en détail les modalités de fonctionnement du lien pratique entre le groupe de gestion du programme et le réseau régional. La liste des tâches énumérées ci-dessus ne s'est pas traduite en planification détaillée, concernant par exemple la manière dont les tâches des CTR et des CTN se verraient donner la priorité par rapport aux autres responsabilités, ou la façon dont les directives émanant du CPY serait harmonisées avec celles des cadres hiérarchiques. Il semble également que les tâches des CTR et des CTN listées ne comportaient pas d'indicateurs de performances clairs permettant de faire le lien avec les indicateurs de YS. De tels manques de clarté deviennent particulièrement importants au niveau des tâches sujettes à une large interprétation qualitative, telles que « donner des conseils techniques, stratégiques et politiques » ou « [agir comme] contact principal auprès des organismes gouvernementaux et des bailleurs de fonds ».

Qualité de la conception du programme

Le programme est conçu de manière à indiquer de manière appropriée une relation logique et raisonnable entre les intrants et les produits. Le ProDoc stipule de manière adéquate, claire et concise la logique d'intervention du programme. En substance, en focalisant la plus grande partie des ressources programmatiques sur les FSF et les OSJ (au niveau micro), YouthStart compte renforcer les capacités à long terme de ces organisations à durablement fournir des services financiers à l'intention des jeunes, avec une échelle et une envergure croissantes au fil du temps. Partant, le programme prévoit de dégager des avantages socioéconomiques au profit des populations de jeunes ciblées des pays sélectionnés. Le programme vise également à « renforcer les capacités institutionnelles des… décideurs politiques, bailleurs de fonds et autres parties prenantes ».

La logique du programme ne se traduit toutefois pas en des résultats clairs à moyen et à long terme. Le manque de clarté commence au niveau des produits. En substance, les Produits 1 et 2 insistent sur la nécessité d' « aider » ou de « renforcer les capacités » des FSF, bien que le Produit 2 englobe également d'autres parties prenantes. L'objet et le sujet des deux produits sont confus. Ainsi, si le Produit 3 a

largement trait à la fonction de gestion des connaissances, le « renforcement des capacités institutionnelles » auquel il est fait référence dans le Produit 2 concerne les décideurs politiques et les bailleurs de fonds, pour qui la seule intervention réelle du programme concerne la gestion des connaissances. Cette part disproportionnée de l'affectation budgétaire au Produit 1, ajoutée à la confusion qui caractérise le Produit 2 et son affectation budgétaire, contribuent de manière significative aux lacunes du programme, dont il est question dans les derniers chapitres consacrés à l'insuffisance des réseaux, de l'engagement aux niveau macro et méso et de l'influence du programme politique au niveau régional.

Le niveau de l'indicateur du cadre de résultats indique également un certain manque de clarté, des chevauchements et des incohérences. Deux des indicateurs relatifs au premier produit sont sujets à caution : 90% des bénéficiaires ont des SFJ améliorés ; et 50% des FSF ont noué des partenariats avec des OSJ en vue d'offrir des services non financiers aux jeunes. Dans le premier cas, le terme « amélioré » est laissé à l'interprétation du lecteur. Puis, comme indicateur pour le Produit 2, le cadre de résultats indique « nombre de produits de SFJ mis en place, pilotés, lancés (de 8 à 12 FSF ont amélioré les capacités à mettre en place et à adapter des SFJ) », comme si un lien simple existait (ce qui n'est pas le cas) entre un nombre arbitraire de produits et les capacités institutionnelles réelles. Le fait de laisser entendre qu'une pluralité de modèles d'affaires (à savoir, 50% sur un choix de trois) doivent suivre le modèle associé de partenariats avec les OSJ suppose un intérêt a priori pour des moyens préférés ou améliorés de fournir des SFJ. Ainsi que cela est stipulé ultérieurement, les partenariats avec les OSJ ont été particulièrement ardus et sont probablement les modèles d'affaires les moins viables et peut-être même pas les plus efficaces. Pourtant, le cadre de résultats suggère que si le programme n'atteint pas les 50% de partenariats avec des OSJ, l'expansion des SFJ, notamment des services non financiers, en pâtirait d'une manière ou d'une autre.

Si YS a défini l'indicateur de performances principal comme « le nombre de clients jeunes actifs atteints de manière intentionnelle »[11], les FSF n'ont pas universellement compris et appliqué la définition de la même manière. La définition de « clients jeunes actifs atteints » n'est pas bien comprise. L'équipe d'évaluation a constaté que des clients antérieurs à YouthStart avaient été décomptés, et mis en lumière d'autres cas où de nouveaux clients jeunes avaient ouvert des comptes sans aucune intervention explicite de YouthStart. PEACE semble par exemple prendre en compte les personnes ouvrant un compte d'épargne de jeunes, qui, pour la plupart mais non en totalité, l'aurait fait après reçu certaines formes de formation ou d'orientation non financières. Les clients rencontrés dans le cadre des DGC du PEMECAS et du CMS ont indiqué être devenus membres de l'institution avant la mise en place de YouthStart, alors que le programme les prend en compte en tant que « jeunes atteints », en contradiction apparente avec la définition de « services conçus en vertu du programme

[11] Nombre d'emprunteurs, de déposants et d'autres clients âgés entre 18 et 24 ans qui accèdent actuellement aux services financiers des IMF conçus en vertu du programme YouthStart. Les jeunes qui utilisent plusieurs services d'une même IMF doivent être comptabilisés comme un seul client. Les jeunes qui ne reçoivent actuellement aucun service ne doivent pas être inclus. Aucun emprunteur dont les prêts ont été radiés ni aucun déposant n'ayant effectué aucun dépôt ou retrait ou n'ayant pas gagné d'intérêt au cours des 12 derniers mois n'est considéré comme actif (Source : Modèles de rapports trimestriels soumis à l'UNCDF).

YouthStart ». Une grande confusion règne à PEACE, à l'UFT et au sein des autres FSF sur le fait de savoir si les chiffres sont statiques, cumulatifs ou sont nets des comptes fermés ou inactifs, ou même si « atteints » signifie « comptes ». Certains FSF éprouvent des difficultés à suivre le nombre de comptes actifs par rapport aux comptes dormants, au moyen de leurs systèmes d'information de gestion. La différenciation entre ceux qui reçoivent un service financier, et non pas un service non financier, et vice versa, pose également des questions en matière de tableaux et d'harmonisation, notamment dans la mesure où le suivi de la participation aux services non financiers (ou pas) ne figure pas dans les systèmes financiers, comptables et d'établissement des rapports appuyant la fourniture de services financiers. L'ACSI peut faire état de volumes énormes, mais la différence entre la mobilisation générale des clients et les résultats des initiatives directement liées à la mise en œuvre de YouthStart semble, au mieux, opaque. Une telle variabilité et de telles lacunes dans la communication des données pourraient aisément amener à s'interroger sur la crédibilité des données indiquées et de toute analyse et conclusion dépendant de ces données.

S'il faut mettre au crédit de l'équipe de gestion du programme YS le fait que de telles incohérences aient été identifiées et corrigées dans les rapports passés, la confusion demeure. La définition décrit globalement l'idée du programme de « clients jeunes actifs atteints intentionnellement » mais comporte des limites et des complications en tant que mesure unitaire pratique. Elle est parfois interprétée par les FSF comme décomptant les aspects financiers et non financiers de l'offre en matière de SFJ, notamment lorsque ces éléments sont étroitement liés sur le plan opérationnel. Cela exige la mise en concordance de la compatibilité entre les systèmes manuels et automatisés. En raison des degrés variables de différences entre l' « avant » et l' « après » de certains produits proposés par les FSF en vertu de YouthStart, la ligne de démarcation censée être claire entre les clients attribuables aux initiatives liés à YS et ceux qui avaient eu une relation précédente avec un FSF devient floue. Les systèmes différents de gestion financière, de comptabilité et d'information de gestion ne disposent pas toujours des champs ou capacités nécessaires pour gérer les données du client et les configurations des données induits par la complexe définition stipulée par YouthStart.

Ces déficiences au niveau de la conception du programme sapent la capacité de la direction à gérer en vue d'obtenir des résultats significatifs, et compliquent les processus de suivi et d'évaluation. A titre d'exemple, la matrice d 'évaluation pose plusieurs questions ardues et précises sur les performances institutionnelles des FSF (par exemple, les améliorations des performances financières), mais cela n'est pas la référence par rapport à laquelle le programme lui-même évalue les FSF. Les données factuelles recueillies par l'évaluation mettent en évidence le fait que les FSF ont des performances extrêmement mitigées, qui sont fonction d'une palette de questions complexes, dont aucune n'a de corrélation avec le fait que les SFS aient ou non développé un produit de SFJ. Ainsi, on peut d'un côté dire que le programme a rempli ses objectifs, mais cela ne répond en fait pas à la question de savoir si le programme est en voie de réussite.

L'un des points faibles les plus importants de la conception réside dans l'absence de liens entre les ressources de gestion du programme et la portée et l'échelle des opérations du projet. Le suivi étroit et l'assistance apportée à 11 FSF (y compris le processus prenant beaucoup de temps consistant à éliminer un de ses FSF non performant, en l'occurrence le CMS) dans huit pays de différentes régions

d'un vaste continent, ainsi que la responsabilité des questions administratives, financières et de gestion relatives à la sélection, au déploiement et au contrôle d'une gamme de fournisseurs de service externes ne peuvent pas, et ne doivent pas, revenir à une seule personne. Si l'on ajoute la gestion des connaissances chez les parties prenantes du programme et auprès d'une pléthore de parties prenantes régionales et internationales, sans compter le suivi et l'établissement de rapports sur le programme, on comprend que les attentes mises sur un seul chargé de programme semblent irréalistes. La notion de réseau de travail des CTR et CTN, censé aider à la mise en œuvre du programme, ne s'est tout simplement pas matérialisée.

En tant que programme thématique, par opposition à un projet axé sur un pays, YS ne possède pas la structure adéquate pour atténuer, et a fortiori apporter une réponse aux questions environnementales et institutionnelles qui sapent les performances des FSF, ou les régler. Ainsi que les chapitres ultérieurs le montrent, nombre des problèmes qui ont réduit les performances de certains FSF de YS sont dus non pas au fait que les approches aux services financiers à l'intention des jeunes sont mal appliquées, mais plutôt à une série de facteurs institutionnels et environnementaux qui dépassent le champ de l'assistance technique ainsi que les compétences du groupe de gestion du programme et des fournisseurs de services contractuels. Si le réseau de CTR et de CTN fonctionnait véritablement comme cela avait été prévu à l'origine, ou si YS pouvait véritablement coordonner plus étroitement ses activités avec les initiatives existantes de l'UNCD ou même certaines initiatives du PNUD dans les pays où il opère, il pourrait alors mieux gérer certains de ces risques. La conception stipule une liste de tâches, mais n'a pas suffisamment explicité la manière dont les CTR et les CTN pourraient les mettre en œuvre, et n'a pas suffisamment tenu compte de l'alignement et du rapprochement des attentes et des responsabilités du réseau des projets potentiels des partenaires. Le chargé de programme s'est focalisé presque totalement sur la sélection et l'intégration des FSF, au lieu de prévoir une phase de démarrage au cours de laquelle les larges intentions auraient dû prendre la forme d'une stratégie de mise en œuvre concrète.

Promotion de l'apprentissage mondial lié aux services financiers à l'intention des jeunes

En vertu de l'approche choisie, le partage d'informations s'effectue par la diffusion électronique des documents de politiques et des descriptions résumées des résultats obtenus suite aux principales phases de projets, ainsi que grâce à l'organisation et à la participation aux forums régionaux et internationaux, et aux webinaires. Le ProDoc considère que la diffusion de l'information et l'utilisation du réseau de l'UNCF sont les outils de gestion des connaissances et d'information des décideurs politiques. Pourtant, l'efficacité de la promotion de l'apprentissage mondial, notamment chez les acteurs internationaux et les FSF du programme, dépend de l'utilisation créative et diligente de webinaires et de « TeamWorks » en vue d'engager les parties prenantes internes, ainsi que de l'infatigable et solide participation, sur une base régulière, aux conférences internationales. La priorité mise sur les FSF suit logiquement les affectations budgétaires et la hiérarchie des produits dans l'intention.

YS affiche de fortes performances au niveau de la gestion des connaissances chez les FSF et au sein de la communauté de pratique internationale des services financiers à l'intention des jeunes. Le programme a recueilli de manière adéquate l'expérience des FSF en matière d'études de marché, de développement de produits et de phases pilotes. Les documents d'information et les documents de politiques reflètent les questions identifiées par l'équipe d'évaluation dans ce domaine et sont en fait les principaux enseignements tirés jusqu'à maintenant. Au-delà du contenu technique de bonne qualité, la force de la gestion des connaissances chez les FSF s'explique par une combinaison judicieuse de suivi très étroit des performances liées aux objectifs de l'ABP, les importantes opportunités offertes par la technologie électronique pour partager des expériences par le biais des webinaires et du site intranet « TeamWorks », et par la promotion d'un environnement concurrentiel qui force nombre de FSF à tenir compte sérieusement des leçons et à les appliquer, sans se contenter d'en prendre connaissance. Dans le même temps, le chargé de programme s'est imposé lui-même comme un pilier dans le milieu des services financiers internationaux à l'intention des jeunes. Le projet apparenté YouthSave fait constamment appel à YouthStart pour recueillir des exemples pratiques en temps réel de ce qui semble fonctionner ou ne pas fonctionner dans le domaines des services financiers à l'intention des jeunes.

Les résultats obtenus par les parties prenantes externes principales en matière de gestion des connaissances du programme dans les huit pays africains où YS opère révèlent des performances moindres. Les discussions menées avec les principales parties prenantes de la région aux niveaux méso et macro révèlent que YouthStart est beaucoup moins connu ou apprécié. Une grande partie de ces performances dépendent du réseau de CTR et CTN de l'UNCDF, qui, ainsi que cela a été précédemment mentionné, doit continuer de travailler de la manière prévue dans le document de programme.

Youthstart dépend de mesures pratiques indirectes pour définir le terme de jeunes « à faible revenu ». Le ProDoc définit la population ciblée comme les jeunes ayant « un solde d'épargne moyen < 20% PIB / habitant ; ou un solde minimum d'ouverture < 15 dollars ». Cette définition se base sur le montant des soldes des comptes pour déterminer le niveau de pauvreté des clients, plutôt que sur de mesures directes, telles que le revenu du ménage par rapport au PIB, par exemple. Cette définition permet au programme de définir pratiquement et de manière transparente l'ampleur de la pauvreté de la population cible. En effet, grâce à cette mesure, les FSF ont pu atteindre les jeunes à faible revenu, leur solde d'épargne étant de 9 dollars E.U. en moyenne et le solde moyen d'ouverture étant inférieur à 1 dollar E.U..

L'utilisation d'indicateurs indirects pour évaluer la pauvreté soulève toutefois certaines questions. Par définition, le programme opère dans les pays les moins avancés, où les niveaux de pauvreté absolus et relatifs sont en général élevés. Pendant la phase pilote en particulier, les FSF ont nécessairement concentré la plus grande partie de leurs efforts sur des zones périurbaines et urbaines plus faciles à gérer. Il est donc possible qu'il leur reste encore à atteindre véritablement les segments à faible revenu au sein des pays où ils opèrent. Les jeunes scolarisés âgés de moins de 18 ans, dénués de source indépendante de revenu, qu'ils soient issus de familles à faible revenu ou d'un milieu plus favorisé, peuvent avoir seulement les moyens d'effectuer des dépôts très modestes ou de maintenir un solde bas. En bref, la définition indirecte se caractérise par un certain niveau d'imprécision difficile à déterminer, qui, partant, peut influer sur la conception de la manière dont les approches applicables et

les enseignements tirés en vertu du programme peuvent être appliqués aux populations à faible revenu. Les chapitres ultérieurs se pencheront sur la pertinence de cette question du point de vue de l'efficacité et de la viabilité.

Les données recueillies dans les rapports trimestriels ne parviennent pas à saisir certaines informations pertinentes. Le manque d'informations sur les comptes inactifs ou dormants occulte par exemple les questions liées à l'utilisation des comptes après ouverture. Le FINCA DRC et le FINCA Uganda ont tous deux exprimé une sensibilité particulière à cette question. Il est intéressant de noter que ces deux organisations ont déployé davantage d'efforts que leurs pairs de programme pour mettre en œuvre un modèle associé de fourniture de services non financiers, où certain des problèmes les plus importants sont apparus, concernant la conversion des personnes suivant la formation en clients. La non conversion, ou ouverture de comptes non utilisés, pose des questions massives de durabilité et de viabilité financières. Ainsi, le fait de porter une attention aux status des comptes - ouverts, actifs, inactifs, dormants et fermés – plutôt qu'à la notion de « jeunes atteints », pouvant être différemment interprétée, participe de manière déterminante aux performances des FSF et des produits, et en fin de compte à la rentabilité.

Le nombre de services non financiers soulève encore davantage de questions. En particulier chez les FSF qui n'ont toujours pas précisément présenté de programmes non financiers formels, la démarcation n'est souvent pas claire entre les simples activités de marketing et de sensibilisation, d'une part, et les sujets relatifs à l'éducation financière explicite et autres types de formations, d'autre part. Partant, les chiffres concernant les services non financiers surestiment probablement le nombre de clients qui reçoivent explicitement une véritable formation. Il a par ailleurs été constaté que des FSF comptabilisaient leurs clients plusieurs fois pour leur participation à des formations multiples, notamment quand plus d'une période de rapport était couverte. Si elle admet par exemple avoir peu fait pour fournir des services non financiers, l'ACSI prétend toujours non seulement avoir fourni de tels services, mais aussi avoir converti certaines des personnes suivant la formation en clients. L'équipe d'évaluation, qui s'est vue indiquée par des responsables de l'ACSI interrogés qu'ils avaient dispensé peu de formations, même dans les agences pilotes, doit donc s'interroger sur la signification et la validité des chiffres non financiers cités dans les rapports. Des observations similaires se font jour en RDC et en Ouganda. En bref, le manque de démarcation claire et les variations dans les rapports sapent potentiellement la crédibilité des données indiquées dans les rapports et de l'analyse découlant de ces mêmes données.

Intégration du genre dans la conception du programme

Les objectifs quantitatifs pour le genre et des approches explicites pour prendre en compte les besoins particuliers des jeunes femmes et des jeunes filles occupent une place primordiale dans la conception et l'exécution de YS. La conception du projet et les ABP des FSF comportent des objectifs sur le plan du nombre et de la proportion de filles et de jeunes femmes, et le programme contrôle et fait rapport constamment sur ces données. La plupart des FSF ont déjà mis l'accent sur les clientes femmes dans leur fonctionnement ordinaire, ce qui fait que les objectifs axés sur le genre en vertu de YouthStart concordent en général bien avec leurs missions générales.

L'accent particulier mis sur les filles âgées de moins de 18 ans, les filles célibataires avec enfants et d'autres populations de femmes plus vulnérables découle non seulement de l'attention généralement élevée que le programme accorde aux femmes et aux filles, mais aussi du suivi étroit des données concernant les performances relatives aux jeunes femmes et aux filles, ainsi que des commentaires des FSF et des fournisseurs de services concernant les domaines nécessitant une assistance technique plus aigüe. En décembre 2012, YS a atteint une proportion globale de 40% de femmes, par rapport à un objectif de 50%. Hormis cet indicateur de base, le programme est bien parvenu à analyser les problèmes spécifiques liés à la mobilisation des filles les plus jeunes en particulier, et a mis en évidence le besoin d'aider cette population en ciblant mieux l'assistance technique, notamment celle relative aux stratégies de marketing et de sensibilisation, ainsi que le contenu matériel des services non financiers et les modes de fourniture.

Le programme a probablement suffisamment de temps devant lui au cours des deux ans qui lui restent pour atteindre l'objectif de 50%, mais il peut s'avérer plus difficile d'avoir un véritable impact sur les améliorations socioéconomiques plus nuancées et difficiles recherchées pour les filles et les jeunes femmes, ou au moins de mesurer et de quantifier celles-ci d'une manière statistiquement significative. Les filles âgées de moins de 18 ans sont confrontées à des problèmes profonds et distincts, qui exigent des types d'interventions holistiques concernant la préparation à la vie active et les moyens d'existence qui sont complexes par eux-mêmes, en dépit de leur intégration dans un modèle de services financiers. Ainsi, non seulement il demeure difficile de prouver les impacts, mais le fait de proposer des services à ce segment de marché pose des défis majeurs sur le plan de la rentabilité (notamment, au niveau de la viabilité financière, voire des avantages sociaux).

Les questions de genre ne sont pas traitées à part dans les approches de diffusion de l'information et de gestion des connaissances centrées sur la conception aux niveaux méso et macro. La conception ne comprend pas d'objectifs ou d'indicateurs spécifiques pour le genre à l'intention des acteurs aux niveaux méso ou macro. Dans la mesure où les documents d'apprentissage du programme traitent des questions de genre, de telles questions devraient faire partie du programme d'information aux niveaux méso et macro, mais le programme n'a pas les moyens de suivre ou de contrôler explicitement le traitement de quelque question spécifique que ce soit à ces niveaux.

QUESTION No. 2 DE L'ÉVALUATION: EFFICACITÉ DE LA GESTION DU PROGRAMME

Le chargé de programme et le Conseiller technique sur la finance inclusive (CTFI – traduction d'Inclusive Finance Technical Advisor) ont travaillé avec diligence et passion pour maintenir YouthStart sur la voie de la réalisation de ses produits et objectifs principaux. Jusqu'au début 2012, le chargé de programme a assumé tout seul toutes les tâches, de la plus banale à la plus technique, suivant de près l'établissement des rapports sur la gestion, les versements des subventions et les activités de gestion des connaissances, tout en intervenant également pour fournir certains types d'assistance technique, ainsi que pour effectuer des visites de suivi, lorsque le programme a connu des retards dans la recherche de fournisseurs de services externes. Depuis le recrutement du CTFI sur une base contractuelle, le programme a été en mesure de mieux structurer des visites de suivi plus globales et d'accélérer le rythme de la publication des documents d'apprentissage.

L'exécution du programme a été sapée par le sous-financement du groupe de gestion du programme, par le caractère insuffisamment explicite des modalités et des responsabilités assignées aux CTR et CTN et, souvent, par les lourdes exigences administratives. Le programme n'a pas fonctionné de manière efficace dans le contexte du réseau et des structures globales de l'UNCDF. Entre la conception et le lancement du programme, la liste des tâches assignées aux CTR et CTN n'a jamais évolué vers une description explicite de la manière dont celles-ci devraient être menées à bien, ou dont les diverses responsabilités et priorités seraient réconciliées – ce qui a fait que ces relations sont demeurées ponctuelles et sous-utilisées. Les processus de passation des marchés longs et complexes, les pressions sur les prix des contrats des consultants, les limites opposées au recrutement du personnel à plein temps, et les discontinuités dans les rapports et liens hiérarchiques sont autant d'éléments expliquant que le programme a fonctionné de manière moins efficace qu'il aurait pu le faire.

Le suivi constant des objectifs en matière d'ABP a contribué à maintenir le programme sur la bonne voie et a mis en évidence les domaines où les performances des FSF pouvaient être améliorées. Les ABP ainsi que les formats d'établissement de rapports et les exigences qui leur sont liées offrent une excellente approche pour suivre les performances des FSF pour ce qui est d'atteindre les objectifs explicites en matière de produit et pour poser les bases des actions de suivi ou correctives.

Au moment où le programme passe désormais à une phase de lancement des modèles de SFJ pilotés et de consolidation de l'apprentissage, la fonction de suivi doit assurer que les questions stratégiques font proportionnellement l'objet d'une plus grande attention. Le programme a mis en place des mécanismes de SFJ dans la plupart des FSF, ce qui devrait conduire à un lancement et à un renforcement exigeant une gestion moins intensive des activités détaillées. Partant, l'établissement de rapports et les discussions sur la gestion bénéficieraient probablement de l'intégration d'indicateurs et d'analyses allant au-delà de l'orientation immédiate axée sur les produits de l'approche centrée sur l'ABP. Cette approche plus stratégique doit à la fois approfondir l'analyse des performances des FSF et suivre les performances du programme au niveau de son influence et de sa reproduction.

Performances du personnel de programme

Le chargé de programme a démontré des compétences ainsi qu'un engagement, une créativité et une diligence exceptionnels dans la mise en œuvre du programme. *« YouthStart est un plaisir / c'est un rêve de travailler pour celui-ci ». « Fantastique de travailler avec ». « Une perle ».* Rarement l'équipe d'évaluation a entendu des commentaires si enthousiastes et sans réserves sur un programme ou un chargé de programme. Le chargé de programme a fait preuve de passion, de diligence, d'engagement et d'un haut niveau de compétence. Le Conseiller technique sur la finance inclusive (CTFI), qui a rejoint le chargé de programme début 2012, a moins d'expérience technique et professionnelle, mais fait preuve de beaucoup des mêmes qualités personnelles et professionnelles que celui-ci, et le CTFI a lui aussi recueilli les louanges des FSF pour son assistance et sa réactivité.

Le chargé de programme a réalisé en temps voulu et à des niveaux de qualité constamment élevés tous les produits du programme relevant raisonnablement de son contrôle direct. La lecture attentive des rapports trimestriels et annuels ainsi que l'écoute approfondie des conversations avec les membres de l'équipe dirigeante de l'UNCDF et de la MCF révèlent que les documents informatifs, les rapports sur les voyages et les rapports de suivi trimestriels accordent à la fois une attention aux détails et un soin minutieux au niveau de la préparation, et que le chargé de programme les a en permanence réalisés en temps voulu.

YS a bien utilisé les ABP pour suivre les performances, tirer partie des données pour encourager des réactions appropriées et baser son action pratique, telle que le retrait d'un FSF du programme. L'examen de plusieurs itérations des rapports trimestriels des FSF révèle un exceptionnel niveau d'inspection et d'examen détaillés en vue d'identifier clairement les questions et poser les bases du règlement des problèmes. Les idées recueillies grâce aux ABP et les actions de suivi qui y sont exposées ont directement conduit à une assistance technique ciblée ou à des actions administratives. L'adhésion à cette routine a constitué la base solide sur laquelle a été justifiée le retrait du CMS du programme, un tel suivi étroit ayant également entraîné une assistance technique plus claire et plus précisément ciblée, en vue de renforcer les performances de PEACE et de l'UCU ainsi que des autres FSF.

Les écarts entre les objectifs du programme et ses réalisations sont jusqu'à maintenant principalement dus à des retards administratifs et bureaucratiques (ayant principalement un impact sur les achats et le recrutement) ou découlent d'échecs rencontrés par les FSF, deux éléments sur lesquels le chargé de programme n'a qu'un contrôle indirect. Le prochain chapitre fournit davantage de détails quantitatifs sur les performances du programme, mais dans l'ensemble, les performances varient largement selon les FSF, plusieurs d'entre eux ne commençant que depuis une date récente à rattraper leur retard relativement à la réalisation de leurs objectifs principaux en matière de produits. En outre, la quasi-totalité des FSF continuent de se battre en vue d'atteindre l'objectif de 50% de femmes. Les capacités inadéquates des FSF, les retards significatifs au niveau des passions de marchés en 2011 pour la fourniture de l'assistance technique clé, ainsi qu'une série de facteurs institutionnels et environnementaux propres aux FSF – qui relèvent tous du contrôle ou de l'influence directs du groupe de gestion de programme – ont contribué à freiner les performances de certains FSF ainsi que la réalisation uniforme des objectifs des ABP.

Le programme tel qu'il est conçu a significativement sous-estimé le nombre et le type de membres du personnel engagés dans l'équipe de base du programme qui sont nécessaires pour exécuter efficacement et durablement un programme de la portée et de l'échelle de YouthStart. L'engagement, la diligence et l'expertise du chargé de programme ont mis la barre des performances à des niveaux insoutenables, par rapport aux ressources probables et raisonnables requises pour gérer un programme tel que YS. Sa volonté de travailler de longues heures a fait naître des attentes irréalistes sur la manière dont l'UNCDF peut gérer d'autres programmes similaires ou une initiative de suivi ; réduit le potentiel stratégique du programme ; et menace la gestion du projet, qui a été excellente jusqu'à maintenant. L'adjonction du Conseiller technique sur la finance inclusive a aidé, mais ne résout pas la question de l'inadéquation des ressources affectées au programme. En tant que simple fournisseur et non pas membre du personnel, ce Conseiller ne peut pas entreprendre de tâches en matière financière, de passation de marchés, budgétaires et autres tâches administratives. Sa présence a permis de réduire un peu les voyages du chargé de programme et de mieux tirer partie des voyages qu'il effectue, mais la répartition optimale des tâches exigerait que le CTFI assume un grand nombre des corvées administratives en vue de libérer le chargé de programme plus expérimenté afin de lui permettre de consacrer davantage de temps à un engagement direct auprès des FSF, ainsi qu'à la gestion des connaissances et à des tâches stratégiques.

Le processus d'examen initial a abouti à une bonne moisson de FSF. Comme mentionné dans un chapitre ultérieur, les FSF de YS se classent au premier rang de leur groupe d'homologues africains par rapport à une large gamme d'indicateurs de performances. Compte tenu de la priorité donnée à l'épargne dans la conception, le réservoir de FSF potentiels s'est automatiquement réduit à des entités de dépôts autorisées qui, en règle générale, devraient être soumises à certaines formes de réglementation et de supervision, ce qui devrait être un gage de meilleures intégrité et performances. Le programme a délibérément visé les organisations avec lesquelles l'UNCDF avait précédemment eu une relation, ou qu'il connaissait au moins préalablement. Les critères imposés fixent des normes raisonnablement élevées. Dans tous les cas, le processus d'examen s'est davantage basé sur certains critères et sur les historiques que sur une évaluation globale détaillée.

Ainsi, l'examen n'a pas répondu aux normes raisonnables en la matière (à savoir, un examen indépendant détaillé et une analyse multidimensionnelle de tous les rapports financiers et de performances actuels et historiques pertinents à la source, ainsi que des entretiens approfondis menés sur place de tous les principaux responsables et des parties prenantes extérieures, etc.). Cela a peu d'importance sur le plan de la qualification des FSF. En grande partie, un véritable processus de diligence raisonnable aurait probablement abouti aux mêmes résultats que le processus d'examen plus léger effectué. Cependant, s'il avait respecté les exigences d'une véritable diligence raisonnable, le programme aurait peut-être pu identifier et formuler plus tôt des stratégies visant à atténuer certaines des faiblesses institutionnelles qui ont contribué à éliminer le CMS du programme et ont freiné les performances d'OIBM et de certains des autres FSF confrontés à des défis institutionnels et environnementaux. En d'autres termes, un processus d'examen indépendant plus global et détaillé

aurait peut-être permis d'établir la base d'une approche modifiée de la gestion des risques, équilibrée par une poursuite plus restreinte des objectifs relatifs aux ABP.

YS traite de la gestion des risques et discute des FSF ainsi que des performances et perspectives du programme en utilisant certains des concepts et jargons de la gestion des risques. Les rapports trimestriels mentionnent les PFS qui ont obtenu des performances élevées et standard, ainsi que des FSF à risques faibles, moyens et élevés. En grande partie, les notations des performances font référence à la réalisation passée (ou pas) des objectifs centraux des ABP, concernant principalement le nombre de jeunes atteints. La détermination des risques a trait aux perspectives perçues et réelles des FSF pour ce qui est d'atteindre leurs objectifs centraux en matière d'ABP. Les résumés des rapports trimestriels et les rapports trimestriels détaillés élaborés par les FSF comprennent une analyse substantielle des questions émergeantes, et relient ces questions aux actions futures et à un point de vue sur la probabilité qu'ont les FSF d'obtenir des succès.

Il manque toujours à YS un cadre de gestion des risques formellement structuré qui pourrait permettre d'élaborer une stratégie explicite de gestion des risques, laquelle inclurait quatre éléments clés : 1) Catégorisation des risques, à savoir, une liste de toutes les catégories de risques considérés comme pertinents par rapport à YS ; 2) Évaluation des risques, séparée en deux champs : l'impact des risques (à savoir, catastrophique, majeur, modéré, mineur, insignifiant), et Probabilité de l'occurrence (à savoir, presque certain, probable, modérée, improbable, rare) ; 3) Réaction aux risques, à savoir, après avoir évalué les risques pertinents, la direction détermine la manière dont elle va réagir, dans le cadre de quatre choix larges : éviter les risques, réduire les risques, partager les risques ou accepter les risques ; et 4) Pondération des risques, en liant l'analyse des trois précédents éléments à un classement par ordre de priorité des risques, du plus au moins influent. De tels cadre et stratégie aiderait YS à comprendre de manière plus complète les causes et les actions liées à la réalisation des nombreux objectifs qu'il a jugés prioritaires, sans se focaliser uniquement sur la réalisation des objectifs centraux en matière d'ABP. Ce système plus formel aiderait également les partenaires de gestion et stratégiques, notamment la The MasterCard Foundation, à avoir un tableau complet de la série multiple et complexe d'arbitrages à réaliser entre par exemple, pousser en faveur d'objectifs numériques ou bien prendre du temps pour mener un apprentissage approfondi.

Qualité de l'assistance technique

Le modèle d'assistance technique a changé depuis le lancement du programme, en raison d'une combinaison de difficultés administratives initiales, des commentaires reçus sur la qualité et la pertinence, de l'étape d'avancement du programme et de la nature des écarts de capacités entre diverses institutions dans différents contextes. L'approche initiale adoptée pour aider les FSF a été dominée par la formation en groupe. La conception a appelé en faveur d'une assistance technique continue assurée par une entité extérieure en matière d'étude de marché et de conception de produits. Toutefois, en grande partie à cause des problèmes survenus sur le plan de la passation des marchés, l'assistance technique continue s'est transformée en une assistance intermittente de la part du chargé de programme en 2010 et surtout en 2011, qui s'est caractérisée par sa haute qualité, mais s'est révélée d'une ampleur et d'une fréquence inadéquates car ne reposant que sur une seule personne. Un appui ciblé a finalement été apporté en 2012 pour mener à bien les test pilotes et l'intégration des services

financiers et non financiers. Si les retards survenus dans la fourniture de l'aide technique sur place ont différé les réalisations des FSF et réduit leur apprentissage, ils ont également donné un élan imprévu aux webinaires et aux partages entre pairs, qui jouaient auparavant un moindre rôle dans la conception.

Les consultations ciblées à court terme et les webinaires se sont révélés des plus efficaces, et il semble qu'ils soient plus utiles aux FSF que les formations en groupe. Les consultations ciblées à court terme se sont avérées clairement précieuses dans les cas où les fournisseurs d'assistance technique et les FSF sont parvenus à une solide compréhension mutuelle des besoins et contextes de l'apprentissage. A titre d'exemple, avec l'aide principalement apportée par Reach Global et le groupe de gestion de programme, PEACE, l'UCU et l'UFT se sont en particulier penchés sur le concept de « minimum critique »[12] et ont commencé à perfectionner leurs modèles de fourniture des services non financiers en conséquence. Pourtant, ce sont les webinaires qui se distinguent en tant qu'outils d'assistance technique unanimement plébiscités. Les champions des jeunes FSF et les membres de l'équipe de direction indiquent que les webinaires ont contribué à comprendre les nuances et le contexte. Ceux-ci ont également fourni un forum favorisant une concurrence amicale mais réelle entre les FSF, incitant à réaliser des performances sans passer par une aide technique individuelle ou des exercices de formation en groupe. L'UFT et le FINCA Uganda ont poussé encore plus loin cette coopération de pair à pair, en partageant par exemple des exemples de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas au niveau de l'élargissement à de nouvelles régions ou de l'utilisation des groupes communautaires de jeunes en tant que points d'entrée en Ouganda.

C'est l'assistance technique centrée sur le développement de produits financiers de base (principalement les comptes d'épargne) qui a eu le moins d'utilité et d'impact. À franchement parler, aucun des FSF n'a fait preuve d'une grande innovation sur le plan des produits financiers de base, et il faut reconnaître qu'ils n'avaient pas besoin de démontrer une grande créativité dans ce domaine. Compte tenu du fait que le développement des produits financiers se focalise presque entièrement sur les comptes d'épargne simples, la plupart des FSF n'avaient pas besoin d'être particulièrement aidés pour comprendre que tout produit d'épargne adapté aux jeunes doit comporter parmi ses éléments de base la possibilité de maintenir un solde minimum bas ou inexistant, la modicité ou l'absence de frais de transaction, et la faiblesse des taux d'intérêt (sur les marchés nominalement concurrentiels).

Les interventions effectuées pour gérer le contenu et les modes de la fourniture des services non financiers révèlent une additionnalité améliorée. Les points de vue et l'expertise extérieures ont apporté une valeur ajoutée dans des domaines où les FSF accusent des faiblesses plus spécifiques et où les réponses efficaces et efficientes aux besoins des clients jeunes deviennent plus nuancées, superposées et complexes. Si le marketing, l'identité de marque, le positionnement, le canal, le message, le média et les services apportant une valeur ajoutée revêtent tous une importance aux yeux

[12] Le prochain chapitre comprend une discussion plus complète sur le « minimum critique » mais, pour résumer, le terme a trait à la relation entre le montant minimum de ressources (à savoir, en terme de personnes, de temps et d'argent) nécessaire pour renforcer la capacité financière des jeunes clients potentiels à un niveau suffisant pour leur permettre d'adopter les services financiers offerts par les FSF et utiliser ces services de manière responsable.

des jeunes clients, de manière beaucoup plus sensible, ou certainement différente, que pour les segments de marché adultes. Peu de FSF avaient auparavant eu à réfléchir sur la profondeur et l'ampleur du contenu de l'éducation financière, du développement de l'entreprise et/ou de la formation à la préparation à la vie active. Beaucoup avaient il y a longtemps signé la Campagne SMART et d'autres initiatives de protection des clients, mais sans réfléchir de manière approfondie aux questions uniques que posent les jeunes en matière de protection des clients. Même si la plupart des FSF s'étaient précédemment engagés dans diverses formes de fourniture de services financiers et non financiers groupés, aucun n'avait eu à gérer la délicate combinaison de facteurs exigée par les services non financiers centrés sur les jeunes. De nombreux rouages de différentes tailles doivent s'ajuster et fonctionner ensemble pour générer des SNF efficaces. Étant donné l'écart qui existe entre les connaissances et les besoins des FSF, et la nature différenciée des services non financiers ainsi que des approches en matière de fourniture et de modèles d'affaires, l'assistance technique dans ces domaines est parfaitement justifiable.

Si la qualité de l'assistance technique fournie par les fournisseurs de services externes a varié, les FSF accordent généralement de bonnes notes aux fournisseurs. Dans le même temps, les FSF disent que les webinaires assurent un renforcement des capacités de la plus haute qualité et pertinence, à moindre coût. Reach Global et le groupe de gestion du programme d'YS se voient accorder les meilleures notes par les FSF. Reach Global a fourni une assistance technique des plus pertinentes aux FSF, car ces derniers avaient très peu d'expérience dans la fourniture des services non financiers. Le personnel de Reach Global et des FSF qui a été interrogé a toutefois indiqué qu'en raison du temps limité alloué au renforcement des capacités des services non financiers pendant la phase pilote, tous les FSF n'ont pas encore mis en place les services non financiers adéquats. A titre d'exemple, la FCPB a retardé le lancement des services non financiers. Et même lorsqu'ils ont effectivement introduit ces services, les responsables des sièges et de deux des agences du FCPB ont indiqué que la méthode temporaire la plus rapide a consisté à utiliser les modules originellement mis en place par Opportunity puis mis à leur disposition via le GCAP. Ils utiliseront l'assistance technique fournie par Reach Global pour mettre en place une approche adaptée sur mesure. En décembre 2012, la FUCEC n'avait toujours reçu aucune formation de la part de Reach Global. La FUCEC a des modèles adaptables aux adultes et assume la responsabilité de l'exécution de son programme de SFJ en vertu de son ABP. Dans le même temps, elle ne s'attend pas, en vertu de l'accord de subvention avec YouthStart, à recevoir une aide de la part de Reach Global avant d'avoir pleinement mis en œuvre l'élément de services non financiers de son offre à l'intention des jeunes. En décembre 2012, le PAMECAS n'avait pas encore élaboré non plus de modules de SNF, dans l'attente de la finalisation de son accord avec Plan International. Chez ces organisations, en particulier, le retard ou l'insuffisance de la fourniture d'assistance ont empêché la mise en place de services non financiers pour les sous-secteurs importants du marché, tels que les filles.

Les fournisseurs de services qui se focalisent davantage sur la fourniture des services financiers (par opposition aux services non financiers) tels que MicroSave, MEDA et Making Cents, reçoivent un soutien positif, voire unanime et enthousiaste. Certaines différences dans la qualité réelle ou perçue s'expliquent par des différences de qualité des individus impliqués dans chacune des interventions. Au niveau stratégique, toutefois, le fait que ces trois organisations fassent l'objet de louanges plus discrètes

peut également découler de la nature de leurs rôles. MicroSave et Making Cents ont principalement fourni une assistance aux étapes initiales du programme, et la quasi-totalité par le biais de formations de groupe. MEDA a fourni une assistance technique sur place, mais principalement centrée sur l'aspect de services non financiers. MEDA a également une portée plus large (du marketing à la fourniture des services financiers) que la plupart des autres fournisseurs de services, avec des ressources limitées pour travailler efficacement avec tous les FSF et répondre aux besoins identifiés. Dans le même temps, Reach Global, dont le savoir-faire est particulièrement pertinent pour les FSF, étant donné leur expérience limitée dans la fourniture de SNF, n'a guère plus qu'un seul consultant, qui soutient aussi d'autres programmes, qui est basé en Afrique de l'Est. Cette contrainte de ressources a entraîné des retards significatifs dans la mise en œuvre de l'élément de SNF. Bien que la plupart des FSF aient achevé leur phase pilote, plusieurs n'ont fourni aucune version de SNF à leurs clients jeunes, ou bien seulement des versions incohérentes.

Nombre de FSF ont précédemment reçu une formation substantielle sur le plan des études de marché et du développement de produit, réduisant ainsi la valeur marginale de l'assistance technique dans ces domaines, par rapport aux services non financiers d'apprentissage et aux modèles d'affaires. En fait, certains des fournisseurs de services utilisés par YS (MicroSave par exemple) avaient précédemment fourni des services de renforcement des capacités à certaines des mêmes organisations. En effet, la formation aux études de marché et au développement de produit reçue en vertu de YS était axée sur les jeunes. Et plusieurs personnes interrogées dans le cadre de la présente évaluation ont estimé que les jeunes constituent un segment de marché suffisamment distinct pour justifier des subventions pour l'achat de connaissances spécialisées et d'approches aux études de marché, le développement de produits, les stratégies de marketing et de sensibilisation, les modèles de fourniture de services non financiers, les programmes à l'intention des jeunes et la protection des clients jeunes. Ces arguments sont particulièrement pertinents pour les éléments qui concernent les services non financiers ainsi que pour les modèles d'affaires et les stratégies de marketing et de sensibilisation, notamment pour divers sous-segments de filles âgées de moins de 18 ans, en raison du fait que les FSF ont beaucoup moins d'expérience dans ces domaines. Pourtant, l'argument semble moins pertinent pour ce qui est des compétences de base et des cadres d'études de marché et de développement de produits, ainsi que pour le développement et l'expérimentation de produits financiers de base, notamment quand certains des FSF ont mené des exercices très similaires de renforcement des capacités en vertu d'autres projets financés par des bailleurs de fonds[13], tels que la Nike Foundation / Population Council initiative en Ouganda et en Éthiopie.

Gouvernance du programme aux niveaux du siège, régional et du pays

Le contrôle général du programme depuis le siège apparaît approprié. La direction de FIPA a partagé des réflexions montrant sa bonne connaissance du programme. Notamment, des questions centrées sur l'utilisation des subventions et la forme potentielle de la prochaine phase, ainsi que des questions opérationnelles relatives au caractère suffisant des accords de gestion et des mécanismes d'appui

[13] FINCA Uganda et Uganda Finance Trust ont été impliqués dans le projet financé par Nike. PEACE a lancé un programme Associé avec le Conseil de population à la mi-2012.

régionaux ont été abordées. Les attentes de l'équipe de direction concernant l'impact politique ont dépassé l'état de progression réel du programme ainsi que le point qu'il devait atteindre en vertu de la conception. Les perceptions des défis de gestion liés à l'insuffisance des ressources humaines et à la frustration ressentie vis-à-vis du fonctionnement désiré du réseau des CTR et des CTN correspond bien à la réalité constatée par l'équipe d'évaluation.

La coordination aux niveaux régional et du pays varie beaucoup au niveau de la substance et du processus. Ainsi que cela a été indiqué dans une évaluation distincte du programme MicroLead[14], une combinaison de responsabilités médiocrement articulées, la diversité des degrés de compétences et d'expérience au sein du réseau régional de l'UNCDF et le fait que les synergies entre les programmes thématiques et de pays ont été insuffisamment expliqués, ont conduit à la frustration de YouthStart et d'autres programmes.

En dépit de la pléthore de politiques et de procédures administratives, certaines fonctions de base, telles que la diligence raisonnable et les outils de suivi, semblent absents ou inadéquats. Les politiques et procédures en matière de ressources humaines et de passation des marchés des Nations Unies ou de l'UNCDF, en particulier, semblent lourdes et sapent l'efficacité et l'efficience du programme. Le retard dans les passations de marchés concernant les fournisseurs d'assistance technique, le recrutement du Conseiller technique sur la finance inclusive par le biais d'un simple contrat de consultant à court terme, et le manque de correspondance entre les responsabilités et hiérarchies du chargé de programme et des CTR et CTC découlent tous de problèmes administratifs qui vont bien au-delà de l'influence de YouthStart et, en fait, demeurent des défis pour l'UNCDF et les Nations Unies. Pour une organisation qui investit de manière habituelle dans les FSF, il semble insolite que la conception du processus d'examen et des outils de suivi des FSF incombent en grande partie à l'expertise du chargé de programme. Ce dernier ne pouvait se référer qu'à peu de modèles.

La plus grande partie du contrôle semble axée sur le produit, plutôt qu'orientée de manière stratégique. Jusqu'à maintenant, la plus grande partie de la discussion a tourné autour de la réalisation des objectifs en matière d'ABP. Dans une certaine mesure, cela s'explique par le fait que le programme s'est, jusqu'à une date très récente, attaché à mener à bien la tâche très précise et complexe consistant à lancer les nouvelles initiatives de SFJ avec un personnel limité. En bref, tant la direction que les structures de gouvernance doivent assurer que le programme a établi une base d'expérience dont il peut tirer des enseignements, avant de se pencher sur l'examen des résultats intérimaires. Les conversations menées avec les responsables de la MCF et de l'UNCDF montrent toutefois que ces deux organisations commencent à poser des questions plus stratégiques sur eux-mêmes et sur le programme,

[14] « Le niveau d'efficacité a été tout juste acceptable. L'efficacité apparaît comme propre au contexte, plutôt que systémique par nature, exigeant des ressources humaines techniquement polyvalentes, formées et « orientées sur l'investissement », ainsi qu'une gestion de programme tenant compte du facteur temps, autant d'éléments inégalement disponibles au sein du réseau d'appui à la gestion relativement réduit MicroLead aux niveaux du pays, régional et du siège. Des mesures de clarification et de formalisation, accompagnées d'une formation de base à la gestion des investissements permettrait de promouvoir la définition appropriée des rôles des parties prenantes internes des bureaux de pays et régionaux de l'UNCDF ».

tout en recherchant les moyens d'accroître les enseignements tirés de YouthStart pour pouvoir les appliquer à d'autres initiatives.

Qualité du suivi du programme

Le groupe de gestion du programme insiste de manière persistante auprès des FSF afin qu'ils réalisent les indicateurs de l'ABP et en fassent rapport, et consacre des ressources considérables au travail avec les FSF en vue de produire des rapports narratifs trimestriels significatifs. Les ABP sont clairement au cœur du suivi de YouthStart. Dotés d'une structure qui reproduit le cadre de résultats du programme général, les rapports générés sont directement liés aux objectifs du programme et en matière de produits. Le questionnement attentif et substantiel des données fournies par les FSF permet de produire des rapports plus utiles et de poser des bases d'actions de suivi claires visant à réduire les écarts identifiés dans les rapports trimestriels au niveau de la réalisation. En fait, les rapports font office de fondation pour les visites de suivi, qui s'attachent généralement à suivre et, dans la mesure du possible, à résoudre les problèmes identifiés.

Le suivi comprend la reconnaissance de facteurs qui vont au-delà des objectifs en matière d'ABP. YS a rédigé un guide d'entretiens pour la réalisations des visites de suivi, qui indique notamment les personnes à interroger et les principales questions qu'il convient de poser à chaque personne, et donne des directives générales sur des questions telles que la nécessité de poser les mêmes questions à plusieurs personnes différentes, de manière à pouvoir brosser un tableau équilibré et vérifiable d'une situation donnée, ou de recueillir certaines informations avant la visite sur le terrain. Les visites de suivi comprennent, de par leur structure principale, l'examen des progrès réalisés vers la satisfaction des conditions nécessaires à l'autorisation du prochain versement, et l'identification des principales faiblesses paraissant être en grande partie à l'origine des écarts de performances.

YouthStart a été efficace pour ce qui est de traduire les observations et les dynamiques observées au niveau micro en idées et enseignements à l'intention de publics plus larges. La comparaison des points principaux soulevés dans les documents d'information par rapport aux multiples rapports de suivi et aux rapports de gestion trimestriels fait apparaître une correspondance très étroite entre les questions soulevées dans le cadre des activités du programme au jour le jour et les résumés des idées et enseignements partagés. Le document d'apprentissage de l'essai pilote demande par exemple de prendre «… en considération le fait que cela prend beaucoup de temps pour mobiliser et connaître les exigences des différents partenaires de sensibilisation (écoles, OSJ, etc.)». Le travail avec les OSJ et d'autres partenaires est de fait apparu frustrant à tous les FSF, et a significativement contribué aux retards et déficiences rencontrés au niveau de la réalisation des objectifs du programme, en particulier ceux liés à la mise en œuvre des services non financiers.

Reflétant l'étape atteinte par le programme, la plus grande partie des activités de suivi et d'établissement de rapports se focalisent sur le niveau micro, relativement peu d'informations étant fournies sur les influences ou résultats aux niveaux méso ou macro.

Les différends avec le CMS et l'OIBM, la mise en exergue des succès relatifs enregistrés par PEACE et l'UCU, et le suivi des FSF restants ont dominé les rapports. Ces derniers mentionnent également les

réunions des parties prenantes, les documents d'information politiques, les conférences internationales et les autres activités destinées aux niveaux méso et macro du marché. Reflétant les étapes initiales du programme et le besoin de recueillir de plus amples données factuelles, l'analyse de l'impact des activités aux niveaux méso et macro et la discussion des conséquences et de suivi manquent de la profondeur et des détails accordés aux activités centrées sur le niveau micro.

QUESTION No. 3 DE L'ÉVALUATION: DONNÉES sur le RENFORCEMENT DES CAPACITÉS et les CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS au NIVEAU MICRO

YouthStart atteindra et dépassera probablement son objectif principal de produit consistant à atteindre 200.000 jeunes. YouthStart a dépassé de beaucoup son objectif de « jeunes atteints » en décembre 2012, affichant un nombre de 115.030 jeunes atteints, contre un objectif de 81.768. Il semble donc hautement probable que le programme dépasse sensiblement son objectif principal d'ici à 2014.

Le programme aura davantage de difficultés à atteindre ses objectifs concernant la proportion de clientes femmes et le nombre de partenariats avec les OSJ. Les deux autres indicateurs principaux sont plus difficiles à réaliser. Le segment du marché des filles âgées de moins de 18 ans s'est révélé comme le plus difficile à attirer et à servir, ce qui rend plus difficile la réalisation de l'objectif global de 50% de femmes. Il a généralement été difficile de nouer des partenariats avec les OSJ (le modèle associé), et plusieurs questions ont été soulevées à propos de leur viabilité, ce qui fait que cette solution est beaucoup moins populaire et est la moins favorisée par les FSF pour la fourniture des services non financiers.

Les bons résultats généraux masquent les performances variables et disproportionnées des différents FSF. Il convient donc que soit menée à bien une évaluation de nature plus granulaire de l'impact sur les capacités et les performances des FSF individuels. Un des dix FSF compte pour près de 70% des objectifs globaux en terme de « nombre total de jeunes clients actifs atteints », et en terme de volume, a un impact disproportionné sur les autres données quantitatives du programme. Les performances qui varient sensiblement entre les dix FSF au niveau des « jeunes atteints », de la proportion de clients femmes et d'autres mesures illustrent le haut niveau de complexité des facteurs qui appuient ou sapent les performances des SFJ. Les témoignages individuels importent bien davantage que les objectifs globaux.

Réalisations et correspondance par rapport aux priorités et besoins des organisations partenaires

YouthStart comporte quatre Produits, et un total de 17 indicateurs de programme de haut niveau. L'objectif le plus important réside dans l'augmentation des clients des SFJ de 200.000 personnes d'ici à juin 2014 (dont 50% de femmes). Les autres objectifs et indicateurs concernent l'amélioration des SFJ, le renforcement des SFJ et l'établissement de partenariats avec les OSJ, ainsi que diverses formes de diffusion de l'information et de partage des connaissances. La plupart des objectifs font référence à des produits, tels que le nombre de formations ou le nombre de documents produits, mais en disent peu sur la réalisation effective des indicateurs. En d'autres termes, le cadre de résultats oblige à prendre le pari qu'un certain nombre des produits engendreront certains résultats. L'Annexe 2 compare les performances réelles par rapport aux performances prévues pour chacun des indicateurs en 2010, 2011 et 2012, tandis que le tableau ci-dessous résume les indicateurs principaux.

Tableau 3: Résumé des performances par rapport aux indicateurs principaux du programme

Indicateurs principaux	Jusqu'à décembre 2010		Jusqu'à décembre 2011		Jusqu'à décembre 2012	
	Objectif	Effectué	Objectif	Effectué	Objectif	Effectué
Subventions versées aux FSF (Produit 1)	Jusqu'à 20	19	S/O	S/O	S/O	S/O
FSP formés (Produit 2)	Jusqu'à 20	18			S/O	S/O
Subventions versées aux FSF (Produit 1)	S/O	S/O	Jusqu'à 12	10	S/O	1
Jeunes atteints (Produit 1)	S/O	S/O	5.000	2.005	50.000	115.030
Proportion de clients femmes (Produit 1)	S/O	S/O			50%	39%
Nombre de FSF recevant une formation et une assistance technique (AT) (Produit 2)	S/O	S/O	De 8 à 12	10 formations / 6 AT	De 8 à 12	10 formations / 10 AT
Nombre d'études de cas, de documents politiques ou documents de programme publiés (Produit 3)	S/O	S/O	S/O	S/O	3	2 études de cas / 1 note de synthèse / 2 documents résumant l'étude de marché et les expériences pilotes
Nombre de réunions nationales ou régionales organisées (Produit 3)	S/O	S/O	S/O	S/O	2	5

Dans l'ensemble, YouthStart a réalisé des progrès satisfaisants en faveur des objectifs fixés au niveau des trois premiers produits. Pour ce qui est du quatrième produit, relatif à la gestion du programme, et malgré l'absence d'objectifs explicites d'une année sur l'autre, le fait que les objectifs relatifs aux produits 1 à 3 aient été largement atteints et que l'évaluation à mi-parcours ait été réalisée permet d'affirmer que la gestion, le suivi et l'évaluation du programme ont été menées à bien de manière efficace.

Pour ce qui est des clients des SFJ, s'il avait manqué son objectif de deuxième année, YouthStart avait en revanche déjà atteint son objectif de troisième année en décembre 2012. Les rapports concernant le quatrième trimestre de 2012 montre que YS a déjà atteint 115.030 nouveaux clients, contre un objectif fixé à 50.000 dans le ProDoc. Cinq FSF – ACSI, FUCEC, OIBM, PEACE et UCU – ont atteint ou dépassé leurs objectifs en matière d'ABP. Quatre organisations ont obtenu des résultats significativement mauvais au niveau de leurs objectifs en matière d'ABP : CMS[15], FCPB, FINCA DRC, et FINCA Uganda. Deux autres, FSF, PAMECAS et UFT, ont également manqué leurs objectifs convenus en matière d'ABP, mais à seulement 10% près ou moins. Sans l'ACSI, l'objectif de YouthStart en 2012 aurait été de 42.051. Cela signifie que si l'ACSI avait été remplacée par un FSF moyen (en mesure d'atteindre 3.635 jeunes au cours de l'année, voir le tableau ci-dessous), YouthStart aurait alors atteint 95% de son objectif annuel.

[15] Il convient de noter que le CMS a été éliminé du programme au cours du troisième trimestre 2012, ce qui fait que de mauvais résultats, fortement réduits, sont à attendre.

Il convient d'expliquer les raisons de la part disproportionnée de clients de l'ACSI dans l'objectif de « jeunes atteints ». En 2012, l'ACSI basée en Éthiopie a compté pour 68,4% du nombre total des épargnants de YouthStart. En d'autres termes, si l'ACSI avait été remplacée par un FSF moyen, YS aurait atteint environ 40.000 clients jeunes, contre 115.030 à ce jour. Le tableau ci-dessous vise à isoler l'influence de l'ACSI sur les objectifs et réalisations quantitatives du programme. La publication d'informations résumées sur le programme pourrait donner à tort l'impression à certains que le programme a obtenu un large succès qui dépasse de beaucoup les attentes originales, alors qu'en fait, le plus gros de cette réussite découle de manière disproportionnée d'une organisation basée dans un pays, dans des circonstances très spécifiques. La direction et le personnel de l'ACSI ont démontré leurs compétences pour ce qui est de gérer et de développer une organisation comptant plus d'un million de clients et possédant près de 250 agences. Pourtant, en tant qu'établissement entièrement public, celle-ci bénéficie d'avantages que n'ont pas les autres FSF. De tels avantages se traduisent par de moindres coûts d'immobilisation et de fonctionnement, ainsi que par une influence et un pouvoir certains sur le marché. Partant, il est important de noter que ces avantages particuliers, que la plupart des FSF ne pourraient jamais obtenir directement, contribuent à l'obtention de tels résultats, qui ne peuvent être comparés ni reproduits.

Tableau 4: Impact de l'effet « ACSI »

	Avec ACSI	Sans ACSI	Différence
Objectif déc. 2012	81.768	42.051	-48.6%
Effectué déc. 2012	115.030	36.347	-68.4%
Moyenne par FSF	10.457	3.635	-65.2%
Moyenne par pays	14.379	4.543	-68.4%

"Cinquante pour cent des FSF ont conclu des partenariats avec des OSJ en vue d'offrir des services non financiers aux jeunes » constitue la principale mesure du succès de l'élément de service non financier. Cet objectif difficile de 50% pour l'un des modèles de partenariat est en contradiction totale avec l'attitude plus flexible concernant les modèles de partenariats mentionnés dans le paragraphe 27 du ProDoc.[16] D'autres parties de ce rapport mettent en outre en question la viabilité du modèle associé, et s'interrogent sur ses capacités à constituer une mesure valable des performances des services non financiers.

Cet objectif demeure néanmoins pour le moment le point de référence quantitatif du programme pour déterminer les progrès réalisés en vue de « favoriser l'accès des jeunes à faible revenu à des services financiers et non financiers » (objet du Produit 1). Quatre des FSF ont atteint, ou presque atteint, cet objectif. Trois de ces quatre FSF (FINCA Uganda, FINCA DRC et OIBM) ont appliqué, ou appliqueront prochainement, les modèles de services liés avec les OSJ locales. Le quatrième FSF, PEACE,

[16] « L'UNCDF n'exigera pas que les FSF s'associent avec des OSJ (modèle associé), étant donné qu'une OSJ solide peut parfois faire défaut dans certains environnements et que les FSF préfèreront proposer directement ces services non financiers (par le biais du modèle parallèle ou coordonné). Néanmoins, de tels liens seront fortement encouragés »

a choisi un modèle coordonné, qu'il a commencé à appliquer, tout en ayant sollicité une assistance en matière de formation des formateurs de la part du Conseil de population et autres OSJ. Les six FSF restants continuent de formuler des contenus concrets et des modèles de prestation en matière de services non financiers, PAMECAS étant le seul à continuer de tenter d'appliquer un modèle associé avec Plan International. Compte tenu de cette situation, YS a raisonnablement atteint ses objectifs, même si la mise en œuvre effective des services non financiers continue à présenter des difficultés.

La capacité des FSF à fournir des services non financiers demeure limitée. Ceux qui tentent d'appliquer un modèle associé sont confrontés aux plus grandes difficultés. FINCA DRC s'appuie sur l'ONG Humana People to People (HPP) pour fournir une éducation financière. HPP a affecté neuf formateurs, du personnel administratif et un chef de projet. Ce dispositif montre toutefois de nombreuses faiblesses, en particulier : manque d'intégration des services non financiers dans les activités de FINCA DRC ; mauvaise concordance des priorités stratégiques et opérationnelles, HPP suivant ses propres priorités plutôt que celles de FINCA DRC, sur le plan de la sélection des organisations de jeunes ; faible taux de conversion des jeunes formés en ouvertures de comptes ; et capacité limitée de HPP pour atteindre les jeunes déscolarisés. FINCA DRC a mis en place une expérimentation adoptant deux approches différentes dans le cadre de l'accord lié, l'une où HPP fournit la formation avant l'ouverture de compte, l'autre après l'ouverture de compte. Au moment de l'évaluation, l'expérimentation n'avait pas connu une progression suffisante pour permettre de comprendre lequel de ces deux modèles pourrait le mieux convenir à l'ouverture et à l'utilisation d'un compte.

YS a effectué les troisièmes versements de subventions à sept des dix FSF[17], et a par conséquent largement satisfait aux objectifs fixés au niveau du nombre de FSF identifiés et de subventions versées, même si cela ne s'est pas fait sans difficulté. YouthStart a en particulier résilié le contrat du CMS, principalement en raison de ses performances insuffisantes et du faible engagement dont il faisait preuve à l'égard de YS. La phase de test pilote a également subi plusieurs retards, ce qui a conduit certains FSF à réaliser de mauvaises performances au niveau des indicateurs d'ABP, et les a ainsi empêchés de remplir les conditions exigées pour un versement. En 2012, YS a sélectionné et commencé à travailler avec la FUCEC (principalement en vue de compenser la perte du CMS), et les deux premiers versements ont suivi en conséquence.

La plus grande partie des formations ont été organisées en temps voulu, et le programme a dispensé à peu de choses près le nombre de formations anticipées. Toutefois, le programme a connu des retards au niveau de la fourniture de l'assistance technique continue aux FSF, en raison de contraintes liées à la passation des marchés. Reach Global et MEDA ont seulement commencé à appuyer les FSF à la mi-2012, un retard principalement dû à des contraintes liées à la passation des marchés par l'UNCDF. Bien que le groupe de gestion des programmes ait fourni une assistance technique pendant les visites de suivi des FSF en attendant la passation de marchés pour les fournisseurs de services externes, l'arrivée tardive et la faible intensité de l'assistance technique n'a pas affecté la qualité de la phase pilote.

[17] ACSI, FCPB, FINCA DRC, FINCA Uganda, PEACE, UFT et UCU.

De nombreux FSF n'ont toujours pas élaboré de modèle uniforme de fourniture de SNF, ce qui peut avoir des conséquences moins sur la qualité de la formation et de l'assistance techniques reçues dans ce domaine que sur le calendrier et l 'envergure de cet appui. Au moment où l'évaluation en était à sa phase sur le terrain, le PAMECAS du Sénégal n'avait même pas encore signé d'accord avec l'OSJ (Plan International) pour la fourniture de services non financiers, bien qu'il ait fourni une éducation financière dans l'intervalle par le biais de messages textes mobiles. La FCPB a acquis des manuels auprès d'autres programmes, mais doit toujours adapter les approches qu'ils contiennent à son propre contexte. Ainsi, dans certains cas, les promoteurs des jeunes fournissent une formation en matière de services non financiers, et dans d'autres cas, les responsables des agences ou points focaux YS fournissent la formation. Tous les formateurs n'ont pas reçu de formation en matière d'éducation financière. En particulier compte tenu du temps qu'il a fallu aux organisations pour conclure des accords modèles de fourniture de services liés, le programme a rencontré des difficultés pour ajuster le calendrier, le contenu et le volume d'assistance technique nécessaires pour cet aspect ardu de l'exécution du programme.

Bien que la plupart des objectifs incluent les OSJ en tant que bénéficiaires de la formation et de l'assistance technique, les OSJ partenaires existants ont uniquement bénéficié de l'assistance technique sur place, mais non des formations organisées par YS. Très peu de FSF ont établi une collaboration formelle avec les OSJ, retardant de ce fait leur participation et réduisant leur nombre. Le modèle associé étant tombé en disgrâce chez les FSF, il semble peu probable que beaucoup d'OSJ recourent à la formation YouthStart.

Pour ce qui concerne le Produit 3, YS a maintenu son rythme conformément aux attentes, au niveau de la participation aux conférences et de la production de documents de partage des connaissances. YS a produit et présenté plusieurs documents d'information (À l'écoute des jeunes, Opportunités et contraintes politiques, Évaluation de nouveaux produits destinés aux jeunes : test pilote), tout en favorisant également activement le partage des connaissances chez les FSF, grâce à des outils tels que les webinaires et le site intranet « TeamWorks ».

Les résultats liés à « [la promotion de] l'accès aux services financiers à l'intention des jeunes, et [à la mobilisation des] connaissances liées à ces services » n'ont pris effet qu'en 2012, la troisième année de fonctionnement du programme. Cela reflète la reconnaissance, dans la conception du programme, que YS devrait construire une base d'expérience au cours de ses 18 à 24 premiers mois à partir de laquelle il serait possible de tirer des enseignements, avant de faire partager les réflexions à un public plus large. Au fur et à mesure de la progression du programme, il sera important pour le réseau de l'UNCDF dans son ensemble de capitaliser sur le travail efficace réalisé par le groupe de gestion du programme YS pour ce qui est de produire une base de données factuelles solides à partager avec les décideurs politiques et les autres partenaires clés.

Contribution au renforcement des capacités des FSF et des OSJ partenaires

Dans le cadre du large éventail de performances, allant du catastrophique au prometteur, le programme peut produire des données factuelles montrant des augmentations significatives dans la capacité à fournir des services financiers à l'intention des jeunes chez les FSF les plus efficaces. Comme le montre le statut accordé aux FSF dans le rapport trimestriel de décembre 2012, quatre de ces FSF sont considérés comme hautement performants, deux comme normalement performants, tandis que deux figurent dans la catégorie à faible risque, et un dans la catégorie à risque moyen. Ainsi, six FSF au moins et huit FSF au plus ont déclaré avoir réalisé des progrès significatifs pour renforcer leurs capacités à long terme à fournir des SFJ crédibles. Ce classement réalisé par le groupe de gestion de programme permet de percevoir la capacité des organisations à atteindre ou non leurs objectifs en matière de « jeunes atteints ». Ce classement reflète également la qualité, la ponctualité et l'efficacité des divers processus et produits, tels que la nomination du personnel clé, la mise en œuvre des activités centrales de marketing, ou l'adaptation des SIG au besoin d'exploiter un portefeuille de SFJ.

Quelques nuances importantes apparaissent toutefois. L'ACSI, considérée comme hautement performante[18], n'a changé aucun des aspects clés de ses produits d'épargne existants, et continue de faire évoluer son approche des services non financiers, tout en ayant été la première à adopter le modèle d'« ambassadeurs », en grande partie grâce à ses propres efforts. Ainsi, malgré les chiffres importants affichés, YS semble avoir seulement eu un impact réduit sur ses capacités. Tant le FINCA Uganda (classé à « faible risque ») que l'UFT en Ouganda (classé « normalement performant ») ont déjà élaboré un produit à l'intention des filles grâce à la subvention Nike, et les deux organisations ont derrière elles des années d'études de marché MicroSave et d'aide au développement de produits. YS a aidé les deux programmes à diversifier leurs récents portefeuilles[19] et ont lancé le processus de renforcement (les deux sont pour le moment en retard sur leurs objectifs de « jeunes atteints »). Comme telles, les contributions de YouthStart peuvent être considérées comme marginales, par rapport à celles d'organisations qui n'avaient aucune expérience précédente en matière de services financiers à l'intention des jeunes.

PEACE (classé comme « hautement performant ») et l'UCU (« hautement performant ») et peut-être le PAMECAS (« normalement performant ») semblent avoir acquis la plus grande partie des capacités par le biais des initiatives de YS. Dans les trois cas, un solide leadership venant du sommet, grâce auquel les organisations ont pu exposer en détail leurs besoins de manière relativement plus claire que les autres FSF, semble avoir ouvert la voie à une meilleure absorption et application des services de renforcement des capacités proposés. Les trois organisations sont relativement plus petites que leurs

[18] Dans le rapport relatif au premier trimestre 2013, l'ACSI a été dégradé à la catégorie de « normalement performant ».

[19] La subvention de la Nike Foundation s'est uniquement focalisée sur les produits d'épargne à l'intention des filles, et ainsi, YouthStart a au moins permis aux organisations d'élaborer des produits pour les garçons. L'UFT, en particulier, a noté qu'en raison du fait que les comptes destinés aux filles avaient créé une demande de la part de la communauté relativement à des comptes pour les garçons, il a considéré la participation au programme YouthStart comme une manière idéale de répondre à la demande du marché, en focalisant l'attention sur l'élaboration d'une approche et d'une ligne de produits à l'intention de l'ensemble des jeunes.

pairs, et offrent de plus importantes incitations commerciales pour attirer les dépôts et différencier leurs marques sur leurs marchés, par rapport à des acteurs plus dominants ou éminents. En bref, la réceptivité et le fait d'être prêt à recevoir une assistance extérieure ainsi que la position relative sur le marché semblent être en corrélation avec une meilleure utilisation de l'assistance au renforcement des capacités.

Plusieurs questions qui ont été soulevées pendant l'examen de l'UFT mettent en évidence la complexité des liens et des questions entre la fourniture de l'assistance technique et de la formation, l'absorption effective de ces interventions et les classements effectués dans les rapports de YouthStart. L'équipe d'évaluation a observé qu'en dépit de l'élaboration d'un manuel interne sur la formation aux services non financiers, les agents de liaison d'une des agences visitées ne semblait pas suivre le manuel pour mettre en œuvre leurs activités sur le terrain (bien qu'ils aient une compréhension générale de l'élément formation). Un examen plus poussé a mis en évidence un problème opérationnel pour l'UFT (et d'autres FSF). Les agents de terrain ont exprimé leur préoccupation quant à la manière dont les efforts déployés pour dispenser une éducation financière pourraient être reflétés en des termes tangibles dans leurs responsabilités et compensations, par rapport, par exemple, aux objectifs en matière de mobilisation de l'épargne et d'ouverture de comptes.

Figure 2: Raisons pour lesquelles le modèle associé ne fonctionne pas et ne peut pas fonctionner dans l'avenir

Le ProDoc et le cadre de résultats de YouthStart impliquaient que le modèle associé de fourniture des services financiers et non financiers serait le meilleur modèle et celui qui serait préféré (par exemple, le programme fixe un objectif de 50% pour tous les modèles d'affaires à associer). Toutefois, jusqu'à aujourd'hui, les modèles d'affaires associés se sont révélés les plus difficiles à mettre en œuvre, sans apporter aucun avantage clair au niveau de l'impact sur les clients, et apparaissent aussi possiblement comme les moins durables, pour les raisons suivantes :

- Les partenariats qui alignent les éléments personnels, de leadership, stratégiques et opérationnels prennent du temps à négocier, et deviennent particulièrement difficiles à gérer, étant soumis à la pression constante d'atteindre le nombre de jeunes fixé
- La plupart des marchés de taille moyenne et de petite taille offrent peu, voire aucun choix au niveau des OSJ
- Les OSJ et FSF mesurent le succès de manière très différente – les OSJ sont satisfaites lorsque des gens participent aux formations et révèlent des capacités améliorées après l'intervention, alors que les FSF attachent de l'importance aux personnes qui ouvrent et utilisent des comptes, ce qui peut ne pas être le résultat logique d'une intervention réussie en matière non financière
- Les OSJ dépendent dans une large mesure – beaucoup plus que les FSF – des subventions, en s'appuyant davantage sur les FSF pour payer leurs services et/ou en introduisant le risque d'interruption des services en cas de cessation des subventions de l'OSJ
- Même dans les cas où les OSJ ont accès au financement, ce dernier est généralement lié à des segments de marchés, modèles d'exécution, zones géographiques, calendriers ou autres paramètres spécifiques, dont beaucoup peuvent ne pas répondre aux besoins des FSF
- Le fait de sous-traiter la fourniture des services non financiers ne présente pas d'avantage clair en terme de coût ou de compétences pour les FSF, en particulier pour les approches dépendant d'interventions courtes et périodiques en termes de SNF, au lieu de la fourniture sur le long terme et régulière de modules multiples
- De nombreuses OSJ montrent des compétences relativement plus importantes en matière de préparation à la vie active, et, dans une moindre mesure, de formation à l'entreprise et à l'entreprenariat, mais ne sont pas nécessairement dotées de meilleures compétences ou documents que les FSF en matière d'éducation financière
- Selon les détails opérationnels d'un partenariat, les risques et coûts additionnels de la gestion des ressources humaines, de l'administration et des dispositifs logistiques peuvent être supérieurs aux avantages supplémentaires.

Le modèle de l'UFT consistant à recruter des jeunes qui sont familiers avec la communauté a aboutit à des résultats mitigés. Dans les zones rurales notamment, de tels liens ont largement contribué à la sensibilisation, au marketing et à la mobilisation. Les agents de l'UFT sur le terrain chargés des jeunes entretiennent des relations étroites et cordiales avec les principaux animateurs et dirigeants communautaires, qui, en permanence, facilitent l'entrée des jeunes dans le programme et les mobilisent. L'UFT a toutefois dû faire œuvre de réciprocité pour cette étroite coopération, en consacrant des ressources supplémentaires à appuyer d'autres fonctions communautaires liées aux jeunes ne relevant pas de son mandat original, à savoir, aider l'équipe de jeunes footballeurs lors d'un récent tournoi. De tels gestes augmentent le coût de lancement de ce produit et soulèvent généralement la question de la viabilité future, notamment dans les zones rurales où les montants des dépôts seront bien inférieurs.

Pour toute une série de raisons, YS a eu un impact minimal sur les OSJ. Les préférences et les pratiques des FSF se détournant clairement des modèles associés et s'orientant vers des versions hybrides de modèles coordonnés, les OSJ n'en ont tiré que peu de bénéfice, et en bénéficieront encore moins dans l'avenir. Le réseau PEDN semble avoir acquis des perspectives nouvelles et plus approfondies grâce à son partenariat avec FINCA Uganda, tout comme le HPP dans le cadre de son partenariat avec le FINCA DRC, mais il est possible qu'aucun de ces partenariats ne dure, les deux filiales de FINCA tenant compte de la relation entre viabilité financière et faibles taux de conversion.

Le seul partenariat récemment conclu entre le PAMECAS et Plan International illustre peut-être le mieux la grande difficulté qu'il y a à impliquer les OSJ dans un modèle d'affaires associé, même lorsque tous les éléments semblent concorder parfaitement. Le PAMECAS a trouvé dans Plan International un partenaire potentiellement très puissant et quasi idéal, mais si l'on en croit Plan International lui-même, ce partenariat a mis plus longtemps à se matérialiser que ne l'auraient souhaité les deux parties. Plan International dispose de son côté d'une subvention de la MCF pour mettre en œuvre le programme de services financiers à l'intention des jeunes. Il entretient une relation de travail antérieure avec le PAMECAS et des liens personnels existent entre les membres des équipes de direction. Il fait preuve d'un haut niveau de compétences, de connaissances et d'expérience, non seulement pour ce qui est de mettre en œuvre les initiatives des SFJ mais aussi d'entreprendre un suivi, une évaluation et une évaluation d'impact très exhaustifs et sophistiqués. Il a élaboré des documents de haute qualité en matière d'éducation financière, de formation à l'entreprise et à l'entreprenariat et à la préparation à la vie active, notamment pour les filles. Plan International apparaît comme une organisation qui pourrait peut-être apprendre davantage à YS en matière de SFJ (au moins en ce qui concerne l'élément de services non financiers) que YS ne serait en mesure de le faire. Malgré cette combinaison des plus inhabituelles de circonstances extrême positives, plus d'un an s'est écoulé depuis qu'ils ont signé un Mémorandum d'accord. Ce délai s'explique semble-t-il par des raisons banales, telles que le besoin de consultations internes et le calendrier des responsables clés pouvant se réunir et prendre des décisions. En outre, à peine auront-ils commencé la mise en œuvre qu'ils devront se pencher sur la viabilité à long terme de Plan (le projet de Plan International par l'intermédiaire duquel il paierait pour ses services au PAMECAS a une durée de vie limitée) ainsi que sur les difficultés auxquelles

le PAMECAS pourra se trouver confronté par la suite quand il essaiera d'internaliser les services, dans le cas ou Plan International ne pourrait plus être partenaire.

Le FINCA DRC and le FINCA Uganda sont confrontés à des questions de viabilité similaires, sur le plan de leurs partenariats avec les OSJ. À ce jour, les deux programmes dépendent entièrement des subventions de YS pour financer la collaboration avec les OSJ, et aucune des organisations ne peut envisager d'absorber ces coûts à court ou à moyen terme. Ainsi, les deux organisations peuvent-elles être confrontées à des perturbations dans cet aspect de la fourniture de services, si elles doivent trouver un autre bailleur de fonds pour subventionner les dispositifs (après la fin de YS) ; devront couper ou éliminer des services ; ou devront faire face à une autosuffisance opérationnelle et financière plus réduite, tandis qu'elles tenteront d'absorber les coûts. En outre, la dépendance presque totale de FINCA DRC par rapport à HPP pour la fourniture des SNF a sensiblement réduit ses propres connaissances et capacités à proposer des services non financiers, ce qui pourrait saper sensiblement son offre en matière de SFJ, s'il doit abandonner HPP à un stade donné.

Influence sur la viabilité des FSP et OSJ partenaires

YS a parfaitement réussi à focaliser les FSF sur la confluence de l'efficacité des FSF et de l'impact sur les clients par le biais du concept de « minimum critique ». L'interprétation étroite qui est faite du terme « minimum critique » tel qu'il a été introduit par YouthStart, implique une relation entre le montant minimum de ressources (à savoir, en personnes, temps et argent) exigé pour accroître la capacité financière des clients jeunes potentiels à un niveau suffisant leur permettant d'utiliser les services financiers proposés par les FSF, et d'utiliser ces services de manière responsable. Le concept, né suite à l'expérience préalable, a montré que de nombreux FSF essayaient de mettre en œuvre des programmes de services non financiers sophistiqués et hautement détaillés, demandant beaucoup de temps aux FSF comme aux clients. Pour suivre jusqu'à son terme un cours d'éducation financière, par exemple, les clients potentiels ou nouveaux devaient passer une heure ou davantage sur certains modules, chaque semaine sur une durée de trois ou quatre mois. Outre le temps et les sommes importantes exigés par ces approches, considérées par YS comme non soutenables, il n'est pas sûr que l'expérience recueillie offre des preuves convaincantes que de telles approches ont mené à des meilleurs taux de conversion ou ont renforcé l'aptitude des clients. C'est ainsi qu'YS a commencé à promouvoir le concept de « minimum critique ».

Néanmoins, la complexité du concept de « minimum critique », et le fait qu'il comporte des dimensions et niveaux multiples, doivent encore être pleinement intégrés par la plupart des FSF. Un minimum critique pour qui et à quelles fins ? Pour que les FSF puissent optimiser l'ouverture des comptes ou l'utilisation des comptes ouverts ? Pour que les clients puissent maximiser leurs capacités financières ou utiliser ces compétences (qui portent sur bien d'autres facettes ne concernant pas les comptes d'épargne) ? Pour que les clients puissent maximiser les avantages socioéconomiques escomptés des services financiers et non financiers ? L'équipe d'évaluation a accumulé des preuves croissantes du fait que des écarts significatifs pourraient se faire jour entre ce qu'un FSF considère comme un minimum critique pour ouvrir et encourager l'utilisation des comptes (principalement des questions d'efficacité, à savoir, combien cela coûtera d'ouvrir un compte et de voir l'utilisation réelle qui en est fait) et ce qui peut produire des avantages socioéconomiques idéaux pour le client jeune

(principalement des questions d'impact, à savoir, le lien entre les services non financiers et l'amélioration des conditions économiques, financières, sanitaires, éducatives et sociales). Le FINCA DRC a encore beaucoup de chemin à parcourir avant d'intégrer pleinement le concept de minimum critique, dans la mesure où il s'appuie toujours sur Humana People to People, qui continue de fournir des modules élargis dont l'impact est incertain, étant donné le très faible taux de conversion. Le FCPB n'a toujours pas élaboré ses propres modules. Dans ce cas, les formations sont réduites, mais principalement à cause du manque de ressources allouées (un modèle d'exécution n'a toujours pas été identifié : dans certain cas, la formation est réalisée par les promoteurs, dans d'autres, par le personnel interne, mais dans les deux cas, sans suivre une stratégie claire pour atteindre un minimum critique efficace).

Le concept général de « crédit ou épargne plus » dans le monde de la microfinance demeure contesté. En défendant et même en insistant de manière explicite sur l'intégration des services non financiers dans les modèles d'affaires des FSF, quel que soit le modèle choisi, YS a choisi d'assumer la lourde tâche consistant à prouver que les éléments « plus » apportent réellement une valeur ajoutée aux FSF et aux clients jeunes. Il reste à démontrer si les avantages plus profonds et durables qui découlent des services non financiers l'emportent sur les coûts additionnels. En outre, convaincre les FSF de la prudence de cette approche exigera souvent que ceux-ci comparent les coûts financiers tangibles avec les résultats qualitatifs et diffus.

Les coûts supplémentaires découlant de l'offre d'éléments « plus » de formation, y compris l'éducation financière mais en particulier la formation élargie orientée sur la préparation à la vie active et les questions sociales, apparaissent fortement dans les dimensions multiples du changement organisationnel. Les FSF doivent envisager différents types de personnel et différents contenus et modes de renforcement de leurs capacités, et peut-être d'incitations et de compensation. Il est possible que les FSF doivent envisager de modifier ou d'ajouter des canaux de fourniture de services. Certains modèles d'affaires peuvent nécessiter différentes expertises stratégiques aux niveaux de la gouvernance et de la direction. Les systèmes TI doivent être modifiés, afin de changer la nature des informations qu'ils donnent sur tel ou tel, et leurs intervalles, notamment mais pas uniquement pour ce qui est des systèmes de SIG et de Suivi des performances sociales (SPS). Les FSF doivent prendre en compte les coûts marginaux de la réalisation de toutes ces modifications et d'autres changements, en vue de répondre aux exigences des SFJ fournissant leurs services de manière durable, par rapport à leur impact sur les affaires existantes et centrales. Tous les changements organisationnels requis pour optimiser les affaires des SFJ ne bénéficieront pas aux FSF dans leur ensemble, et on se heurte à de graves difficultés et imprécisions lorsqu'on tente de mesurer ces effets en termes de coût-avantage, ce qui conduit à faire preuve d'une prudence compréhensible lors de la mise en œuvre des principaux changements organisationnels.

Le FINCA DRC et le FCPB illustrent bien ces complexités. Ces organisations ont recruté du personnel dédié pour la durée du programme YS, mais ont toutes deux des doutes quant à la viabilité de l'emploi de ces personnes supplémentaires ; en l'absence de subventions directes continues. Ces membres du personnel s'occupent exclusivement de l'initiative pour les jeunes, et ainsi, contrairement aux autres membres du personnel, ne peuvent pas aisément passer à la vente ou au service d'autres clients et

produits. De manière plus positive, le FINCA DRC considère que les SNF sont pertinents au-delà des seuls clients jeunes, et pourrait envisager une approche similaire pour d'autres clients vulnérables – bien que l'adaptation des documents et des approches existantes exigerait toujours de passer du temps et de dépenser de l'argent, ce qui créé une difficulté.

Renforcement des capacités des FSF et des OSJ en vue de répondre aux besoins spécifiques des jeunes femmes et des filles

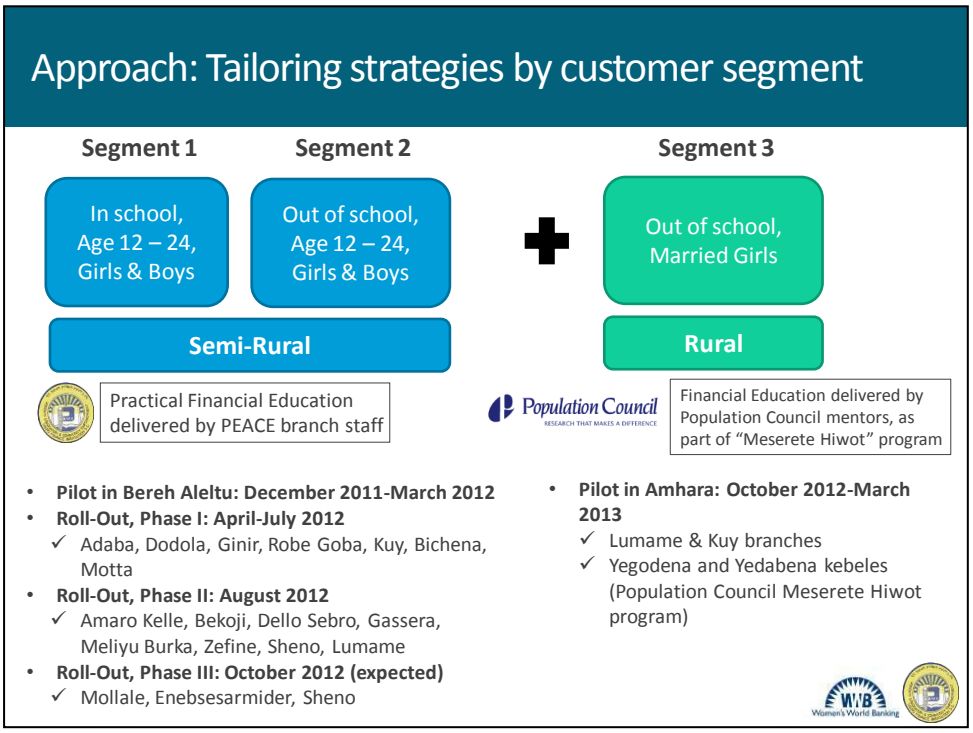
Seuls deux des dix FSF actifs du programme – le PAMECAS au Sénégal et l'UCU au Rwanda – ont atteint leurs objectifs sur le plan de la proportion de jeunes femmes clientes. Cette mauvaise performance générale se traduit par un retard des performances globales du programme au niveau de cet indicateur, où les femmes constituent seulement 40% de la base de clients jeunes, contre un objectif de 50% fixé dans le ProDoc. Deux autres FSF se sont au moins approchés de leurs objectifs minimums : le FCPB, qui a fixé un objectif minimum de 38%, atteint 36% ; et l'ACSI, dont l'objectif minimum est de 51%, atteint 49% (ce qui, une fois encore, accroît de manière disproportionnée le chiffre global). La direction du programme YS et les FSF ont reconnu les nombreux défis auxquels ils ont été confrontés au niveau du recrutement des clients femmes, notamment âgées de moins de 18 ans, et ont commencé à concevoir des approches spécifiques de renforcement des capacités en vue de relever ce défi.

Ces mauvais résultats reflètent les difficultés générales auxquelles font face les FSF, notamment pour mobiliser les filles âgées de moins de 18 ans. Si ce sont les plus jeunes qui sont confrontés aux obstacles majeurs en matière de capacités juridiques, physiques et financières, les difficultés se posent de manière encore plus aigüe pour les filles âgées de moins de 18 ans. Les obstacles culturels et sociaux peuvent jouer un rôle encore plus négatif. Les garçons et les filles n'ayant pas l'âge requis doivent demander une autorisation à des adultes pour ouvrir leurs comptes. Lorsqu'ils doivent décider qui dans la famille devrait ouvrir un compte, les parents ou tuteurs choisissent fréquemment le garçon. Les adultes estiment souvent que la fille entrera dans une autre famille lors de son mariage, ce qui augmente les risques de perte de son « investissement ». Partant, les FSF n'ont toujours pas mis en place de stratégies pleinement segmentées pour aider les filles à surmonter ces obstacles, et les FSF ont généralement connu de nombreux retards dans la mise en œuvre de leurs services non financiers, qui jouent un rôle déterminant pour aider les filles à accéder aux services financiers.

Les FSF les plus sérieux et compétents ont commencé à s'attaquer à ce défi, en procédant à une analyse plus détaillée et à des ajustements axés sur les segments des approches non financières, de sensibilisation et de marketing. Selon les rapports trimestriels de YS, PEACE en Éthiopie a atteint le seuil de 42% de clients femmes, par rapport à un objectif de 72%, ce qui fait que si un écart important subsiste entre la réalisation et les objectifs, la proportion de clients femmes peut se comparer très favorablement avec celle de ses pairs de YS. Avec l'aide de Women's World Banking, et en collaboration avec un projet mis en œuvre par le Conseil de population, PEACE a mis en place l'une des stratégies de segmentation les plus détaillées, ainsi que cela est résumé dans le graphique ci-dessous. Exploitant les résultats de recherches sur les filles mariées menées à bien avec efficacité sous l'angle de la demande, PEACE a distingué le marché des personnes déscolarisées et les marchés semi-ruraux et ruraux. Le test pilote réalisé sur les filles rurales mariées et déscolarisées ne sera réalisé qu'en 2013, mais qu'il soit ou

non fructueux, ce type d'intervention montre le potentiel d'une aide technique bien ciblée, associé à des organisations dédiées, pour ce qui est de s'attaquer à l'un des objectifs les plus frustrants du programme.

Figure 3: Modèle de segmentation du marché adopté par PEACE



Approche : Personnaliser les stratégies par segment de clientèle

Segment 1	**Segment 2**		**Segment 3**
Filles et garçons, scolarisés, âgés de 12 à 24 ans	Filles et garçons, déscolarisés, âgés de 12 à 24 ans,	+	Filles mariées Déscolarisées,
Semi-rural			Rural
Éducation financière pratique dispensée par le personnel des agences de PEACE			Éducation financière dispensée par les mentors du Conseil de population, dans le cadre du programme « Messerete Hiwot »
*** Essai pilote à Bereh Aleltu : décembre 2011 à mars 2012** *** Lancement, phase I : avril à juillet 2012** Adaba, Dodola, Robe Goba, Kuy, Bhichena, Motta *** Lancement, phase II : août 2012** Amaro Kelle, Bekoji, Dello Sebro, Gassera, Meliyu Burka, Zefine, Sheno, Lumame *** Lancement, phase III : octobre 2012 (prévu)** Mollale, Enebsesarmider, Sheno			*** Essai pilote à Amhara : octobre 2012 à mars 2012** * Agences de Lumame et Kuy ***** Yegodena et Yedabena kebeles (Programme Meserete Hiwot du Conseil de population)

QUESTION No. 4 DE L'ÉVALUATION: INFLUENCE au NIVEAU MACRO (CADRE POLITIQUE, STRATÉGIQUE, JURIDIQUE et RÉGLEMENTAIRE)

YouthStart a rempli l'exigence qui lui était faite d'informer les décideurs politiques et autres parties prenantes clé au niveau macro, en publiant une série de documents de qualité et en organisant ou participant à de nombreuses manifestations. Le fait d'adresser des documents politiques, des notes techniques et des descriptions intéressantes de l'expérience accumulée par diverses organisations en vue d'atteindre le marché des jeunes répond à l'exigence d' « informer » le marché. Le fait d'organiser et de participer à diverses conférences et à d'autres forums sert également à informer le marché.

Le manque de suivi et d'engagement directs ont significativement réduit l'influence que le programme aurait pu avoir. En raison de l'absence de suivi et d'engagement direct ciblé, périodique et parfois opportuniste avec les parties prenantes clés, les messages se perdent, et la position et la pertinence de YouthStart régressent, faisant en fin de compte perdre toute substance à l'acte d'information.

Maintenant que le programme a commencé à sortir de sa phase pilote intensive pour entamer celle de la consolidation et du lancement, il est possible que certaines ressources puissent être dégagées pour renforcer les enseignements émergeants en vue d'influencer le niveau macro dans certains pays. Pour être juste, le manque d'engagement manifesté par YouthStart au cours des deux premières années de fonctionnement découle au moins en partie de la priorité totale absolument nécessaire mise sur le lancement des FSF dans son programmes de SFJ. Davantage de travail doit bien entendu continuer d'être réalisé pour assurer que les FSF passent à la mise en œuvre et montent en puissance après la phase pilote, mais cela doit exiger un effort moins intensif de la part du groupe de gestion du programme, libérant ainsi du temps pouvant être consacré aux questions stratégiques, y compris en vue de promouvoir un engagement plus cohérent et globale de la part des parties prenantes. Maintenant que YouthStart a commencé à constituer une base de données factuelles et d'expériences, le programme est mieux placé pour faire valoir en détail des témoignages convaincants.

Influencer les parties prenantes clés pour les amener à réaliser les changements politiques pertinents au niveau des SFJ

YouthStart a publié des notes de synthèse de bonne qualité et organisé plusieurs manifestations à parties prenantes multiples[20]. La principale contribution écrite de YouthStart au débat mondial sur les SFJ, « Accès des jeunes aux services financiers : opportunités et contraintes relatives à la réglementation du secteur financier », expose de manière éloquente les questions pertinentes, et recommande de manière succincte tous les changements politiques clés requis, y compris l'identification des principaux acteurs intersectoriels. Le document cite et a été cité par tous les principaux promoteurs et praticiens de la communauté mondiale des SFJ, y compris le GCAP, YouthSave et CYFI.

[20] Présentés par YS en décembre 2012 au cours de réunions nationales à parties prenantes multiples au Togo, au Burkina Faso, au Malawi, en Ouganda, en Éthiopie, en RDC et au Rwanda.

En août 2012, YS a organisé une série d'ateliers de deux ou trois heures au cours desquels YS a présenté sa note de synthèse principale dans la plupart des pays où il mène des activités. Les invités et les participants ont représenté une large palette des principales parties prenantes – à la fois les participants habituels des discussions sur l'inclusion financière, tels que les ministères des Finances, les banques centrales, les associations industrielles et les autres FSF, ainsi que ceux qui portent un intérêt plus large au développement des jeunes, tels que les organismes pour les jeunes ou les autres programmes financés par les bailleurs de fonds dans d'autres secteurs, tels que l'agriculture, avec un élément relatif aux jeunes. Les collègues de l'UNCDF et du PNUD ont reçu des invitations et/ou participé, tout comme les FSF partenaires du programme. En fait, YS a demandé aux FSF partenaires de présenter leurs propres expériences du programme, en mettant l'accent sur le rôle des régimes politiques, juridiques et règlementaires dans leur fonctionnement.

Malgré ses publications et ses manifestations, YS demeure largement inconnu des principales parties prenantes dans ses huit pays d'activité : un défi significatif l'attend ainsi, pour ce qui est de s'insérer dans les discussions politiques pertinentes. Dans chaque pays, l'équipe d'évaluation a rendu visite aux personnes interrogées travaillant dans la même gamme d'organisations que celles touchées par YS, et a constaté que YS et ses positions politiques n'étaient connus que de manière approximative, voire parfois pas du tout. Un commentaire d'un haut responsable gouvernemental ougandais, qui avait personnellement participé à un atelier de travail YS et dont les membres du personnel avaient assisté à un autre atelier, résume le sentiment exprimé par nombre des personnes interrogées : « Je me souviens avoir participé à cet atelier, mais quand en verrons-nous le suivi ? ». D'autres semblent avoir trouvé les présentations intéressantes et informatives, mais n'ont toujours pas donné de priorité à la politique en matière de SFJ ou n'ont pas encore cherché comment elle peut s'intégrer dans les initiatives politiques existantes ou les renforcer. De telles réactions mettent en évidence le besoin de suivi et d'évaluation stratégique, ainsi que de rechercher les individus et opportunités qui semblent les plus propices pour amener à un engagement. L'organisation de davantage d'ateliers, et la mise à disposition d'un plus grand nombre de documents par le biais des médias électroniques peuvent permettre de mieux informer les décideurs politiques, mais ont peu de chance de les influencer, et a fortiori de les amener à réaliser des changements de politiques.

Probabilité d'améliorations politiques en matière d'inclusion financière des jeunes

Plusieurs pays de YS ont déployé une activité croissante sur le plan des services financiers à l'intention des jeunes aux niveaux micro et macro, mais, jusqu'à maintenant, sans que cela soit lié à l'action de YS. En particulier sur les marchés les plus concurrentiels et actifs comme l'Ouganda et le Sénégal, même les observateurs les moins attentifs peuvent remarquer la présence d'un grand nombre de FSF, y compris de banques commerciales, offrant diverses formes de comptes à l'intention des jeunes. Dans la plupart des cas, bien entendu, les FSF ne faisant pas partie de YouthStart se focalisent sur des marchés plus porteurs et accessibles, et beaucoup préfèrent toujours proposer des comptes contrôlés par les parents au nom des enfants âgés de moins de 18 ans. Figurent au nombre des offres plus sophistiquées les liens avec les services d'assurance et autres services financiers. De plus en plus, les jeunes (rarement définis selon les tranches d'âge choisies par YS) trouvent leur place dans les programmes d'inclusion

financière ou éducatifs, qui mettent l'accent sur l'éducation financière ou parfois sur l'entreprise et l'entreprenariat. A titre d'exemple, ainsi que le souligne le document politique de YouthStart, tous les cours d'éducation dispensés dans les écoles publiques et privées d'Éthiopie aux élèves de la 5ème à la 10ème année comportent un module sur l'épargne. Si tous ces progrès sont appréciables pour promouvoir l'agenda des SFJ, ils précèdent YS et n'ont pas de lien avec ce dernier.

Bien qu'actuellement en marge de la plupart des discussions politiques nationales, YS a toutes les chances de prendre la place autour de la table. En plus d'indiquer qu'ils n'avaient que peu de souvenirs de YS ou de quelque déclaration ou publication du programme, ces mêmes personnes interrogées ont souvent exprimé, parfois avec enthousiasme, un souhait d'engagement sérieux, et au minimum une curiosité continue. Le PNUD-Sénégal a mentionné l'utilité potentielle d'intégrer les connaissances politiques d'YS dans une nouvelle stratégie nationale émergeante, dans laquelle les jeunes devraient tenir une place importante. Le projet d'inclusion financière du PNUD actuellement discuté en Éthiopie tirerait bénéfice des enseignements de YS. Au Malawi, le ministère de la Jeunesse et des Sports a favorisé la formation des jeunes aux questions financières et à l'entreprenariat, et, par le biais de l'OIBM, a exprimé un vif intérêt pour ce qui de tirer des enseignements et de les partager.

YS a son propre témoignage à livrer sur le potentiel et le pouvoir du développement axé sur l'épargne des micro-entreprises, qui peut s'avérer comme l'une des contributions les plus uniques et importantes aux débats politiques nationaux. YS a un témoignage nouveau et potentiellement convaincant à livrer aux décideurs politiques focalisés sur l'emploi des jeunes et la création d'entreprises, mais au courant de la catastrophe engendrée par les diverses formes de crédits dirigés et de garantie de crédits. Ainsi que le révèlent les résultats des discussions de notre groupe de consultation (voir le prochain chapitre pour de plus amples détails), un grand nombre de jeunes comprennent cette démarche et épargnent de manière régulière et active, dans l'intention de lancer une petite activité génératrice de revenu, ou bien une micro-entreprise ou une petite entreprise. Plusieurs indiquent clairement vouloir éviter de prendre un crédit, et préfèrent cumuler de l'épargne pour créer leur entreprise. Certains participants aux discussions des groupes de consultation au Sénégal et en Ouganda, où les mécanismes nationaux de crédit à l'intention des jeunes ont été les plus prédominants, ont explicitement indiqué qu'ils ne voyaient aucune utilité à les utiliser, en partie parce qu'ils savaient, ou du moins supposaient, que de tels mécanismes demeureraient inaccessibles à la plupart des jeunes. Les entreprises qu'ils ont lancées reflètent leur vision des besoins locaux et niches de marché, et le volume de leur épargne est généralement adapté à la taille initiale raisonnable de leurs modestes projets. En dépit de la nature modeste de leurs affaires, plusieurs participants aux groupes de consultation ont évoqué les contributions significatives que leurs entreprises leur avaient permis de faire en vue d'apporter des améliorations à leur foyer et à leur vie individuelle, telles que par exemple l'installation de canalisations d'eau dans la maison ou la scolarisation de leurs frères et sœurs.

Le fait de mettre l'accent sur les jeunes âgés de moins de 18 ans en général, et sur les filles en particulier, permettrait également de faire entendre une voix sous-représentée dans les discussions au niveau macro. Le genre en général, et les filles en particulier, sont devenus des thèmes fréquents des discussions internationales sur le développement. Si la plus grande partie des dialogues politiques nationaux ont tendance à se focaliser sur les questions de santé et d'éducation liées aux filles, les

éléments de services non financiers de YouthStart complètent ces perspectives. En outre, les commentaires répétés et cohérents recueillis par le biais des discussions des groupes de consultation ont montré que le fait d'associer l'éducation aux services financiers permet d'en renforcer l'impact, notamment pour les filles. L'établissement d'une base de témoignages convaincants montrant cette valeur ajoutée et la force de l'impact trouverait écho dans les nombreuses initiatives nationales focalisées sur les femmes et les filles.

QUESTION No. 5 DE L'ÉVALUATION: DONNÉES FACTUELLES SUR L'ACCROISSEMENT DE L'ACCÈS AUX SERVICES chez les JEUNES À FAIBLE REVENU

Les discussions des groupes de consultation ont brossé un tableau riche, non seulement des besoins auxquels il a été répondu de manière adéquate, mais aussi potentiellement de l'impact socioéconomique à plus long terme, y compris chez les femmes et les filles. Les garçons et les filles, les jeunes hommes et les jeunes femmes des cinq continents où les évaluateurs ont mené à bien des discussions de groupes de consultation ont largement salué l'utilité des services financiers et non financiers reçus. Ils ont exprimé non seulement leur appréciation à cet égard, mais ont également décrit la manière dont les services ont contribué à changer leurs vies et la vie de leurs familles, en les aidant à comprendre les avantages en terme de sécurité qu'il y a à épargner formellement, en leur permettant de créer et de gérer des micro-entreprises, et en fournissant des ressources pour commencer des cours, parmi bien d'autres impacts. En d'autres termes, le retour social sur investissement des FSF offrant des SFJ de bonne qualité semble de plus en plus fort et puissant.

Tandis que la population de jeunes continue de croître dans son ensemble, plusieurs FSF n'étant pas impliqués dans le programme YouthStart ont été identifiés sur le marché, qui proposent eux aussi des comptes pour les jeunes, bien que principalement aux segments de marché urbains, périurbains, généralement moins pauvres et disposant d'une plus importante capacité financière. En particulier sur les marchés plus larges et plus compétitifs, tels que l'Ouganda, le Sénégal et l'Éthiopie, l'équipe d'évaluation a constaté qu'un nombre significatif de banques et d'autres institutions financières offraient des produits pour les jeunes. Dans les marchés plus sophistiqués, tels que l'Ouganda, l'offre de services ou d'avantages supplémentaires, tels que les cartes de retrait d'espèces, l'assurance « gratuite », les taux d'intérêt majorés pour attirer des dépôts additionnels, et autres dispositifs marketing et de produits ont commencé à pousser les FSF de YouthStart à mettre véritablement l'accent sur des offres les rendant plus compétitifs. Il convient de mettre toutefois en garde sur le fait que la plupart des autres fournisseurs de services semblent cibler le niveau moyen à supérieur de la pyramide socioéconomique, et ainsi, au moins pour le moment, n'annoncent pas d'encouragement vigoureux du marché pour servir les jeunes « à faible revenu ».

Malgré ces tendances généralement positives du marché, l'évaluation ne peut attribuer directement ou même indirectement tous ces mouvements aux initiatives déployées par YouthStart. Les discussions des groupes de consultation et celles menées avec les responsables des FSF révèlent certains écarts entre les témoignages principalement positifs livrés par la plupart des participants aux DGC et les initiatives réelles déployées par les FSF. Certains clients ont par exemple reçu une formation à l'éducation financière avant l'apprentissage sur le FSF de YouthStart. Certains FSF ont formé des partenariats avec les organisations existantes précédemment qui avaient offert une préparation à la vie active ou une formation à l'entreprenariat, et qui n'ont pas été formellement intégrés dans l'offre des FSF, mais s'avèrent avoir un impact sur le comportement et les capacités des clients. Certains des clients jeunes possédaient un compte chez un FSF avant le programme YouthStart, et ainsi, s'ils sont

comptabilisés dans le cadre de l'objectif de « nombre total de jeunes actifs atteints » de YouthStart, l'existence de tels clients ne découle pas du travail réalisé par YouthStart[21]. Tout en gardant à l'esprit la nouveauté du champ des SFJ et les indicateurs utilisés pour mesurer ses progrès, de telles circonstances, si elles n'avaient pas été corrigées, aurait pu amener certains à se questionner sur l'impact, l'efficacité et la complémentarité relatifs des initiatives de YouthStart, par rapport à l'influence d'autres facteurs précédant ou complétant le programme.

Mesure dans laquelle les FSF répondent aux besoins des jeunes à faible revenu, notamment des filles

Une éducation financière soigneusement conceptualisée et dispensée de manière appropriée améliore effectivement les capacités financières chez les jeunes[22]. « En résumé, les initiatives en matière d'éducation financière appuyées par le FEF ont confirmé, chez les participants exposés aux informations sur une gestion financière efficace, un accroissement des connaissances et des compétences ; une amélioration des comportements par rapport aux institutions, produits et exigences bancaires ; et des indications de comportements plus appropriés. *L'association de ces facteurs, accompagnés d'un accès accru aux services financiers appropriés, peut mener à l'amélioration des capacités et, il faut l'espérer, à une amélioration des moyens d'existence* »[23]. Malgré ce résumé, le rapport met clairement en exergue la complexité et la nature contextuelle de la tâche visant à répondre efficacement aux besoins des marchés de services financiers à faible revenu, notamment ceux dotés d'une moindre capacité, tels que les jeunes ou les femmes. Le succès ou l'échec relatif dépend d'une série de facteurs liés à divers contextes. La mesure dans laquelle les partenariats sont intégrés, la langue, le message et le média, le calendrier et l'endroit, ainsi que la méthode de fourniture des services financiers (par exemple, par le biais d'une agence ou du téléphone mobile) ont tous joué des rôles différents à des degrés variés pour les clients de divers pays africains. Un autre rapport[24] a démontré une amélioration significative, sur le plan statistique, des comportements d'épargne chez ceux qui se voient proposer une éducation financière (avec ou sans d'offre de compte d'épargne), par rapport à ceux qui ne reçoivent pas une telle éducation. Malgré ces conclusions positives dans l'ensemble, ce rapport a également mis en exergue la nature complexe de l'obtention de tels résultats.

Ainsi que le suggère le graphique ci-dessous, des SFJ efficaces et efficients exigent une combinaison complexe de facteurs. Tout comme une balle hexagonale tridimensionnelle ne peut rouler convenablement si chacune des pièces n'a pas la bonne dimension et si tous les liens ne sont pas

[21] Les données livrées par le FINCA DRC, l'ACSI, l'UCU et PEACE ont présenté des erreurs. Suite au signalement de ces anomalies par YouthStart, ces FPS ont corrigé les chiffres concernant « le nombre total de jeunes actifs atteints » afin d'assurer que seuls les clients découlant du travail de YouthStart étaient comptabilisés.

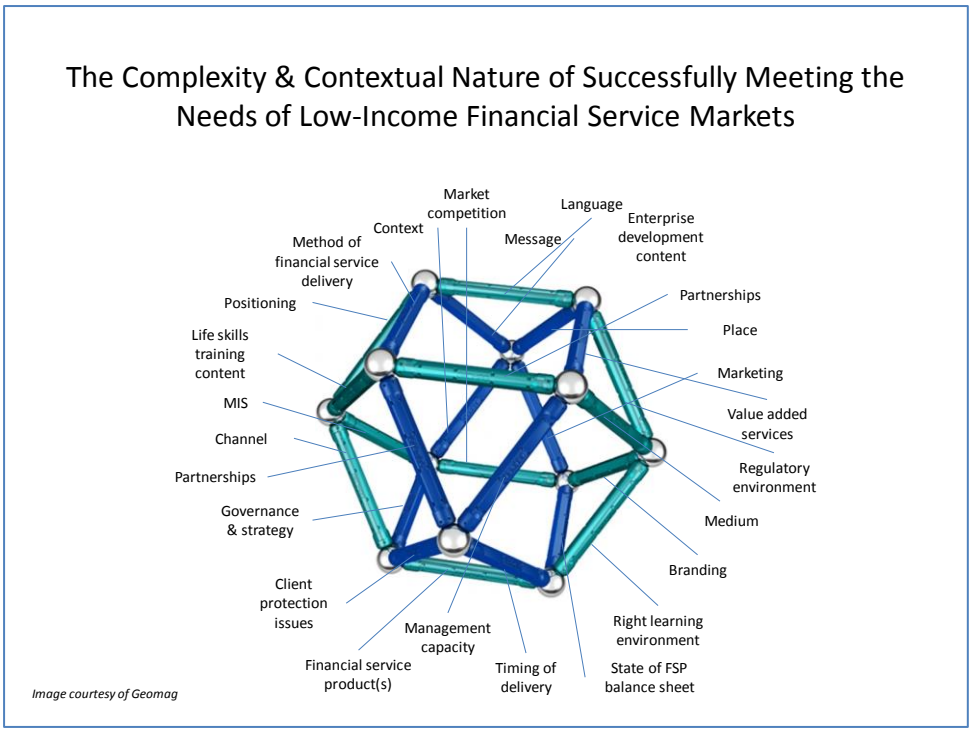
[22] Le rapport de synthèse « Educating for Financial Inclusion in Sub-Saharan Africa » (« Éduquer en faveur de l'inclusion financière en Afrique sub-saharienne », offre l'une des illustrations les plus globales et pertinentes de ces facteurs complexes.

[23] Ibid, p. 18 (Mise en exergue de l'extrait rajoutée.)

[24] « Starting a Lifetime of Savings: Teaching the Practice of Savings to Ugandan Youth, Endline Survey Report » (« Commencer une vie à épargner : enseigner la pratique de l'épargne aux jeunes ougandais : rapport d'évaluation finale »), Innovations for Poverty Action, 7 février 2011

adéquatement alignés, les résultats des SFJ seront inégaux tant que les facteurs ne sont pas correctement alignés dans des proportions appropriées. Jusqu'à maintenant, certains des FSF de YouthStart ont commencé à assembler la plupart des pièces. Les produits d'épargne semblent particulièrement solides, en général. Le contenu des services non financiers est en amélioration. La nature, l'ampleur et la dynamique des relations avec les OSJ, les organisations communautaires et les autres partenaires potentiels continuent d'évoluer. Certains des meilleurs FSF ont commencé à montrer une meilleure capacité à réaliser l'ensemble des complexités et commencent à comprendre la manière de les articuler au mieux. Il faudra toutefois un peu de temps avant de voir la balle pour rouler avec une friction minimum. Ainsi que le rapport de FEF et l'expérience de YouthStart le suggèrent, s'il faudra encore du temps pour assurer durablement les capacités financières, cet objectif n'en est pas moins réalisable.

Figure 4: Complexités inhérentes à l'obtention de résultats en matière de SFJ



TITLE Complexité et nature contextuelle de la réponse efficace aux besoins des marchés des services financiers à faible revenu

Clockwise, from « Message » (upper center)

Message
Langue
Contenu du développement de l'entreprise
Partenariats
Endroit
Marketing
Services à valeur ajoutée
Environnement réglementaire
Média
Marque
Environnement d'apprentissage approprié
État du bilan du FSF
Calendrier de fourniture
Capacités de gestion
Produit(s) de services financiers
Questions de protection du client
Gouvernance et stratégie
Partenariats
Canal
SIG
Contenu de la formation à la préparation à la vie active
Positionnement
Méthode de fourniture des services financiers
Contexte
Concurrence sur le marché

Principalement basée sur les données factuelles recueillies lors des discussions des groupes de consultation (DGC) au Sénégal, en RDC, en Ouganda et en Éthiopie, cette évaluation présente plusieurs cas anecdotiques mais toutefois convaincants de jeunes prenant des décisions financières rationnelles et adoptant des comportements financiers positifs. Les données factuelles montrent des liens entre les diverses initiatives d'éducation financière et l'amélioration des capacités financières. Que cela soit directement attribuable aux interventions en matière de YS, ou bien le résultat des autres initiatives d'éducation financière déployées dans le pays, les jeunes qui ont suivi des programmes d'éducation financière peuvent comprendre et appliquer les concepts clés, tels que la budgétisation, les avantages et inconvénients des produits d' épargne formels et informels, et l'utilisation appropriée du crédit, et s'y emploient effectivement. Le principal défi demeure bien entendu de fournir les programmes adéquats de bonne qualité et de manière satisfaisante aux marchés appropriés, sur une base régulière. Si l'un de ces éléments quelconques du programme échoue, cela peut alors saper l'efficacité du programme dans son ensemble. A titre d'exemple, le Conseil de population souligne qu'il est important de poursuivre la formation et les rappels, en vue de renforcer l'efficacité des interventions en matière d'éducation financière. Cela fait écho à l'un des domaines de travail de FEF, qui estime important de saisir les « moments opportuns pour l'éducation », en d'autres termes, de proposer l'éducation financière au moment, et dans un environnement, où le client peut le mieux comprendre et appliquer l'enseignement reçu.

Les produits financiers accessibles et appropriés (principalement les comptes d'épargne) apportent une valeur ajoutée et améliorent les résultats économiques, et même, dans une certaine mesure, sociaux des jeunes. Principalement grâce aux discussions des groupes de consultation (GDC), la présente évaluation a démontré, données factuelles à l'appui, les liens crédibles existants entre l'utilisation des comptes d'épargne et les résultats positifs sur le plan économique et social. Les filles, qui n'avaient pas d'opportunité d'être scolarisées, ou des opportunités limitées à cet égard, ont utilisé leur épargne pour payer les frais scolaires et aller à l'école. Les garçons, qui avaient des petites entreprises et avaient gardé leurs revenus sous le matelas, pour se le faire voler par leurs frères et sœurs aînés, utilisent maintenant des comptes formels pour accumuler leurs gains en toute sécurité. Les jeunes femmes, qui recherchent une certaine indépendance et peut-être la sécurité par rapport à leur situation de vie précaire au domicile de leurs parents, ont tiré partie des comptes sécurisés non seulement pour mettre leur argent de côté, mais aussi pour utiliser cette épargne traçable en vue d'obtenir un prêt pour soutenir leur micro-entreprise. L'éducation non financière apporte à certains participants jeunes du programme un sens de l'appropriation. Au Sénégal, par exemple, certains participants des DGC ont indiqué qu'ils se sentaient davantage que de simples clients, mais comme des membres à part entière des FSF. En dépit de la nature anecdotique de ces témoignages et de l'impossibilité qui en résulte d'en tirer une véritable évaluation d'impact, ces situations et d'autres situations similaires font écho aux informations recueillies tout au long de la présente évaluation ainsi qu'aux conclusions de plusieurs autres interventions similaires. L'un des legs les plus durables et influents de YouthStart pourrait bien résider dans ce recueil croissant de témoignages puissants.

Une éducation financière et d'autres services non financiers appropriés permettent de renforcer les capacités financières, mais ne mènent pas nécessairement à l'ouverture et à l'utilisation d'un compte

bancaire. Pour des raisons totalement rationnelles, en raison de la concurrence sur le marché ou d'une série d'autres facteurs, il arrive que les jeunes n'ouvrent pas de compte auprès du FSF ayant fourni ou facilité les services non financiers, ou qu'ils retardent sensiblement la décision d'ouverture d'un tel compte, ou bien l'utilisent de manière épisodique, une fois ce dernier ouvert. Les FSF utilisant des modèles parallèles ou coordonnés semblent mieux réussir cette conversion que ceux qui tablent sur les modèles associés. Par ailleurs, le recours à des promoteurs ou « ambassadeurs » qui possèdent un compte chez le FSF ou qui entretiennent au moins un relation de longue date avec ce dernier semblent entraîner des ouvertures de comptes plus fréquentes.

Figure 5 : Le problème de la viabilité

Caption : Le problème de la viabilité : la capacité financière ne mène pas forcément à l'ouverture et à l'utilisation d'un compte

Il semblerait que certains de ceux qui ont reçu ou continuent de recevoir des services non financiers via les FSF (et/ou leurs partenaires OSJ) ont ouvert des comptes dans d'autres institutions financières et/ou continuent d'épargner, même s'ils ne le font pas forcément dans le cadre d'un compte formel de FSF. Notamment dans les cas où un jeune ouvre un compte dans une autre institution financière, les avantages financiers et socioéconomiques désirés peuvent toujours s'accroître (en particulier en l'absence de données concluantes montrant que le produit d'un FSF partenaire serait plus intéressant que celui d'un concurrent), même si YS lui-même ne comptabilise par le client dans ses objectifs. Même dans les cas où le jeune n'a pas ouvert de compte auprès d'un partenaire FSF ou de toute autre institution financière formelle, les participants de la DGC et le personnel sur le terrain du FSF ont confirmé avoir constaté des comportements d'épargne positifs et des résultats socioéconomiques qu'on peut raisonnablement estimer liés (par exemple, aller à l'école, manger plus ou mieux, etc.) Cela

constitue toujours un bon (même s'il peut être indirect) résultat de YS, même si ce dernier peut ne pas prendre en compte cette activité dans ses chiffres.

Lors d'une DGC avec les clients du FINCA Uganda, il s'est avéré qu'au moins 50% des personnes interrogées n'avaient pas de compte en banque auprès de FINCA Uganda[25], mais plutôt auprès de certains des concurrents commerciaux du FSF. Cette situation et d'autres comme celles observées dans d'autres FSF pourraient conduire à se poser des questions sur la manière dont le FINCA Uganda pourrait mesurer les avantages mutuels du partenariat, tant pour ses propres objectifs que pour ceux du PEDN (son partenaire OSJ), mais, plus fondamentalement, sur la façon dont il pourrait continuer à justifier la subvention des coûts d'acquisition des clients pour des FSF concurrents.

Données factuelles sur l'augmentation de la taille du marché

Aucun des marchés de YS n'offre suffisamment d'informations pour qu'il soit possible de détecter des changements de la taille du marché pour les services financiers à l'intention des jeunes (du côté de la demande), et encore moins de déterminer si les activités de programme ont une relation quelconque avec ces changements. Aucun des organes nationaux, tels que les banques centrales ou les forums politiques sectoriels, ne recueille de données qui pourraient servir à ventiler les chiffres en isolant les jeunes, en particulier de la manière dont YS les définit, en tant que segment spécifique du marché. Une seule banque centrale (en RDC) projette de recueillir et de faire rapport sur de telles données. Elle semble avoir été encouragée par sa participation, pendant deux années consécutives, à la Journée internationale de l'épargne des jeunes ainsi que par l'appui apporté par le CGAP. Bien entendu, pour véritablement répondre à cette question, les enquêtes économiques devraient distinguer la demande effective à partir de simples tableaux concernant le nombre de jeunes d'un âge donné, mais les probabilités de voir mener de telles enquêtes semblent faibles.

Toutefois, les chiffres bruts relatifs à la taille globale des populations de jeunes, combinés avec l'activité rhétorique et opérationnelle croissante aux niveaux micro, meso et macro, pourrait révéler non seulement la croissance, mais aussi l'importance grandissante du marché des services financiers à l'intention des jeunes. Chaque pays en développement est confronté à l'explosion démographique des jeunes. La plupart des gouvernements et des autres parties prenantes, de manière au moins rhétorique, sinon sous la forme d'une politique et d'une action cohérente, reconnaissent le besoin de réduire les risques associés à ces populations de jeunes croissantes, tout en capitalisant également sur la force potentielle que leur confère leur nombre. En l'absence d'initiatives de la part des bailleurs de fonds tels que YS, et d'actions de suivi appropriées menées par les partenaires nationaux et les autres participants du marché, les populations de jeunes utilisant ces services demeureront probablement celles dotées des plus importantes capacités financières, les plus accessibles et probablement les plus urbaines, issues des classes moyennes inférieures et supérieures. Bien entendu, dans les PMA où l'UNCDF travaille, cela

[25] Ainsi que cela a été mis en évidence pendant les discussions des groupes de consultation menées par Reach Global, le manque d'ouverture de comptes pourrait notamment s'expliquer par le fait que les employés du FINCA n'étaient pas toujours présents lors des sessions d'éducation financière visant à faciliter l'ouverture d'un compte par les jeunes.

concernerait une minorité bien déterminée de jeunes, laissant des pans entiers de la population dénués de services.

Données factuelles sur l'augmentation de la concurrence sur le marché des SFJ

Dans la mesure où tout marché apporte une dynamique discernable sur la dimension du marché des services financiers à l'intention des jeunes (du côté de l'offre), plusieurs pays assistent à une croissance du nombre de FSF ciblant les jeunes. La direction de PEACE a mentionné que l'OCSICO (Oromia Credit and Saving Institution) a lancé un programme similaire au sien dans certaines des zones où les deux sont présents. Il apparaît que l'OCSICO a lancé un programme similaire non pas parce qu'elle était attirée par le marché cible, mais pour améliorer la perception que le marché avait d'elle en tant qu'institution à la réputation similaire à celle de PEACE, celle d'une IMF accomplissant une mission sociale au sein de la communauté. La Commercial Bank of Ethiopia, la plus importante banque publique dotée d'un réseau de 526 agences, a activement commencé à mobiliser l'épargne en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le PCT (Plan de croissance et de transformation). Entre autres objectifs, le PCT vise à augmenter le taux d'épargne domestique de 5% à 27% du PIB. Ainsi, la Commercial Bank of Ethiopia a commencé à élargir son audience dans les zones rurales, ciblant une part plus diverse de la communauté, et faisant de l'intégration des jeunes un objectif prioritaire. Les initiatives de l'OCSICO et de CBE ont également été évoquées au cours des conversations avec l'AEMFI, l'association de l'industrie de la microfinance éthiopienne. Encouragés par la participation à la Journée internationale pour l'épargne des jeunes, le nombre de FSF de la RDC proposant aux jeunes d'épargner a augmenté dans toutes les catégories, y compris : MUSEFAKIN, BIAC (Banque Internationale pour l'Afrique Centrale), Raw Bank, Bank of Africa, Trust Merchant Bank (TMB), Réseau MECREKIN, and Banque Commerciale du Congo (BCC). Une fois encore, toutefois, il convient de noter que peu, voire aucune de ces initiatives supplémentaires ne semblent focalisées sur les jeunes à faible revenu.

Jusqu'à maintenant, seule une part modeste de cette activité découle de l'influence de YS, et la plus grande partie des initiatives ciblent des segments de jeunes relativement plus aptes ou plus avantagés. L'intérêt manifesté par la Commercial Bank of Ethiopia à l'égard du marché des jeunes est motivé en grande partie par sa volonté d'atteindre les objectifs du Plan de croissance et de transformation (GTP selon ses sigles anglais) plutôt que par l'impact du programme YouthStart. YS revendique toutefois une certaine forme d'influence, ne serait-ce qu'indirecte. Il semblerait que la Commercial Bank of Ethiopia ait entendu parler des initiatives de PEACE grâce aux observations de certains des membres de son personnel sur le terrain, mais également par le biais de ses structures de direction, au sein lesquelles un cadre de l'association de microfinance nationale (AEMFI) occupe un poste. Malgré l'implication indirecte de l'association dans YS jusqu'à maintenant, l'AEMFI n'en savait pas suffisamment sur lui pour suggérer que la Commercial Bank of Ethiopia tienne une réunion avec PEACE pour en apprendre davantage sur leur approche des SFJ.

Certains concurrents ont mis en place des alternatives sophistiquées aux produits des FSF de YS. En Ouganda, tous les FSF offrent certains types de comptes pour les jeunes, mais pratiquement sans que cette activité ne résulte de l'influence de YS. En outre, la plupart des organisations ne ciblent pas les jeunes à faible revenu, et leur offre à l'intention des jeunes de moins de 18 ans inclut toujours des comptes tenus par les parents au nom de leurs enfants, même si certains comportent parfois des

innovations – par exemple, des assurances associées, ou bien des rabais à l'école en cas d'ouverture, d'utilisation et de comportements appropriés au niveau du solde. Dans certaines des DGC, l'équipe d'évaluation a observé que plusieurs jeunes ont affirmé préférer nettement renoncer au contrôle plus important sur leurs comptes que leur assurent les produits proposés par les FSF de YS contre des avantages supplémentaires accordés à leurs familles au cas où il rejoindraient les comptes des parents. Il est également parfois apparu que les parents ont forcé les jeunes à économiser sur l'autre compte, et ont refusé de jouer le rôle de tuteur du compte des FSF de YS, croyant eux-mêmes en les avantages promus des autres produits, par rapport aux comptes des FSF de YS.

Données factuelles sur l'amélioration des capacités financières chez les jeunes, et chez les jeunes femmes en particulier

Les données tirées des discussions de groupes de consultation et des entretiens avec le personnel des FSF entretenant un contact étroit avec les clients révèlent qu'une proposition significative de clients, y compris et en particulier les jeunes filles, voient leurs capacités financières s'améliorer nettement, grâce à l'association de services financiers et non financiers de bonne qualité et appropriés. Les participants aux DGC du FINCA Uganda ont indiqué apprécier principalement les faibles frais d'ouverture, les activités marketing séduisantes, l'absence de frais d'utilisation ou de frais mensuels, et l'attention relative que leur accorde le personnel des agences. Dans le même temps, les participants des DGC ayant des comptes dans d'autres banques ont cité des raisons similaires, à l'exception d'une, les frais d'utilisation du compte, qui ont dissuadé certains d'ouvrir un compte auprès de Crane Bank et Stanbic. Les principaux reproches exprimés par les jeunes détenant des comptes auprès du FINCA Uganda ont concerné le manque de cartes et de machines de retrait automatique dans les agences, l'éparpillement du réseau d'agences (certaines sont en particulier très éloignées de leurs écoles), la faible image de marque de leur banque chez les autres jeunes/pairs (par rapport aux banques commerciales) et le fait que les locaux de la banque soient trop bondés. Plusieurs des personnes interrogées ont indiqué qu'avant de rejoindre le programme PEDN/FINCA, elles avaient épargné de manière soit individuelle, soit par le biais des clubs d'épargne de leurs écoles. Elles ont identifié les raisons principales qui les ont amenés à déplacer leur épargne vers le FINCA ou une autre banque, en tant qu'alternative meilleure ou plus sûre, leur permettant de mieux en contrôler l'accès et de suivre un plan d'épargne défini (vers un objectif particulier). Dans un marché moins concurrentiel, caractérisé par un secteur financier moins sophistiqué et où les clients sont moins au fait des subtilités bancaires modernes, les participants à la discussion d'un groupe de consultation réunissant notamment des clientes filles de l'ACSI vivant dans une zone rurale de l'Éthiopie ont unanimement cité le prestige qu'ils avaient ressenti en recevant un livret d'épargne (même si tous épargnaient de manière informelle depuis au moins un an, en mettant leur argent dans un coffre verrouillé commun).

L'évaluation a révélé certaines données anecdotiques intéressantes confirmant le fait que les clients se sentent protégés et bien servis lorsqu'ils reçoivent les informations appropriées de la part de leur FSF. Au cours d'une DGC avec des clients de PAMECAS au Sénégal, seules deux personnes sur dix connaissaient leur solde bancaire actuel. D'autres ont indiqué qu'ils n'y accordaient pas d'importance,

ou n'avaient pas besoin de savoir, car leur compte leur servait principalement à garder leur capital et à pouvoir y accéder quand ils le voulaient. Les participants ont montré qu'ils connaissaient le concept d'intérêt, mais qu'ils avaient tous choisi un compte de dépôt à vue en raison de sa rapidité et de sa facilité d'accès. Des conversations similaires avec les participants des DGC d'Ouganda et d'Éthiopie peuvent avoir une incidence sur la protection des clients et la conduite des FSF. Les jeunes ougandais des programmes de l'UFT et de FINCA Uganda, qui passent par des organisations et des promoteurs communautaires, ont exprimé leur grande confiance en leurs mandataires et mentors, et ont souvent montré qu'ils avaient une faible connaissance des détails de leur compte, ou de leurs droits ou responsabilités. A l'instar des clients jeunes de l'ACSI, qui utilisent également un modèle d' « ambassadeur » pour atteindre les marchés de jeunes, les participants de la DGC, comme ceux des DGC organisées en Ouganda et au Sénégal, ont souvent affiché leurs faibles connaissances des caractéristiques des produits qu'ils utilisaient, mais ont exprimé leur grande satisfaction par rapport aux services reçus.

Les FSF et leurs clients ont montré leurs capacités à évaluer les avantages et inconvénients du crédit. A l'heure actuelle, l'UFT focalise exclusivement ses efforts en faveur des jeunes sur la mobilisation de l'épargne et la formation aux services non financiers. Il a retardé l'introduction de son propre produit de crédit à l'intention des jeunes, en raison de l'existence du Fonds pour l'entreprise des jeunes (Youth Venture Fund) géré par le gouvernement, qui pourrait avoir un impact négatif, les jeunes ciblés pouvant s'interroger sur la pertinence de proposer un mécanisme de crédit similaire en vertu du programme YouthStart. Il est intéressant de noter que la majorité des personnes interrogées au cours des DGC ont indiqué avoir trouvé la formation financière et non financière concernant l'opportunité d'ouvrir et d'accéder à leurs propres comptes beaucoup plus utile que la priorité mise sur les opportunités futures d'emprunter auprès de l'UFT.

Cette évaluation a également mis en évidence l'importance du canal, du message et des stratégies médianes. Répondant à la question de savoir comment ils avaient rejoint le PAMECAS, les quatre participants qui ont ouvert des comptes indépendamment de tout marketing direct réalisé par le PAMECAS ont indiqué avoir « obtenu l'information auprès de mon frère, et je peux dire que certains jeunes ne savent pas lire. Il serait utile de les sensibiliser aux avantages qu'apportent l'ouverture de comptes d'épargne ». L'UFT en Ouganda a découvert qu'en raison de l'éloignement des clients par rapport à leur agence la plus proche, les mobilisateurs sur le terrain donnaient généralement à leurs membres des informations périodiques sur l'état de leurs comptes à chacune de leurs rencontres (deux fois par mois), la plupart d'entre eux ne pouvant se permettre d'aller à la banque pour le vérifier. De même, les membres les plus jeunes envoient souvent leur épargne de manière groupée par l'intermédiaire des mobilisateurs qui, de leur côté, reviennent avec des informations sur l'état de leurs comptes et avec les bordereaux de dépôt. Au moins deux questions importantes ressortent de ces interactions avec l'UFT. En premier lieu, l'introduction de médias efficaces et appropriés, tels que les téléphones mobiles ou les terminaux de points de vente, pourrait aider à combler les distances physiques – ce qui n'est pas une conclusion nouvelle dans le domaine de l'inclusion financière, mais est une question particulièrement cruciale et qui peut être considérée comme une valeur ajoutée importante pour les clients jeunes des zones retirées. En deuxième lieu, les agents, les mandataires, les

tuteurs et autres formes d'intermédiaires juridiques ou procéduraux des comptes pour les jeunes jouent un rôle important, mais empêchent également le développement de relations entre les FSF et les clients jeunes – le fait de surmonter les peurs et les erreurs d'interprétation sur le « hall de la banque » participe de l'amélioration des capacités financières, et ces modèles sapent cet apprentissage.

Dans certains cas importants, l'équipe d'évaluation pourrait remettre en question la validité et la solidité du lien entre les améliorations observées sur le plan des capacités financières des clients jeunes et les actions explicites des FSF. Les participants aux DGC du FINCA Uganda / PEDN se sont félicités de voir leurs capacités financières évoluer positivement, et ont compris le potentiel que ce changement représentait au niveau de l'amélioration socioéconomique, mais beaucoup des groupes avaient participé aux activités du PEDN bien avant son partenariat avec YS. Un groupe de filles rurales de l'Éthiopie ont livré un témoignage formidable et puissant à propos de l'influence extrêmement positive que leur mentor, un professeur de biologie de la communauté, avait eu sur leurs vies en général, et plus particulièrement sur leur solide engagement à continuer à épargner. L'influence de YouthStart s'est toutefois limitée au fait que l'ACSI a formalisé cette relation en encourageant le professeur à déplacer l'épargne du groupe (conservé dans un coffret verrouillé) vers des comptes d'épargne individuels de l'ACSI. Aucune des capacités financières des filles n'a eu quelque relation que ce soit avec les initiatives de l'ACSI. L'importance de ceux-ci et d'autres exemples vont bien au-delà du fait de compter qui a reçu une reconnaissance pour quoi. Ils soulignent plutôt le besoin pour YS d'assurer que les résultats observés découlent réellement de ses subventions , et peut-être, surtout, la nécessité de comprendre les écosystèmes dans lesquels les clients jeunes opèrent, de manière à identifier les points préexistants d'appui qui pourraient permettre d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la fourniture des services des SFJ.

QUESTION No. 6 DE L'ÉVALUATION : POTENTIEL de RENFORCEMENT et de REPRODUCTION

YouthStart a réalisé certains progrès dans la bonne direction vers le renforcement et la reproduction, par le biais d'une gestion des connaissances appropriée. YouthStart a commencé à accumuler un ensemble important et unique de données factuelles qui pourraient faire avancer la pratique globale en matière de SFJ. Le programme a également accès à des institutions et des réseaux, aux niveaux régional et international, qui pourraient permettre d'élargir la portée et l'impact du programme.

Davantage de travail est nécessaire pour transformer ce bon début en partenariats effectifs. A ce jour, les deux documents présentés lors des contacts initiaux peuvent avoir été sous-utilisés. Il est donc potentiellement possible de renforcer et de reproduire les enseignements de YouthStart, mais les ressources et l'attention doivent être canalisés de manière à renforcer le potentiel et l'exploiter.

Le programme semble mieux connu par les parties prenantes internationales que par les décideurs économiques régionaux, et comme tel, le réseau du PNUD et de l'UNCDF dans la région africaine pourrait prendre une part plus importante au cours des deux dernières années de YouthStart. Les directions de l'UNCDF et du PNUD pourraient aider à réconcilier et à indiquer de manière explicite les responsabilités entre les programmes thématiques et des pays, et les chargés de programmes thématiques et leurs homologues CTR et CTN. Par le biais des projets et programmes existants du FIPA, de FDL et du PNUD, YouthStart pourrait améliorer son efficience et efficacité opérationnelles, et mieux s'engager auprès des parties prenantes aux niveaux stratégiques et macro. Un grand nombre des autres programmes fonctionnent également avec les mêmes FSF, ainsi qu'avec les autres opérateurs du marché, qui pourraient élargir la portée de YouthStart et éventuellement améliorer ses capacités et ses performances dans les domaines non traités par YouthStart lui-même. D'autres programmes du FIPA, de FDL et du PNUD ont des relations stratégiques avec les acteurs au niveau méso, tels que les associations industrielles et les parties prenantes macro, telles que les banques centrales, que YouthStart pourrait utiliser pour améliorer sa propre efficacité et efficience, et au final pour renforcer sa portée et son influence.

Rôle de l'UNCDF en tant que promoteur de l'inclusion financière des jeunes

Au niveau international, YS a démontré une très forte capacité de gestion des connaissances et obtenu de remarquables résultats. La participation régulière, et parfois les interventions, du chargé de programme aux principales conférences internationales consacrées aux jeunes ont permis de mettre en exergue les enseignements et documents informatifs du programme. Selon les commentaires effectués au cours des entretiens réalisés pour cette évaluation, des acteurs industriels de premier plan tels que Children & Youth Finance International et YouthSave se tournent volontiers vers YouthStart pour recueillir des idées et tirer des enseignements, tout comme YouthStart se tournent vers eux afin d'obtenir des informations et des commentaires. Pour le moment, YouthStart fournit à l'industrie mondiale certaines des données factuelles les plus concentrées et actualisées sur ce qui fonctionne et ne fonctionne pas en matière de services financiers à l'intention des jeunes.

Les FSF saluent de manière unanime et chaleureuse les documents informatifs et les outils de gestion des connaissances, notamment les webinaires, mais également « TeamWorks », et se félicitent des opportunités qui leur sont offertes de présenter leurs institutions lors des conférences organisées par YouthStart. Le programme a créé une boucle très solide entre les enseignements tirés de l'expérience réelle sur le terrain, analysant et condensant ceux-ci dans le cadre d'enseignements généraux, et utilisant ces derniers en vue de promouvoir des ajustements ou des innovations chez les FSF à l'origine des enseignements originaux. Les liens entre le concept de « minimum critique » (notion qui est aujourd'hui devenue une sorte de mantra pour les FSF), le nouvel accent mis sur l'efficacité et l'efficience des services non financiers et sur l'approche de leur fourniture, et l'évolution distincte des modèles d'affaires associés vers des modèles coordonnés constituent d'excellents exemples de connaissance en action.

Néanmoins, au sein des pays de YS, ce dernier est rarement évoqué par les parties prenantes ou au cours des conversations importantes. La participation significative et les remarques positives adressées par le personnel de l'UNCDF lors des retraites du FIPA et autres forums internes au cours desquels YS a fait des présentations n'ont pas permis de maintenir YS présent l'esprit des CTR et CTN, et ne se sont que peu traduits, voire pas du tout, par des mesures coordonnées de la part du groupe de gestion du programme et des collègues de l'UNCDF dans la région. Au-delà de l'appui initial qu'ils ont apporté pour sélectionner les FSF, les CTR et CTN ont joué un rôle limité dans YS. Les évaluateurs ont noté un manque de cohérence entre certains des rapports présentés par les FSF à YS, par rapport à ceux livrés aux CTR et CTC pour d'autres programmes. De même, les visites de suivi de YS n'ont pas toujours été bien coordonnées avec les CTR et les CTN. Au cours des mois à venir, il est possible que le programme connaisse certains changements. Au Malawi, par exemple, il apparaît ainsi que le programme a élaboré des plans avec les CTN en vue d'avancer conjointement sur un programme politique. Les dirigeants des associations de microfinance au Sénégal, en Ouganda et en Éthiopie se sont tous plaints du fait que YS les a laissés de côté. Ils ont reçu des invitations et ont participé à certains événements de YS, et ont vu certains des documents réalisés par le programme. Toutefois, ils veulent et ont toutefois besoin d'un engagement direct et régulier, et veulent se voir donner un rôle utile dans les plans de programme de YouthStart.

Rôle des partenariats dans l'influence de l'UNCDF sur la finance accessible aux jeunes

La perspective d' « impact collectif » [26] offre un outil approprié qu'il convient d'appliquer pour déterminer l'efficacité actuelle ou potentielle de l'ensemble des différents acteurs impliqués dans les changements systémiques prévus dans le cadre de résultats. Le défi au niveau des SFJ a des caractéristiques à facettes multiples, tels que les modèles d'affaires, la technologie, la finance, la

[26] Voir « Channeling Change: Making Collective Impact Work. An in-depth look at how organizations of all types, acting in diverse settings, are implementing a collective impact approach to solve large-scale social problems » (« Canaliser le changement : rendre l'impact collectif efficace. Examen approfondi de la manière dont les organisations de tous types, actives dans divers contextes, appliquent une approche collective pour résoudre les problèmes à grande échelle »), par Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer

formation et le développement social. Les SFJ couvrent de nombreux secteurs, tels que la finance, l'éducation et mêmes les affaires juridiques. L'approche consistant à surmonter les défis en matière de SFJ exige donc des partenariats et des efforts coordonnés avec de nombreux acteurs à des niveaux multiples. L'approche de Collective Impact couvre cinq domaines essentiels d'investigation : programme commun, méthode de mesure partagée, activités se renforçant mutuellement, communication continue et un appui solide.

Dans le premier cas, le programme de YS a certains aspects communs avec d'autres programmes pertinents, mais sans être totalement similaires. Une section précédente du présent rapport a évoqué les similitudes et différences entre, par exemple, la définition que YouthStart fait des jeunes et celles pays de YS (à savoir, 12 à 24 ans contre 18 à 35 ans). Les systèmes de crédit pour les jeunes promus par beaucoup de parties prenantes nationales tendent à aller à l'encontre de la priorité mise sur l'épargne par YouthStart, même si les deux cohabitent dans le monde des services financiers. L'éducation financière, le développement des entreprises et la préparation à la vie active comprennent tous des éléments de l'approche de YS au contenu des services non financiers, et les ministères de l'Éducation et ministères de la Condition féminine et des jeunes ont des discours similaires, mais souvent pour des segments de marché différents et pour obtenir d'autres résultats. Similaire ne veut pas dire commun, ce qui fait que YS devra assurer que les définitions des jeunes et la manière dont celles-ci peuvent être pertinentes dans des contextes ou dans le cadre d'interventions différentes font l'objet d'une compréhension commune.

YS est confronté au problème de l'absence de mesure commune au sein du programme, a fortiori avec les parties prenantes externes. Plus précisément, au sein du programme, les OSJ et ceux qui sont impliqués dans le développement des jeunes mesurent et évaluent les succès différemment des FSF. Ces derniers ont besoin que les clients jeunes ouvrent et utilisent des comptes, et ne se contentent pas de simplement participer à des sessions de formation ou de montrer qu'ils comprennent mieux les principaux concepts financiers. Ces divergences des méthodes de mesure deviendront probablement plus nombreuses et complexes à mesure que YS accroît son engagement auprès de nouvelles parties prenantes dans un nombre croissant de pays.

YS a un fort potentiel non encore réalisé pour promouvoir des activités qui se renforcent mutuellement. Comme évoqué dans le chapitre consacré aux impacts probables au niveau du client, les services financiers et non financiers combinés fournis de manière appropriée peuvent avoir un impact significativement supérieur que s'ils sont fournis séparément. En fait, ils se renforcent mutuellement. A un niveau plus systémique, un effort coordonné doit être déployé en collaboration avec les systèmes éducatifs en vue de tirer des enseignements de l'expérience des FSF et d'intégrer les programmes appropriés d'éducation financière et d'entreprenariat dans les écoles, ce qui pourrait promouvoir grandement l'efficacité des FSF et aider le système scolaire à produire des diplômés plus aptes à gérer une économie moderne.

YS génère un volume de rapports et d'autres communications, mais n'a pas maintenu de communication continue avec les parties prenantes locales et régionales en vue d'appuyer son agenda, que ce soit au sein du système de l'UNCDF/PNUD ou bien chez les autres parties prenantes au

niveau macro et méso. La question dépasse bien entendu celle des communications électroniques. La diffusion de documents par le biais d'une liste de diffusion ou autres médias électroniques ne saurait remplacer l'engagement régulier et face à face requis pour progresser sur la voie toujours difficile et non linéaire menant à l'influence et aux changements politiques, et finalement à la promotion des changements aux niveaux méso et micro. Une communication continue favorise les chances de pouvoir réagir à des opportunités imprévues en vue de réaliser les changements, au moment où les autres y sont ouverts.

Aussi solide que puisse être la fonction de gestion du programme YS mise en place par une ou deux personnes, elle ne constitue pas un pilier d'appui. Des écarts importants existent entre le potentiel et la force apparents du réseau mondial et régional de l'UNCDF pour ce qui est d'informer et d'influencer les acteurs clés et les politiques pertinentes, d'une part, son efficience et son efficacité d'autre part. En théorie, avec un groupe de gestion de programme plus important et/ou avec la réalisation réelle d'un réseau opérationnel de CTR et de CTC, l'UNCDF en général, et YS en particulier, pourraient former une organisation pilier en mesure de diriger le processus et l'agenda. Si l'UNCDF et le PNUD ont le pouvoir de réunir et de prendre les rênes du processus, ils n'ont pas appliqué ou utilisé ce pouvoir jusqu'à maintenant.

QUESTION No.7 de L'ÉVALUATION : VIABILITÉ

Dans un groupe de FSF qui peuvent se comparer très favorablement avec leurs homologues africains au niveau des indicateurs financiers clés, le programme doit encore montrer sa capacité à instaurer une relation significative par rapport à leur viabilité financière, à l'exception possible d'une relation émergeante entre la force et le besoin de mobilisation des dépôts, notamment parmi les FSF relativement plus petits. Le programme est encore trop jeune, et la taille des portefeuilles de YouthStart encore trop réduite par rapport à la taille globale des FSF, pour que des changements puissent être enregistrés au niveau des performances financières des FSF. Les subventions de YouthStart financeront en outre des parties significatives des initiatives des SFJ, faussant les analyses financières. Cependant, les informations concernant la qualité et certains exemples limités relatifs à la quantité ont fait apparaître un lien potentiellement positif entre la mobilisation des dépôts des jeunes, la réduction des coûts de financement et la stabilisation d'une réserve de financement, en particulier pour les FSF où ces coûts et ces impératifs de financement existaient déjà.

A ce stade, les perspectives demeurent mitigées et incertaines quant à la manière dont beaucoup de FSF continueront de développer le marché des services financiers à l'intention des jeunes à faible revenu, et à quel degré. L'intérêt peut résider en fin de compte dans une série de facteurs non financiers, tels que le positionnement de la marque et du marché, et certains peuvent prévoir le potentiel financier à long terme à partir du cycle de vie d'un client. Pourtant, les FSF doivent toujours prendre en compte la réalité sur le court et moyen terme (et peut-être même à plus long terme) selon laquelle, en l'absence de subventions externes des opérations en cours liées aux SFJ, certains FSF ne seront pas en mesure de justifier ou de maintenir leur priorité sur le marché des jeunes, ou au moins pas sur la partie à faible revenu ou la moins apte du marché des jeunes. Les FSF doivent également prendre en compte la manière dont les capacités destinées à appuyer explicitement les SFJ, tels que les responsables sur le terrain spécialement formés, les nouvelles relations institutionnelles avec les organisations communautaires ou la nouvelle marque, peuvent être exploités pour ajouter ou créer de la valeur dans leurs autres secteurs d'activités. Dans le cas contraire, les coûts directs et indirects de ces contributions ne pourront probablement pas être soutenus par le seul portefeuille des SFJ.

Les FSF ont exprimé leur compréhension théorique des éléments d'une rentabilité, mais ces cas demeurent non démontrés et précaires, et sujets aux conditions changeantes du marché. Les directions des FSF comprennent les éléments financiers et non financiers d'une possible rentabilité, tels que la constitution d'une base de clients à plus long terme, l'ouverture d'opportunités pour la vente croisée, l'amélioration du positionnement de la marque, etc. A cette étape précoce du programme, peu peuvent toutefois se référer à des preuves tangibles de la réalisation des avantages.

Contribution à la viabilité financière et à la portée des FSF et OSJ

Les FSF les plus enthousiastes et engagés soulignent le potentiel qu'ont les services financiers à l'intention des jeunes de contribuer à une viabilité financière à plus long terme, par exemple, sous la forme de fonds prêtables moins coûteux, ou de prêts de vente croisée et autres produits améliorés générateurs de revenu, mais compte tenu du fait que le programme en est encore à un stade précoce, il est normal que les preuves de tels résultats soient encore rares. Les FSF n'ayant que récemment

achevé leurs phases pilotes, il n'existe aucune donnée liant de manière crédible et quantitative les interventions de YS aux changements survenus au niveau de la viabilité ou de l'atteinte chez les FSP[27]. La faible implication des OSJ explique l'impact réduit ou l'absence d'impact parmi eux à l'heure actuelle ou dans l'avenir. Toutefois, les FSF ont commencé à voir l'impact potentiel sur leur viabilité financière et leur portée. Le PAMECAS au Sénégal a noté que plusieurs clients jeunes et adultes avaient pris des renseignements et étaient devenus clients du PAMECAS, après en avoir entendu parler, même en l'absence de modèle de fourniture de services non financiers crédibles et après une campagne de sensibilisation et de marketing confuse. En Ouganda, l'UFT a vu un nombre et une variété croissantes de jeunes et d'adultes participer à certains des forums communautaires par le biais desquels l'UFT commercialise et mobilise ses clients YS, se renseigner et demander des services à l'UFT[28]. PEACE a déjà identifié que les Birr500,000 (27.000 dollars) de dépôts des jeunes collectés entraîne un coût financier moindre qu'un prêt de même taille émanant de la même source de liquidités en Éthiopie.

Les performances institutionnelles et les perspectives des FSF, et les environnements dans lesquels ils fonctionnent, ont une incidence non seulement sur les performances actuelles en vertu de YS, mais peut-être surtout sur les performances et la viabilité futures. Les échecs et succès initiaux connus par YS ont un rapport plus étroit avec les forces et faiblesses institutionnelles préexistantes et un mélange de facteurs environnementaux propres aux pays qu'avec les interventions de YS elles-mêmes. L'élimination du CMS, les faux pas de l'OIBM, les performances mitigées du PAMECA, les résultats prometteurs de l'UCU et les bonnes performances relatives de l'UFT sont plus étroitement liés à des faiblesses et forces, et des opportunités et des menaces intrinsèques qu'à des variations de la qualité ou de la cohérence de l'assistance et de l'appui technique de YS. Cette conclusion implique qu'une évaluation plus détaillée des FSF et une plus grande attention portée aux environnements dans lesquels ils opèrent peuvent aider YS à remplir sa mission de manière plus efficiente et efficace, par rapport à l'attention aigüe portée à l'assistance technique de base du programme et à ses ressources et approches de formation.

La plupart des FSF n'ont achevé la phase pilote que récemment, ce qui amène nécessairement à se focaliser davantage sur les détails de mécanique opérationnelle plutôt que sur des questions de portée et de viabilité des FSF. Le caractère limité de la palette d'informations et de données recueillies complique en outre une analyse approfondie indépendante. Les données auto-déclarées ne faisant l'objet que d'un contrôle ex post limité de la part de Mix Market[29], l'équipe d'évaluation pense que certaines données peuvent manquer de fiabilité, un soupçon corroboré par la découverte de certaines

[27] Les jeunes qui ont ouvert un compte auprès de certains FSF de taille plus réduite, tels que PEACE et l'UCU, représentent déjà un pourcentage relativement élevé des clients totaux, même s'ils ne contribuent pas encore de manière significative aux soldes des comptes ou au revenu.

[28] L'UFT indique que près de 1.000 proches des jeunes étaient devenus clients, après que ces jeunes ont ouvert un compte.

[29] Les données auto-déclarées sont soumises à un processus de validation et de standardisation par le MIX. Les FSF ont alors l'occasion de faire des corrections et de s'engager auprès de l'équipe MIX, ainsi qu'avec la direction du programme YS.

irrégularités et incohérences par l'équipe d'évaluation, qui ont été identifiées et corrigées par le groupe de gestion du programme YS.

La plupart des FSF ont en outre présenté des réponses tardives ou partielles aux demandes d'informations faites par l'équipe d'évaluation, certains d'entre eux n'ayant pas répondu du tout. L'équipe d'évaluation comprend que les demandes d'informations ont été adressées pendant la période traditionnellement chargée de la fin de l'année, au cours de laquelle non seulement de nombreux responsables et membres du personnel doivent assumer des missions supplémentaires, mais aussi pendant laquelle beaucoup de gens sont absents du bureau pour prendre leurs congés. La faiblesse de la réponse globale n'en donne toutefois pas moins une piètre image des capacités institutionnelles.

L'équipe d'évaluation a achevé une analyse des performances en termes de viabilité/rentabilité des FSF et au niveau du programme (par rapport aux objectifs fixés)[30]. L'analyse tente en particulier de mettre en évidence, quand cela est possible et pertinent, les relations possibles entre la poursuite des objectifs de réalisation du programme liés au nombre de jeunes, d'une part, et la proportion des clients femmes et les performances financières, d'autre part.

A l'exception de l'OIBM, l'ensemble des 10 FSF restants affichent au moins deux années consécutives d'autosuffisance opérationnelle et de rentabilité. Depuis le début des nombreux problèmes entraînés par l'environnement macroéconomique et sociopolitique du Malawi, qui se sont ajoutés à des difficultés de gestions et de gouvernance auto-infligées en 2011, l'OIBM a enregistré des pertes, et n'assure plus son autosuffisance opérationnelle complète. Pour le reste, le tableau ci-dessous – qui indique les performances moyennes des taux clés en décembre 2009, décembre 2010, décembre 2011 et septembre 2012 – illustre des performances généralement régulières et positives. Les dépôts par rapport aux actifs totaux, la productivité des agents de crédit et le coût par prêt affichent en particulier des résultats satisfaisants et qui s'améliorent. PAR30[31] constitue pour sa part un élément de préoccupation, que le programme YS a mis en exergue dans plusieurs de ses rapports trimestriels aux FSF individuels. Après un solide rebond entre décembre 2009 et décembre 2010, les performances ont chuté sensiblement de près d'un point de pourcentage au-dessus du niveau de décembre 2009, et à un niveau 2% inférieur au meilleur niveau de décembre 2010. Il convient cependant de noter que le cas le plus dramatique, OIBM, tire vers le bas la moyenne générale, ses performances PAR30 durant les quatre périodes examinées s'étant respectivement élevées à 7,3%, 9,4%, 26,2%, et 21,9%. Inversement, PEACE en Éthiopie apparaît comme le champion du groupe, au moins au cours des deux dernières périodes, affichant un PAR30 de 0,2% en décembre 2011, et de 0,1% en septembre 2012.

[30] L'information publique de Mix Market (2009, 2010) et les rapports de YS (2011, 2012) forment la base de l'analyse des principaux taux de performances de chacun des FSF. En 2012, les données n'ont été disponibles que jusqu'à septembre 2012.

[31] PAR30 fait référence au Portefeuille à risque affichant un arriéré de 30 jours.

Table 5: Principaux taux de performances moyens des FSF de 2009 à 2012

	MIX	MIX	YS	YS
	Déc. 09	Déc. 10	Déc. 11	Sep. 12
STRUCTURE DES ACTIFS ET DE LA QUALITÉ				
Concentration du portefeuille	68,9%	67,2%	65,6%	64,6%
PAR 30	5,6%	4,8%	6,4%	6,5%
Taux d'abandon de créances	2,3%	1,7%	1,9%	0,6%
Ratio couverture de risques (PAR30)	63,7%	63,4%	94,0%	69,3%
ADEQUATION DES FONDS PROPRES & GESTION ACTIF-PASSIF				
Ratio dettes/fonds propres	3,9	3,5	3,5	3,3
Ratio d'adéquation des fonds propres	26,6%	28,2%	25,9%	27,3%
Ratio actifs liquides/actifs totaux	17,0%	19,0%	n.a.	n.a
Ratio dépôts totaux/ actifs totaux	44,6%	49,7%	47,9%	50,0%
RENTABILITE ET VIABILITE	0	0	0	0
Rendement des fonds propres avant subventions	10,5%	10,3%	9,9%	7,2%
Rendement des actifs avant subventions	2,2%	2,6%	3,2%	1,9%
Autosuffisance opérationnelle	113,2%	109,6%	124,9%	134,4%
ANALYSE DE MARGE				
Rendement du portefeuille	30,2%	36,7%	35,7%	28,6%
Ratio de charges d'exploitation	29,3%	30,7%	27,1%	21,8%
Ratio de dépenses financières	3,1%	3,5%	4,3%	3,9%
Ratio de dotation aux provisions	2,8%	2,4%	7,8%	3,2%
EFFICACITE ET PRODUCTIVITE				
Crédits moyens versés (encours de crédits moyens si non disponible)	542	585	566	570
Productivité des agents de crédit	377	344	348	406
Coût par emprunteur	152	150	120	93

YS espère mettre en évidence une relation entre le lancement de SFJ et les performances des FSF, mais l'application du programme est trop récente pour pouvoir raisonnablement tirer quelque conclusion crédible que ce soit sur des liens entre les nouvelles initiatives en matière de SFJ et les performances financières des FSF. La plupart des FSF viennent d'achever leur phase pilote. De nombreux coûts opérationnels demeurent fortement subventionnés. Le nombre de clients qui épargnent demeure faible, notamment par rapport aux bases de clients existantes, et les FSF comptent soit aucun, soit un nombre négligeable de clients jeunes ayant souscrit un crédit. Même chez les FSF les moins importants, le nombre d'agences et de membres du personnel impliqués dans les initiatives de YS représentent une modeste proportion de l'organisation dans son ensemble. Le fait de déterminer si, et comment, les performances financières des FSF ont un impact sur les SFJ est une part importante de l'étude de rentabilité. Pourtant, le tableau et la brève analyse ci-dessus montrent les domaines où YS doit suivre étroitement tout changement et liens possibles avec les performances financières, notamment chez les FSF les moins importants, où les influences peuvent se faire sentir plus tôt et de manière plus prononcée.

Suivant les conseils du chargé de programme de YS, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur les performances générales des FSF, et les a comparées à celles du groupe d'Afrique de l'Ouest/centrale, par rapport au groupe d'Afrique de l'Est, tout en juxtaposant les moyennes des groupes avec les références de Mix Market pour l'Afrique[32]. Le tableau ci-dessous résume les performances du groupe entier (10 FSF), des FSF d'Afrique de l'Est (6) et des FSF d'Afrique de l'Ouest et centrale (respectivement 3 et 1). Une fois encore, il convient de mettre en garde les lecteurs contre l'influence exercée par les extrêmes dans notre échantillon limité, en particulier par l'ASCI, pour ce qui est de contenir les coûts, et l'OIBM, qui continue d'afficher des performances catastrophiques.

[32] Tous les chiffres sont tirés de la base de données du MicroBanking Bulletin, mise à jour en septembre 2012.

Tableau 6: Résumé des performances financières et opérationnelles des FSF

	Grp moyen	Référence Mix	Par rapport à référence Mix Africa	Ouest/centrale	Est
	Sep. 12	Afrique		Sep.12	Sep. 12
STRUCTURE DES ACTIFS ET DE LA QUALITÉ					
Concentration du portefeuille	64,6%	61,2%	3,4%	58,8%	68,4%
PAR 30	6,5%	5,1%	1,4%	7,0%	6,2%
Taux d'abandon de créances	0,6%	1,8%	-1,3%	0,1%	0,9%
Ratio couverture de risques (PAR30)	69,3%	62,0%	7,2%	66,0%	71,4%
ADEQUATION DES FONDS PROPRES & GESTION ACTIF-PASSIF					
Ratio dettes/fonds propres	3,3	2,1	1,2	4,2	2,7
Ratio d'adéquation des fonds propres	27,3%	28,1%	-0,8%	19,9%	32,2%
Ratio actifs liquides/actifs totaux	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a
Ratio dépôts totaux/ actifs totaux	50,0%	n.a.	n.a.	63,3%	41,2%
RENTABILITE ET VIABILITE					
Rendement des fonds propres avant subventions	7,2%	-2,6%	9,8%	16,5%	1,1%
Rendement des actifs avant subventions	1,9%	-0,8%	2,8%	3,1%	1,2%
Autosuffisance opérationnelle	135,2%	97,4%	37,8%	144,4%	127,6%
ANALYSE DE MARGE					
Rendement du portefeuille	28,6%	36,5%	-7,9%	28,3%	28,8%
Ratio de charges d'exploitation	21,8%	32,5%	-10,6%	17,0%	25,1%
Ratio de dépenses financières	3,9%	n.a.	n.a.	1,6%	5,5%
Ratio de dotation aux provisions	3,2%	n.a.	n.a.	3,4%	3,0%
EFFICACITE ET PRODUCTIVITE					
Crédits moyens versés (encours de crédits moyens si non disponible)	570	362	208	893	354
Productivité des agents de crédit	406	272	134	544	315
Coût par emprunteur	93	149	-56	92	94

Les comparaisons des FSF d'Afrique de l'Ouest et du Centre par rapport aux FSF de l'Est révèlent certains modèles intéressants. La plus grande partie de l'échantillon de l'Ouest est constitué de coopératives, avec une structure de coûts particulière. Cela peut influencer de manière significative leur performances relativement meilleures, en tant que groupe travaillant dans des secteurs où la rentabilité et la viabilité sont supérieures, et où les ratios dépenses de fonctionnement/dépenses financières sont moindres. Les coopératives et leurs formes institutionnelles dérivées assurent principalement leur financement par eux-mêmes, par le biais du passif relativement moins important de leurs membres, sous la forme de plans d'épargne et de parts sociales, souvent avec des rendements inférieurs à ceux des banques commerciales conventionnelles. La structure de gestion des coopératives, associée à la taille des opérations, leur permet d'atteindre des niveaux relativement élevés d'efficacité.

Inversement, en regardant les résultats de YS, qui sont principalement liés à un objectif en terme de nombre de « jeunes atteints », les FSF d'Afrique de l'Est présentent de meilleures performances générales, y compris trois des quatre meilleurs FSF et l'un des deux FSF ayant des performances standard[33]. Cela peut inciter davantage de FSF d'Afrique de l'Est à augmenter leurs dépôts, par rapport à leurs homologues d'Afrique de l'Ouest financés de manière relativement bon marché et abondante. Au minimum, même en l'absence d'incitations ou de relations claires de cause à effet, un examen plus détaillé du rôle de l'épargne des jeunes dans la constitution d'un dépôt à long terme peut permettre de mieux comprendre l'impact des SFJ sur les performances financières des FSF, par rapport à de simples mesures de la rentabilité.

Lorsqu'on compare le groupe YS à la référence de Mix Africa, on s'aperçoit que le groupe YS dépasse le group Mix dans presque toutes les catégories, à l'exception notable de PAR30, dont la moyenne actuelle est 1,4% supérieure à celle de ses homologues africains. Le fait que le rendement moyen du portefeuille soit inférieur mais que les chiffres de rentabilité soient toujours uniformément meilleurs dans le groupe YouthStart peut impliquer des taux d'intérêt inférieurs pour le crédit, mais une efficacité opérationnelle plus importante, au moins dans le groupe. Potentiellement, cela constitue une combinaison importante de caractéristiques que YouthStart devrait examiner, car cela impliquerait, toute chose égale par ailleurs, un ensemble d'organisations plus adapté à une stratégie en matière de SFJ, où les charges de crédit inférieures et l'attention vigilante accordée à l'efficacité opérationnelle, constitueraient des éléments importants d'un modèle d'affaires gagnant. En outre, les performances meilleures en moyenne par rapport à ses homologues africains pourraient confirmer d'une manière générale la pertinence de la sélection faite par YouthStart de ce qu'il a considéré comme les FSF « leaders ». Néanmoins, étant donné les larges variations au sein du groupe de YouthStart et les moyennes affichées par l'Afrique, il existe probablement un nombre raisonnable de FSF comparables avec lesquels un programme YouthStart élargi pourrait travailler, sans compromettre la qualité des FSF.

Lorsqu'on se penche sur le tableau 3 ci-dessous, il apparaît que les FSF les plus performants tendent à détenir des montants d'actifs totaux de niveaux moyens à faibles (surtout si l'on retire l'ACSI, dont la taille découle en grande partie de sa position de leader sur le marché, et la FUCEC, dont le classement en tant que « normalement performant » reflète principalement sa nouveauté dans le programme). La plupart des plus importants FSF gèrent de nombreux projets de bailleurs de fonds, ce qui peut les amener à ne s'engager vraiment en faveur d'aucun, y compris de YouthStart. Dans le même temps, les FSF moins importants ont noué un nombre de partenariats plus restreint, et YS peut constituer une meilleure opportunité pour eux.

[33] La FUCEC est le seul FSF d'Afrique de l'Ouest et centrale situé dans la catégorie « hautement performant », mais n'a commencé la phase pilote que fin novembre 2012, rendant sa classification quelque peu hasardeuse.

Tableau 7: Classement des FSF par performances au niveau de YS

Classement par performances YS et actifs (petit à grand)				
Sept.12	Actifs en dollars E.U.	Rendement des actifs	Autosuffisance opérationnelle	Performances de YS
UCU	2.301.190	2,5%	109,6%	Hautement performant
PEACE	3.556.530	4,0%	4,0%	Hautement performant
FUCEC	170.899.000	4,2%	4,2%	Hautement performant
ACSI	237.650.000	5,0%	5,0%	Hautement performant
UFT	21.741.400	0,8%	0,8%	Normalement performant
PAMECAS	115.454.000	1,7%	1,7%	Normalement performant
FINCA Ug	25.501.900	0,8%	0,8%	Risque faible
FCPB	237.926.000	2,8%	2,8%	Risque faible
FINCA DRC	35.055.214	3,7%	3,7%	Risque moyen
OIBM	31.190.200	-6,5%	-6,5%	Suspendu : risque élevé

Le tableau ci-dessous montre une relation ténue entre la durabilité/rentabilité financière des FSF et leur niveau de performances (pour ce qui est de réaliser leurs objectifs principaux au niveau de l'atteinte des jeunes) au sein de YS. La plupart des FSF « hautement performants » ont également des rendements sur actifs plus élevés. Il convient de distinguer avec attention les moteurs de la rentabilité, mais dans les cas de la FUCEC et de PEACE, il se peut qu'une corrélation entre l'efficience et la fourniture appropriée des SFJ se fasse jour. A l'inverse, la proportion plus importante de FSF aux performances inférieures du milieu jusqu'à la fin du tableau peut suggérer l'existence d'une corrélation entre un fonctionnement et une gestion moins efficaces d'un côté, et une capacité réduite de mettre en œuvre une offre de SFJ solide.

Tableau 8: Classement des FSF par rendement des actifs et performances de YS

Classement par rendement des actifs		
Sept.12	Rendement des actifs	Performances de YS
ASCI	5,0%	Hautement performant
FUCEC	4,2%	Hautement performant
PEACE	4,0%	Hautement performant
FINCA DRC	3,7%	Risque moyen
FCPB	2,8%	Risque faible
UCU	2,5%	Hautement performant
PAMECAS	1,7%	Normalement performant
FINCA Ug	0,8%	Risque faible
UFT	0,8%	Normalement performant
OIBM	-6,5%	Suspendu : risque élevé

Bien que ces conclusions soient basées sur des observations de courte durée et des données et informations limitées, l'équipe d'évaluation estime que YS peut avoir de plus grandes chances d'avoir un impact durable et positif sur les institutions moins importantes, dotées d'une base de dépôt moins développée. De telles organisations sont davantage incitées à atteindre l'échelle et la viabilité exigées via une trajectoire différente sur le marché, en l'occurrence, les jeunes à faible revenu. Les membres des directions des organisations plus modestes sont également plus enclins à rediriger les ressources plus rapidement, réunir des équipes spéciales et s'engager généralement dans des processus hors normes que ceux des organisations plus importantes, dont le fonctionnement continu dépend en général de la prévisibilité de la bureaucratie et de la routine. L'intérêt qu'ont les organisations plus petites (ou au moins celles qui sont relativement plus incitées à trouver de nouvelles voies en vue de faire croître leurs dépôts et leur clientèle, par rapport aux concurrents du marché) à innover doit être mis en évidence de manière plus rapide et claire. Bien qu'elles soient davantage exposées aux risques financiers, elles peuvent aussi être plus à même de donner une image positive à une marque, et de générer des avantages au niveau des prix grâce à leur position de précurseurs, qui sont en général accordés aux entités novatrices connaissant le succès. La croissance et l'importance relatives du nouveau portefeuille des jeunes apparaît en outre de manière plus évidente dans une organisation plus réduite que plus importante. Les marchés feront attention au delta et non pas à une augmentation marginale.

Une stratégie qui intègre une prise en compte sérieuse des FSF plus récents et plus combattifs, avec des incitations commerciales pour recueillir des fonds, n'implique pas automatiquement de traiter avec des institutions plus faibles où les fonds des déposants peuvent être soumis à des risques excessifs – de même qu'une stratégie se tournant vers des institutions plus anciennes et larges ne signifie pas automatiquement une absence de risques. L'examen des données Mix et d'autres sources devrait faire apparaître un nombre significatif de tels types de FSF – y compris en Afrique, mais certainement sur le plan mondial – qui pourraient atteindre les seuils minimums de YouthStart, tout en apportant d'autres caractéristiques qui les rendent plus susceptibles de démarcher activement le marché des jeunes. Le fait de traiter avec des FSF plus modestes et davantage motivés peut présenter de nouveaux risques, par rapport à des FSF plus importants mais parfois passifs, mais une telle stratégie n'augmenterait pas nécessairement les risques. Ainsi que cela est évoqué dans le présent rapport, une prise en compte plus complète d'une véritable gestion des risques pourrait contribuer à orienter ce type d'approche au marché.

Perspectives de demeurer actifs sur le plan des services financiers à l'intention des jeunes

Bien qu'avec un certain retard, tous les FSF ont lancé les services financiers YS (principalement relatifs à l'épargne) et ont fait part de leur intention de continuer à offrir des services aux jeunes au-delà de la vie du programme. Une minorité des FSF estiment que les produits pour les jeunes génèreront des profits par eux-mêmes sur le long terme (bien qu'aucun n'ait les capacités en terme de gestion financière pour prouver réellement cette affirmation). D'autres estiment qu'en vue de permettre aux FSF d'atteindre la viabilité, ils devraient soit réviser leurs produits, soit les subventionner de manière croisée avec d'autres produits. La révision des produits conduirait probablement souvent à en réduire l'accès, en raison de l'augmentation des coûts, de la réduction des intérêts, de la hausse des soldes minimum, de l'ajout de restrictions sur les dépôts ou les retraits, de la limitation de certaines offres à des zones retirées, et/ou à la réduction de certains pans des services non financiers.

Dans l'ensemble, YS semble conforme aux stratégies générales de la plupart des FSF consistant à construire une base solide de clients loyaux sur le long terme, en ciblant les jeunes dès aujourd'hui. Cette motivation semble particulièrement forte chez les FSF qui visent à améliorer leur offre d'épargne et à accroître les montants de dépôts. En outre, pour la plupart des FSF, les services financiers à l'intention des jeunes constituent un avantage concurrentiel par rapport à leurs homologues sur le marché et aux yeux des financiers/bailleurs de fonds potentiels, le fait de travailler avec l'UNCDF et la MCF pouvant accroître leur visibilité.

Les modèles de fourniture adoptés varient selon les FSF, mais la majorité ont recruté des ressources humaines avec l'appui de YS (à savoir, des points focaux, des promoteurs, des mobilisateurs, des ambassadeurs, etc.). Ils ont également mis en place des politiques et procédures dédiées pour les cibler et les commercialiser, ainsi que d'autres éléments de l'offre. L'appui de YS a sans aucun doute donné le coup de pouce nécessaire à ces activités, et pourtant, les FSF auront bientôt besoin de se pencher davantage sur l'intégration des modèles d'affaires dans le fonctionnement normal, afin qu'ils deviennent durables pour l'institution.

A ce jour, aucune des institutions n'a adopté d'approche plus stratégique, consistant par exemple à mener à bien une analyse approfondie de la durabilité des services de YS (financiers et non financiers) et incluant explicitement ces objectifs dans leurs plans d'affaires. En tant que programme pilote, YS reste une expérience largement isolée pour la plupart des FSF, dont non seulement l'assistance technique mais aussi les principales coûts opérationnels sont substantiellement subventionnés par YS (les paiements à OSJ partenaires ou aux mobilisateurs, par exemple). La phase de lancement arrivant désormais permettra de tester tant leur capacité à intégrer leurs modèles YS dans leurs organisations globales ainsi que leur volonté de faire des SFJ une part explicite de leurs stratégies à long terme.

Le niveau d'efficacité des modèles de fourniture et de la structure coût/revenu des produits comporte encore de nombreuses inconnues. Les FSF indiquent être globalement conscients de ces facteurs et de leur importance pour ce qui est de réaliser la durabilité de leurs produits, mais la plupart d'entre eux ne sont pas encore engagés dans une analyse plus attentive des produits YS au-delà de la vie du programme – une situation partiellement justifiée par le fait que les FSF n'ont que récemment atteint la fin de la phase pilote.

Le principal défi auxquels sont confrontés les FSF est la capacité et la durabilité de la fourniture des services non financiers. La plupart des FSF ont dû beaucoup dépenser et ont connu de graves problèmes stratégiques et opérationnels lorsqu'ils ont essayé d'établir des relations viables avec les OSJ. Partant, ils se sont orientés vers des modèles hybrides coordonnés et associés, dont beaucoup avec des relations communautaires plus ou moins complexes et formelles, et certains ont même utilisé leurs clients comme agents pour sensibiliser devenir tuteurs financiers. Le FINCA DRC et le FINCA Uganda demeurent les deux seuls FSF qui sont restés attachés au modèle associé (le PAMECAS et l'OIBM continuant de rechercher de tels partenariats). Bien que le modèle associé puisse fonctionner dans des circonstances très limitées, son besoin quasi perpétuel de subventions et le manque d'économies d'échelle devrait le rendre moins populaire avec le temps. Pourtant, le modèle associé, même lorsqu'il est mis en œuvre avec l'assistance « volontaire » des clients ou des membres de la communauté, poseront des défis de viabilité financière. Un suivi étroit des taux de conversion et des autres mesures de l'efficacité devra permettre de donner aux FSF des informations sur la relation coût-bénéfice entre l'offre de services non financier, la constitution d'une base de dépôts et de clientèle croissante et stable, et l'amélioration des comportements des jeunes par rapport à l'épargne.

En vue de prouver l'impact de l'éducation financière sur les jeunes, les FSF devraient toutefois mettre en place de meilleurs systèmes de suivi, d'évaluation et d'évaluation de l'impact ainsi que des unités de mesure des performances. Aucun FSF ne peut précisément distinguer les clients potentiels qui ont bénéficié d'une orientation et d'efforts de sensibilisation par rapport à ceux qui participent effectivement à l'offre explicite de services non financiers. Aucune point de référence n'existe pour déterminer si les taux de conversation atteignent, dépassent ou manquent une norme. Les OSJ et les autres partenaires du développement des jeunes tendent à considérer que tout changement perçu ou mesuré des capacités financières constitue une mesure de succès. Si seulement 10% des personnes commençant un cours d'éducation financière indiquent connaître la définition d'un compte de dépôt fixe, mais que 90% peuvent le définir à la fin du cours, l'OSJ clame alors victoire. Mais si ces mêmes personnes n'ouvrent ni n'utilisent de compte, le FSF ne peut rien revendiquer (au moins rien qui puisse

contribuer à la viabilité financière de cette entreprise). Les FSF manquent actuellement des systèmes et autres ressources exigées pour recueillir, gérer, faire rapport, interpréter et prendre des mesures sur la base de ces méthodes de mesures et d'autres.

Jusqu'à la moitié des FSF actuels peuvent réduire l'échelle de leurs activités ou adopter une approche plus passive par rapport aux services financiers à l'intention des jeunes, ou peut-être passer à des sous-segments du marché des jeunes auxquels il est plus facile de fournir des services, en l'absence de subventions continues et directes. Ce jugement s'appuie sur un certain nombre de facteurs. Pour les FSF comme l'UFT et le FINCA Uganda, qui seront soumis à des pressions pour maintenir et développer la rentabilité (pressions exercés par les règlements ou les investisseurs, par exemple), les chances de développer un segment de marché avec des perspectives de rentabilité vagues et potentiellement seulement à très long terme vont à l'encontre des raisons financières. Les FSF qui occupent des positions dominantes sur leur marché, comme le FCPB et la FUCEC (soit parce qu'il n'existe que peu de concurrents, soit parce qu'ils détiennent déjà de gros avantages par rapport aux autres acteurs), peuvent être confrontés à des pressions financières légèrement moindres, mais ils auront également la prérogative de rechercher d'autres marchés et même de mener d'autres initiatives de bailleurs de fonds pouvant concurrencer la priorité mise sur les SFJ. Tant que plusieurs des FSF ne peuvent trouver de moyens alternatifs de générer des revenus et de valoriser les actifs aujourd'hui désormais totalement consacrés au marché des SFJ (par exemple, la formation spéciale, du personnel uniquement qualifié, certains partenariats institutionnels, etc.), la proposition de valeur diminuera, et certains de ces actifs peuvent être abandonnés. Les facteurs environnementaux et institutionnels, comme ceux qui ont posé des problèmes à l'OIBM et dans une certaine mesure à CMS, et ont réduit leurs performances YS, pourraient facilement réapparaître dans n'importe lequel des autres pays ou FSF.

De meilleures organisations dans des environnements plus concurrentiels peuvent ne pas naturellement chercher à entrer dans un programme vaste et durable de SFJ à l'intention des jeunes à faible revenu, en l'absence d'un programme comme YouthStart. Le CMS au Sénégal et l'UFT et le FINCA Uganda en Ouganda viennent clairement à l'esprit. L'expérience du CMS a échoué pour toute une gamme de raisons, mais la quasi-totalité des acteurs bien informés sur le terrain au Sénégal citent « le manque d'engagement au niveau de la haute direction » au nombre de ces raisons. Une telle déclaration peut avoir différentes interprétations, mais celle consistant à estimer que la direction n'a pas accordé une attention suffisante à YS est crédible, dans la mesure où le CMS s'est vu offrir bien d'autres opportunités qu'il jugeait plus conforme à sa stratégie et à ses aspirations. En d'autres termes, il avait le choix, et YS faisait pâle figure par rapport aux autres options – une décision de la direction tout-à-fait rationnelle en soi, quoique décevante. L'UFT et le FINCA Uganda opèrent sur le marché financier le plus concurrentiel des huit pays de YS. Presque toutes les institutions financières de niveau 1 à 3 en Ouganda proposent des comptes pour les jeunes, notamment dans les zones urbaines et périurbaines, et ils mènent des activités commerciales agressives et astucieuses pour convaincre de nouveaux clients. Dans le même temps, la Banque centrale s'est focalisée activement sur la baisse de qualité du portefeuille, sur la rentabilité chancelante, l'affectation douteuse des actifs et la croissance médiocre des dépôts chez les IDM de niveau 3, qui sont au nombre de quatre dans le pays, et dont font partie l'UNFT et le FINCA Uganda. La Banque centrale n'approuvera pas la candidature de l'UFT comme

banque commerciale si elle ne procède pas à des améliorations et ne donne pas l'assurance de meilleures perspectives. Pris entre des concurrents voraces et une Banque centrale solide, l'UFT en particulier, mais aussi le FINCA Uganda, auraient des difficultés à expliquer précisément comment la poursuite de perspectives aléatoires et non démontrées à la frontière du marché des jeunes à faible revenu les aiderait à devenir des institutions plus solides et rentables.

Données factuelles sur le bien-fondé économique des services financiers à l'intention des jeunes

Les FSF et les autres parties prenantes mentionnent tous des paramètres et une compréhension similaires de la rentabilité des services financiers à l'intention des jeunes, mais il faudra attendre des mois, sinon peut-être des années, pour que les FSF puissent le démontrer. Les mesures financières ne sont pas directement ou de manière évidente considérées comme des éléments prédominants aux yeux des parties prenantes. Ces dernières donnent plutôt la priorité à une base future de clients (peut-être pour prendre de l'avance par rapport à la concurrence) ; aux opportunités de vente croisée aux adultes (qui sont censés générer des prêts et autres revenus plus rapidement et en générant des marges plus importantes que les clients jeunes, notamment par rapport aux clients jeunes âgés de moins de 18 ans) ; l'amélioration de l'image sur le marché, qui peut non seulement attirer de nouveaux clients mais aussi potentiellement des financements de la part des bailleurs de fonds et des gouvernements ; et les opportunités d'accroître les connaissances en vue de fournir des services à d'autres segments, par exemple pour mieux comprendre la manière dont les organisations au service de la communauté peuvent acquérir des clients de manière directe et indirecte ainsi que des revenus. Contrairement à la présence notable de l'ensemble proposé d'indicateurs financiers dans la matrice d'évaluation liée à cette question, seule une minorité de FSF citent (en tant qu'ensemble secondaire de facteurs) la rentabilité ou les mesures de performances financières strictes du portefeuille de services financiers à l'intention des jeunes ou du segment de marché des jeunes en tant que tel. Pour l'ensemble d'entre eux, les SFJ et le marché des jeunes représentent une autre manière de remplir leurs missions.

Les FSF recueillent désormais un volume limité d'informations et de données, qui peuvent à un certain niveau saper leur capacité à détecter les éléments importants pouvant prouver la rentabilité. En outre, le fait que le programme en soit à sa phase initiale limite les données et les observations pouvant étayer une étude de rentabilité. La plupart des FSF, bien que parvenant au terme de la phase pilote, continuent d'expérimenter des modèles de fourniture des services financiers et non financiers. L'expérimentation continuera probablement pour quelque temps, en quête de modèles appropriés convenant aux filles plus jeunes et aux divers sous-segments de ce marché. Aucun FSF n'a encore pleinement exploré et mis en place des stratégies adaptées sur mesure en vue de les mobiliser et de leur fournir des services de manière durable.

Un nombre réduit de FSF de YF a commencé à examiner des changements d'approches pour prendre en compte les jeunes et répondre à leurs besoins. En fait, la dernière analyse de rentabilité inclura probablement un important élément non financier, à savoir, la contribution à la mission sociale des FSF et, par association, à la valeur positive de la marque. Le FCPB a donné l'impression qu'il continuerait à

proposer des produits pour les jeunes, mais il a aussi indiqué que le modèle d'affaires actuel peut ne pas se révéler viable. Il se peut que certains changements (par exemple, la baisse des intérêts versés sur l'épargne ou la hausse des taux d'intérêt des emprunts) aient un impact négatif sur l'accessibilité des jeunes. Le FINCA DRC semble désireux d'augmenter sa base d'épargne, et pour le moment, les jeunes forment une part importante de cette stratégie, même s'ils sont confrontés à plusieurs défis pour mobiliser les jeunes.

YS a également un rôle important à jouer, non seulement pour promouvoir la croissance de l'épargne, mais en particulier pour renforcer les compétences liées à la mobilisation de l'épargne. Le caractère modeste de l'échantillon fait qu'il est difficile d'en tirer de véritables enseignements, mais le Tableau 5 donne quelque crédit à l'opinion selon laquelle une base d'épargne plus faible (telle que mesurée par le ratio des dépôts par rapport aux actifs totaux) semble améliorer les chances de succès pour YouthStart, ce qui est par exemple le cas de PEACE, de l'UCU, du FINCA Uganda et de l'UFT.

Tableau 9: Performances de YS par rapport aux dépôts/actifs totaux

Classement par dépôts YS/ actifs totaux		
Sept.12	Performances de YS	Dépôts/actifs totaux
PEACE	Hautement performant	27%
FINCA Ug	Risque faible	33%
FINCA DRC	Risque moyen	36%
UCU	Hautement performant	37%
ACSI	Hautement performant	41%
UFT	Normalement performant	49%
PAMECAS	Normalement performant	57%
OIBM	Suspendu : risque élevé	61%
FCPB	Risque faible	80%
FUCEC	Hautement performant	81%

Enfin, YS doit se pencher non seulement sur la rentabilité pour les FSF, mais aussi sur le bien-fondé des SFJ en général. La réussite des SFJ sur le long terme dépendra fortement de la coopération et de l'implication d'acteurs dépassant largement les FSF eux-mêmes. Les ministères de l'Éducation, de la Jeunesse, du Commerce et autres, qui ne sont normalement pas concernés par le débat sur l'inclusion financière – ainsi que les acteurs habituels des ministères des Finances, des banques centrales et autres acteurs du secteur financier, tels que les associations industrielles – auront besoin de rassembler des preuves convaincantes pour régler ensemble les questions propres aux SFJ. S'agissant des parties prenantes aux niveaux macro et méso, la rentabilité des services financiers à l'intention des jeunes peut avoir peu ou rien à voir avec la manière dont les FSF voient le marché, et peut plutôt découler d'une série de compromis coût-bénéfice des différentes approches du développement des jeunes au sens

large, ainsi que de la question relative des jeunes par rapport aux autres priorités nationales, dans le contexte de contraintes budgétaires et sur d'autres ressources particulières. Le YS a un véritable défi à relever pour montrer la manière dont les SFJ peuvent se comparer pour contribuer à traiter une multitude de problèmes des jeunes, notamment l'emploi, ainsi que la façon dont ils peuvent compléter et même dynamiser les autres initiatives axées sur les jeunes, notamment dans le domaine éducatif, et dans le cadre des campagnes ciblant le bien-être des femmes et des jeunes filles.

CONCLUSIONS et RECOMMENDATIONS

La force de la conception de YouthStart repose sur sa pertinence vis-à-vis de l'inclusion financière, le développement des jeunes et les discussions sur les services financiers à l'intention des jeunes bénéficiant d'une visibilité croissante dans le monde en développement, y compris dans les huit pays où le programme déploie ses activités. L'approche itérative du programme consistant à sélectionner et à travailler avec les FSF a créé des liens solides permettant des partenariats étroits et intensifs en matière d'assistance technique, mais également pour l'apprentissage et la concurrence parmi les pairs. Le plus grand échec de la conception a trait au sous-financement du groupe de gestion du programme, par rapport au champ et à l'échelle du programme, ainsi qu'au fait que les attentes et responsabilités du réseau régional des CTR, des CTR et des autres programmes de l'UNCDF et du PNUD dans la région aient été formulées avec insuffisamment de clarté. Au Sénégal, en Éthiopie et au Malawi notamment, YouthStart a de vastes possibilités de s'engager avec les parties prenantes principales et de les influencer.

Le chargé de programme et la direction du programme ont excellé. En dépit de procédures parfois lentes et lourdes qui ont retardé les principaux processus de passation de marché et des contrats, le chargé de programme a pu mener à bien l'administration et l'établissement de rapport en temps opportun. Les documents de suivi et les rapports adressés à la MCF et à l'UNCDF reflètent un travail attentif et un souci des détails. La gouvernance et le contrôle peuvent et doivent commencer à évoluer vers une phase caractérisée par moins de détails opérationnels et faisant davantage la part belle à l'évaluation et à la direction stratégiques.

Les FSF saluent largement le programme pour la qualité de ses services en matière de renforcement des capacités. Ils considèrent en particulier les webinaires et les visites de suivi et d'assistance technique comme extrêmement utiles. Alors que les FSF continuent d'expérimenter le contenu de la fourniture de services non financiers et des modèles de fourniture, l'assistance technique propre à l'institution fournie par Reach Global s'est révélée être un véritable avantage.

Dans l'ensemble, en décembre 2012, les FSF avaient déjà dépassé les objectifs au niveau du nombre de jeunes atteints pour l'année, déclarant avoir touché 115.030 jeunes, contre un objectif de 50.000. Entretemps, ils ont ensemble commencé à réaliser des progrès vers l'objectif de 50% de clients femmes, cette proportion s'élevant à l'heure actuelle à 40%. Les performances générales masquent toutefois l'influence disproportionnée d'un FSF, l'ACSI, ainsi que des performances extrêmement variables d'un FSF à l'autre. En moyenne, le groupe réalise des performances financières qui égalent ou dépassent celles de leurs homologues africains, selon les comparaisons effectuées sur la base des informations de Mix Market. Le programme n'a pas encore fonctionné assez longtemps pour que l'on puisse identifier une quelconque influence des services financiers à l'intention des jeunes à faible revenu sur les performances financières des FSF, mais dans la mesure où des relations peuvent émerger, l'accent mis sur les ratios dépôts/actifs et les coûts de financement peut laisser entrevoir de premiers résultats.

YouthStart a élaboré une politique et des documents informatifs de qualité et reconnus, qui trouvent un écho auprès des principaux acteurs internationaux et des FSF. Le programme a accompli des résultats satisfaisants pour ce qui est de remplir son obligation d'informer les décideurs politiques, mais

il ne dispose pas d' outils nécessaires pour influencer ou changer les politiques de manière significative. Les mêmes documents ont fait l'objet d'une reconnaissance moindre et ont eu une influence moins importante au niveau régional, où les acteurs clés aux niveaux macro et méso semblent avoir besoin d'un contact plus direct et régulier que les manifestations occasionnelles réunissant les parties prenantes multiples ou les médias électroniques.

Au niveau des clients, les DGC ont montré que la combinaison de services financiers et non-financiers de bonne qualité et appropriés a véritablement un impact positif sur les jeunes. Elles ont révélé une amélioration des capacités financières, ainsi qu'une augmentation du revenu et de l'activité économique. Certaines mentionnent même d'autres bénéfices, tels que l'amélioration du capital social, de la dignité et du niveau d'instruction.

Si les filles âgées de moins de 18 ans en particulier constituent le segment le plus difficile à atteindre, celles-ci bénéficient d'un impact particulièrement global et profond lorsqu'on est parvenu à les atteindre. Elles ne sont pas seulement confrontées à des obstacles plus importants que les garçons et les femmes plus âgées au niveau de l'accès, mais également à un ensemble de situations uniques comme la grossesse chez l'adolescente. Ce n'est que récemment que les FSF de Youthstart ont commencé à enquêter et à élaborer des réponses adaptées à ce segment particulier du marché.

Le rapport s'achève par plusieurs recommandations, qui, prises toutes ensemble, visent à orienter stratégiquement YS, en le faisant évoluer d'un programme fortement focalisé sur la fourniture de l'assistance technique à un programme à même d'apporter une contribution utile et durable, en tant que véhicule d'apprentissage :

1. **Donner plus de précision, de profondeur et de sens aux rapports de programme :** une grande partie de la valeur de YouthStart tient dans sa capacité à faire rapport de ses progrès, permettant ainsi à d'autres d'apprendre, de reproduire et de renforcer des approches efficaces vis-à-vis des services financiers à l'intention des jeunes. Cela exige de donner la priorité au recueil et à la fourniture de données et informations claires, précises, fiables, crédibles et comparables, ce qui nécessite une communication avec les parties prenantes tant internes qu'externes. Beaucoup des indicateurs actuellement utilisés dans le cadre de résultats et des données recueillies par le biais des ABP répondent de manière insuffisante à ces tests, ce qui souligne la nécessité de mettre en exergue une série de recommandations, y compris :
    - Instaurer l'ouverture nette de comptes comme l'indicateur principal de performances des FSF, et non pas le « nombre total de jeunes actifs atteints de manière intentionnelle » (y compris les notations de comptes inactifs ou dormants). Pour les FSF, la proposition de valeur réside dans le nombre de comptes ouverts et actifs. Le fait de suivre trimestriellement l'ouverture, la clôture et l'activité des comptes des jeunes permettra de dresser un meilleur tableau statique et dynamique des progrès réalisés. Le « nombre de comptes » est une mesure universellement comprise, et facilement comptable par les systèmes standard de rapports financiers et de gestion (voir le tableau ci-dessous, donnant un exemple de la manière dont le rapport modifié peut être présenté).

- Concevoir une définition pragmatique des jeunes « à faible revenu ». Le statut du revenu de la plupart des individus ou des chefs de ménage est généralement déterminé relativement au seuil national de pauvreté, ou bien par rapport au PIB par habitant. Si de telles données s'avèrent trop complexes à recueillir, YS doit alors explorer des critères intermédiaires qui apportent un éclairage sur le contexte socioéconomique de leurs pays, par exemple, un pourcentage raisonnable de clients issus des zones géographiques vulnérables, ou une proportion des jeunes déscolarisés (en particulier après le primaire). YS doit choisir une de ces méthodes de mesure, ou une méthode similaire, en déterminant en premier lieu non seulement laquelle peut offrir la meilleure crédibilité mais aussi quelle(s) mesure(s) présente(nt) le moins de difficultés aux niveaux du recueil et du suivi, tout en demeurant cohérente aux yeux des dix FSF.
- Élaborer un ensemble d'indicateurs intermédiaires qui permettent de mieux évaluer l'efficience et l'efficacité du programme. Les indicateurs actuels du cadre de résultats comptent la survenue de divers événements, ou bien décrivent des processus. Au lieu de cela, le fait d'adopter certains des indicateurs de la Matrice d'évaluation apporterait davantage de rigueur aux rapports du programme et permettrait de déterminer plus facilement la qualité de ses progrès. En n'effectuant que des changements réduits aux systèmes et processus existants aux niveaux des FSF ou du programme, YouthStart pourrait par exemple faire rapport sur le niveau de satisfaction par rapport à diverses activités de renforcement des capacités, les changements dans les ratios de performances clés chez les FSF ou le nombre de mentions dans les publications régionales pertinentes, notamment pour déterminer comment YS peut informer de manière adéquate les principales parties prenantes africaines.
- Intégrer un certain type d'évaluation régulière et longitudinale de l'impact sur le client aux niveaux des FSF et du programme. Les indicateurs actuels du programme ne donnent aucune indication sur les changements et l'impact au niveau du client. Pour parler avec conviction aux publics locaux, régionaux et internationaux du pouvoir potentiel des services financiers à l'intention des jeunes et pour contribuer de manière sérieuse à la cause des SFJ, YouthStart doit se donner les moyens de faire rapport de bonne foi concernant l'impact sur les clients, en vue de compléter les témoignages anecdotiques. La mise en place d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs reflétant et suivant les particularités des femmes et des filles, le segment le plus difficile à atteindre, contribuerait à apporter des preuves solides du changement. Même des réponses aux questions concernant la satisfaction et l'adéquation des produits et services permettraient de se faire une idée plus précise que les rapports actuels.
- Enfin, l'UNCDF et la MCF doivent juger de l'utilité qu'il y a de mener ou non à bien un quelconque type d'évaluation de l'impact, et dans l'affirmative, à quel degré. Pour le moment, YouthStart n'a aucune action dans ce domaine. Si l'UNCDF et la MCF décident qu'il n'y a pas lieu de budgétiser des ressources additionnelles pour mener à bien des évaluations d'impact, cela ressort de leurs prérogatives – ce qui impliquerait alors que les indicateurs actuels de YouthStart orientés sur les résultats et processus seraient suffisants pour prouver le bien-fondé des SFJ.
- Si toutefois, l'UNCDF et la MCF décidaient d'introduire au moins un certain type significatif d'évaluation de l'impact, il serait plus viable de choisir des approches participatives (par opposition aux approches quantitatives ou qualitatives généralement plus coûteuses). « Les

approches [participatives] peuvent contribuer à tous les types d'évaluation, et sont particulièrement adaptées aux faibles évaluations budgétaires exploratoires et à des enquêtes initiatives sur les raisons possibles des relations statistiques observées »[34].

Tableau 10: Spécimen de format de rapport trimestriel sur les FSF

Informations sur les produits	2012			
De :	**Indicateurs trimestriels**			
	T4	T3	T2	T1
	31 déc.	30 sep.	30 juin	31 mar.
1 Portée des services financiers à l'intention des jeunes				
Ouvertures de comptes actifs pendant la dernière période	370	195	100	0
Nouveaux comptes ouverts	50	200	100	100
Comptes fermés	(10)	(20)	(5)	0
Comptes inactifs	(5)	(5)	0	0
Comptes actifs nets à la fin de la période	405	370	195	100
Jeunes femmes (%)	57%	73%	71%	78%
12 à 18 ans (%)	36%	11%	12%	8%
19 à 24 ans (%)	64%	89%	88%	92%

2. **Améliorer les capacités des FSF à réaliser de meilleurs suivis et rapports :** Le programme ne saurait accabler les FSF en exigeant d'eux de manière disproportionnée d'établir des rapports. Le SIG de certains FSF semble avoir des limites, et à une exception peut-être (PEACE en Éthiopie), les FSF manquent du SPS approprié pour contrôler le statut social de leurs clients. Le fait de recueillir des données plus détaillées ou différentes peut également influer de manière indue sur les modèles d'affaires, notamment au niveau du type et du détail des informations exigées à l'ouverture des comptes. L'aide à la mise en œuvre des principaux changements apportés aux SIG et SPS va au-delà du champ de ce programme, ce qui fait que, quelle que soit la solution adoptée par YS, cette dernière sera limitée par les capacités des FSF. Néanmoins, si les FSF amélioraient leur capacité à recueillir, analyser, contrôler et faire rapport sur des données et informations améliorées concernant leurs propres performances ou celles de leurs clients, cela faciliterait l'élaboration d'une étude de rentabilité et aiderait le programme ainsi que les FSF à mieux cibler leurs interventions en matière de renforcement des capacités. YouthStart pourrait faciliter[35] cela en:
   - Élaborant des modèles que les FSF pourraient adapter aux principaux points de leurs processus d'affaires, tels que l'ouverture des comptes, afin de saisir les données essentielles
   - Demandant au SIG de réaliser un examen des FSF, en vue d'identifier les principales faiblesses ou des solutions rapides qui pourraient aider à améliorer l'établissement de rapports

[34] « What is Impact Assessment? » (« L'évaluation de l'impact, qu'est-ce que c'est ? »), www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/word-files/CoreText-1-WhatisImpactAssessment.doc

[35] En décembre 2012, YouthStart a planifié une formation pour le suivi des résultats, prévue en mai 2013.

- Mettant en place un partenariat au niveau du programme avec les autres initiatives des bailleurs de fonds focalisées sur le contrôle et l'établissement de rapports sur les performances sociales en vue de renforcer leurs connaissances et leurs ressources

3. **Approfondir l'engagement avec les parties prenantes régionales clés :** YouthStart, selon l'interprétation étroite et littérale de son mandat, est bien parvenu à informer les parties prenantes régionales, en diffusant divers documents d'apprentissage et en participant à divers forums. L'information, toutefois, donne peu de résultats sans un suivi approprié et un engagement direct périodique avec les parties prenantes principales. N'étant toujours pas devenu un programme focalisé sur l'influence et les changements politiques, YouthStart pourrait faire davantage pour mieux tirer parti de ses activités de gestion des connaissances et de diffusion de l'information, en :
   - S'engageant activement, en suivant et en continuant un dialogue avec les principaux acteurs macro et méso de la région. Là où les dialogues politiques semblent les plus actifs et bienvenus, et dans les pays ayant des partenaires crédibles dotés de leurs propres ressources, YouthStart doit rechercher un nombre limité de partenariats, non pas seulement pour conquérir son siège autour de la table des discussions politiques, mais aussi pour renforcer les capacités de ceux qui façonneront la politique en matière de SFJ au fil du temps.
   - En adaptant sur mesure des messages à un contexte familier aux yeux du public régional. La plupart des pays de la région considèrent les jeunes comme des personnes âgées de 18 à 35 ans, qui ont besoin d'emprunter pour lancer une micro-entreprise ou une petite entreprise. Pour renforcer sa pertinence perçue auprès de ces acteurs, YS doit envisager d'élaborer des notes d'information évoquant ces perceptions, par exemple, des études centrées sur les caractéristiques et la dynamique des jeunes urbains âgés de 18 à 24 ans, ou des études de cas répertoriés de jeunes épargnants lançant et gérant leurs entreprises au moyen de leur propre épargne et comptes d'épargne.
   - En attirant l'attention sur le rôle des services financiers et non financiers pour ce qui est de répondre aux besoins socioéconomiques des filles et des jeunes femmes. Le genre, les femmes et les filles sont généralement évoqués dans les dialogues politiques nationaux, et YS a une expérience unique à livrer sur la manière dont les femmes et les filles peuvent être autonomisées.

4. **Améliorer la coordination avec le réseau régional UNCDF / PNUD et son effet de levier** : Si le ProDoc indique sa vaste intention d'utiliser le réseau de l'UNCDF et du PNUD dans la région, en l'absence de stratégie, de plan de mise en œuvre et de procédures et protocoles opérationnels spécifiques, YouthStart n'a que peu bénéficié de ce réseau, et vice-versa. Gardant à l'esprit que certaines de ces questions entraînant ce problème précèdent et dépassent YouthStart, il existe des moyens de remédier à cette situation, en :
   - Clarifiant, en instituant et en faisant respecter les responsabilités assignées aux CTR et CTN. Si YouthStart ne peut pas le faire, il en va différemment de l'UNCDF.
   - Réconciliant les incohérences structurelles et hiérarchiques de l'organisation. Un examen des classes d'emploi, des rapports hiérarchiques et de la structure organisationnelle doit mener à la

réalisation de programmes thématiques et de pays, et à conduire leurs directions à avoir une autorité de gestion plus logique et équitable.

- Faisant appel à l'une des forces et à l'un des rôles essentiels du PNUD dans de nombreux pays, et en offrant des informations adaptées sur mesures et pertinentes sur les jeunes, les services financiers, les filles et les femmes et autres thèmes que le PNUD peut utiliser pour recueillir l'attention des acteurs principaux aux niveaux macro et méso dans leurs pays, et, partant, utiliser leur pouvoir pour rassembler et diriger, donnant ainsi à YouthStart un point d'entrée pour engager un dialogue significatif avec les acteurs clés.
- Recherchant explicitement une coopération avec les programmes pertinente
- s existants de l'UNCDF et du PNUD dans la région. Les partenaires de l'UNCDF et du PNUD expriment leur volonté et leur capacité à travailler avec YouthStart, parfois simplement pour partager les connaissances, mais souvent pour coordonner la mise en œuvre. Notamment dans les pays où les FSF de YouthStart participent également à d'autres projets de l'UNCDF et du PNUD, YouthStart devrait rechercher un accord sur des buts et objectifs communs par le biais de mémorandums d'accord. Dans certains cas, YouthStart pourrait accroître les ressources d'autres projets ou les ressources déjà engagées par les associations pour leurs activités de diffusion de l'information et de gestion des connaissances.

5. **Améliorer l'efficience et l'efficacité de la gestion du programme –** La diligence, la passion et la compétence du groupe de gestion du programme ont permis jusqu'à maintenant de mener à bien le programme, mais cet effort n'est ni durable ni réaliste sur le long terme, et le manque des ressources suffisantes et appropriées a diminué la valeur potentielle du programme. Cela peut être rectifié en :
   - Élevant le Conseiller technique sur la finance inclusive (CTFI) au rang de membre du personnel, afin qu'il puisse assumer certaines des tâches administratives liées à la passation de marchés, à la gestion financière et à l'établissement de rapports, entre autres, libérant ainsi le chargé de programme plus haut placé et expérimenté afin de lui permettre de participer plus activement au suivi et au renforcement des capacités des FSF, de développer le dialogue politique et de s'engager plus fréquemment auprès des acteurs du marché aux niveaux méso et macro.
   - Le recrutement d'un professionnel de la gestion des connaissances (sur contrat, si nécessaire), de langue maternelle anglaise, doté de compétences rédactionnelles supérieures et d'une excellente maîtrise du français écrit et parlé ainsi que de l'expérience pertinente en matière de réseaux sociaux et de marketing.

6. **Examiner une palette plus large des moteurs stratégiques des FSF performants** – Selon la logique du programme, une assistance technique de qualité devrait donner aux FSF la capacité de fournir des SFJ et, partant, leur succès se répercutera sur les autres acteurs. Ainsi, la majeure partie de l'attention et des ressources du programme se focalisent sur la relation avec l'assistance technique et les détails des réactions individuelles des FSF ainsi que sur les résultats entraînés par ce renforcement des capacités. Un grand nombre de facteurs influencent toutefois les performances

des FSF ainsi que le succès ou l'échec des SFJ. En vue de brosser et de communiquer sur le tableau d'ensemble, YouthStart doit envisager de :

- Appliquer les principes et structures de la gestion des risques. Cette approche doit notamment faciliter l'examen attentif des coûts et bénéfices ainsi que des résultats possibles des multiples arbitrages effectués. Le fait de ne porter son attention que sur les objectifs de l'ABP risque de détourner le programme d'opportunités plus précieuses et stratégiques. Certains compromis exigeront d'effectuer des comparaisons difficiles entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs. A titre d'exemple, la participation continue de l'OIBM au programme menace la capacité globale de YouthStart à atteindre son principal objectif quantitatif reposant sur le nombre de clients jeunes actifs atteints. La participation continue de l'OIBM met également en péril la réputation de YouthStart, étant donné le PAR30 élevé de l'OIBM et sa faible autosuffisance opérationnelle, ce qui peut faire craindre une augmentation des risques pour l'épargne des jeunes à faible revenu. D'un autre côté, l'OIBM s'est engagé dans certaines approches uniques à la fourniture de services non financiers (à savoir, le partenariat avec une agence gouvernementale) et opère dans un pays où les femmes et les filles sont hautement prioritaires dans l'agenda politique (compte tenu de l'élection récente d'une Présidente activement pro-femmes). Ainsi, en dépit de ces risques, le maintien de l'OIBM dans le programme peut conduire à tirer certains enseignements uniques, novateurs et potentiellement hautement pertinents sur des aspects du modèle des SFJ qui en ont frustré certains, à savoir, les modèles associés, renforçant la coopération entre les secteurs public et privé, et influençant la politique nationale.
- Effectuer un rééquilibrage en faveur de la profondeur, plutôt que de l'ampleur, lorsqu'on examine « YouthStart Global ». La conception du programme, qui met l'accent sur les efforts systémiques déployés en vue d'intégrer l'éducation financière dans les programmes éducatifs nationaux et faire progresser de manière globale les agendas politiques parmi tous les acteurs et dans tous les secteurs impliqués, mérite d'être attentivement examinée. Les efforts déployés par les OSJ et FSF individuels au niveau de la fourniture de services non financiers demeureront probablement coûteux et difficiles à mettre à l'échelle, ce qui justifie cette exploration d'une approche plus systémique en vue de remplir ce besoin. Dans le même temps, quelle que soit l'échelle géographique, il est possible que la conception accorde moins d'importance à l'assistance technique fournie aux FSF par les fournisseurs de services externes, et favorise au contraire le partage des connaissances et l'apprentissage entre pairs en tant que moyen principal de renforcement des capacités.
- Grâce à des exercices de diligence raisonnable, à l'intégration de cadres de gestion des risques et à l'analyse plus approfondie des relations et corrélations possibles entre les diverses caractéristiques institutionnelles et la fourniture des SFJ, envisager de s'ouvrir à des FSF de taille plus réduite, plus jeunes, plus flexibles et potentiellement plus novateurs solidement incités par le marché à fournir des SFJ. Étant donné les larges variations de performances au sein du groupe de YouthStart et les moyennes affichées par l'Afrique dans les données MIX, il existe probablement un nombre raisonnable de FSF comparables avec lesquels un programme YouthStart élargi pourrait travailler, sans compromettre la qualité des FSF.

7. **Focaliser l'assistance technique accordée aux FSF sur la consolidation des modèles d'affaires –** L'aspect le plus constamment incomplet des performances des FSF, au cours de leur transition de la phase pilote vers la phase de consolidation et de lancement, a été leur approche à la fourniture des services non financiers. Tout en liant la priorité accordée au concept de « minimum critique » et la montée des versions hybrides de modèles d'affaires coordonnés, YouthStart devrait intensifier son aide dans ce domaine clé, en :
   - Allouant davantage de ressources à Reach Global et en demandant à ce dernier de renforcer ses capacités, afin d'accélérer et d'approfondir l'assistance technique fournie dans ce domaine.
   - Explorant le potentiel de certains vastes réseaux internationaux, tels que le FINCA et Women's World Banking[36], qui ont des relations préexistantes avec plusieurs des FSF en vue de consacrer certaines de leurs ressources de base à aider leurs partenaires à parfaire leurs modèles de fourniture viable.
   - Étudiant de manière approfondie les avantages et inconvénients et le rapport coût-avantage des différentes versions de l'approche d'« ambassadeur » dans divers contextes. L'intégration des personnes et institutions qui font déjà partie des communautés ciblées dans les activités de sensibilisation et même de fourniture de SNF semblent donner des résultats au niveau des aspects principaux d'efficience et d'efficacité articulés dans le concept de « minimum critique ». Toutefois, YouthStart doit se pencher plus étroitement sur sa mise en œuvre, et ce, dans autant de contextes que possible, en vue de déterminer sa viabilité. Elle offre potentiellement une meilleure alternative que les trois modèles de fourniture de SNF initialement promus, à savoir, parallèles, coordonnés et associés.
   - Suivant avec attention, et en identifiant aussi finement que possible, les facteurs qui encouragent ou empêchent l'ouverture et l'utilisation des comptes. Les comptes ouverts et utilisés doivent devenir la mesure sur laquelle sont déterminés le succès ou l'échec. Il apparaît qu'une myriade de facteurs entrent en jeu dans la décision des jeunes d'ouvrir ou non un compte, de l'ouvrir auprès du FSF ayant facilité la fourniture de services non financiers, et d'utiliser leurs comptes. Si le fait d'atteindre les jeunes et d'améliorer leurs capacités financières est un résultat louable, la rentabilité de ces activités pour les FSF dépendra en fin de compte de la décision prise par les jeunes d'ouvrir et d'utiliser effectivement les comptes dans leurs institutions.

Implications budgétaires

La plupart des recommandations devraient impliquer une réaffectation des ressources existantes, plutôt que d'importantes dépenses supplémentaires. Trois des recommandations exigent toutefois un budget additionnel, à savoir : intégrer une forme ou une autre d'évaluation régulière et longitudinale de

[36] Bien que YouthStart ait tenté de recruter ces organisations afin de fournir une assistance technique avec des résultats mitigés (WWB était trop onéreux pour l'UNCDF, mais a un partenariat avec PEACE), il existe des perspectives de tirer partie de leurs positions en tant qu'investisseurs stratégiques, plutôt que de les traiter comme des fournisseurs de services indépendants.

l'impact sur le client aux niveaux des FSF et du programme ; donner au CTFI le rang de membre du personnel ; et recruter un professionnel de la gestion des connaissances à plein temps.

La première mesure serait la plus coûteuse, mais aussi potentiellement la plus essentielle. Pour montrer l'intérêt des FSF et le bien-fondé politique global de l'appui aux services financiers à l'intention des jeunes, il est déterminant de prouver de manière substantielle et convaincante que les services financiers à l'intention des jeunes fournissent une capacité financière viable et entraînent les impacts désirés. En particulier sur le court et moyen terme, ni les FSF ni le marché dans son ensemble ne bénéficieront probablement d'avantages institutionnels durables suite à l'élargissement de la base de clients, ce qui fait que l'intérêt dépendra fortement des preuves de l'impact social et économique créé. Ainsi que le montre le présent rapport, YouthStart a commencé à amasser une somme de témoignages irréfutables mais anecdotiques. Le programme ne peut offrir de données ou d'informations scientifiquement prouvées. Les approches des RCT et autres approches n'ont certainement pas été budgétées à l'origine, et peuvent s'avérer onéreuses. Toutefois, l'UNCDF et le PNUD doivent non seulement se poser la question de savoir combien coûteraient de telles études d'impact, mais aussi si elles seraient en mesure d'appuyer une étude de rentabilité solide, et seraient donc susceptibles attirer d'autres donateurs, FSF et parties prenantes dans le mouvement en faveur des SFJ. Plus rapidement le programme pourra effectuer les changements de conception nécessaires et décider d'un amendement budgétaire suffisant, plus il disposera de temps pour élaborer cette partie essentielle d'une étude de rentabilité.

Ayant désormais quasiment achevé les tests pilotes avec tous les FSF, le travail technique du programme doit maintenant s'attacher à affiner les modèles d'affaires généraux de manière plus complexe et approfondie. Cela exigera d'aborder toutes les questions complexes liées à la fourniture efficace, efficiente et durable des SFJ, en intégrant les éléments stratégiques, au niveau macro et opérationnels, ainsi que d'autres éléments. Comme tel, le programme doit libérer du temps à son personnel le plus haut placé et expérimenté, à savoir, le chargé de programme, en vue de se focaliser sur cette mission, tout en laissant le personnel de rang moins élevé assumer les tâches administratives et de secrétariat. Le fait de donner au CFTI le rang de membre du personnel à plein temps peut entraîner certains frais supplémentaires, mais ces derniers seraient probablement négligeables par rapport aux gains d'efficacité et d'efficience dont bénéficierait le mandat de base du programme.

En partie pour libérer le chargé de programme au profit de tâches plus focalisées sur l'assistance technique, mais aussi pour renforcer la portée et l'impact du message de YouthStart, il serait utile de recruter un expert de la gestion des connaissances dédié, qui pourrait non seulement parler et rédiger de manière talentueuse en anglais et en français, mais aussi utiliser divers réseaux sociaux et autres dispositifs et médias en vue de cibler le public approprié et de renforcer l'intérêt vis-à-vis de YouthStart. Si le chargé de programme a réalisé du bon travail jusqu'à maintenant dans ce domaine, le programme doit désormais envisager d'investir dans une personne experte et idéale pour mener cette mission, le programme se consacrant désormais davantage à son agenda en matière d'apprentissage.