

PRESTATION DE SERVICES FINANCIERS ET NON FINANCIERS À DESTINATION DES JEUNES : PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

**APERÇUS DU PROGRAMME
YOUTHSTART**

À PROPOS DE L'UNCDF

L'UNCDF (United Nations Capital Development Fund) est l'agence d'investissement des Nations Unies pour les 48 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat, l'organisation fournit des capitaux aux PMA, ce qui leur permet de s'engager sur la voie d'une croissance inclusive. Elle utilise l'aide publique au développement de façon judicieuse afin de débloquer et d'exploiter au mieux les ressources nationales publiques et privées. Elle promeut l'inclusion financière, notamment à travers la finance numérique, en tant que moteur de réduction de la pauvreté et de croissance solidaire. Elle montre qu'en délocalisant les services financiers hors des capitales, on peut accélérer la croissance économique locale, promouvoir le développement d'infrastructures durables et résilientes face aux changements climatiques, et donner plus d'autonomie aux communautés locales. Grâce à des subventions, prêts et rehaussements de crédit, l'UNCDF expérimente de nouveaux modèles de finance inclusive et de financement du développement local, atténue les risques associés à l'investissement local et démontre la pertinence de son approche, incitant les investisseurs plus importants et généralement peu enclins à prendre des risques à développer les systèmes à plus grande échelle. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/fr>.

À PROPOS DE YOUTHSTART

Youthstart a été lancé en 2010 par l'UNCDF, en partenariat avec la Fondation MasterCard. Cette initiative vise à répondre à l'absence de perspectives économiques offertes aux jeunes, de plus en plus nombreux, dans le monde et plus particulièrement en Afrique subsaharienne. Pendant quatre ans, YouthStart a accompagné dix prestataires de services financiers (PSF) partenaires dans huit pays africains dans la conception, le test et la commercialisation à grande échelle de services durables adaptés aux besoins des jeunes de 12 et à 24 ans. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <http://www.uncdf.org/fr/youthstart>.

À PROPOS DE LA FONDATION MASTERCARD

Créée en 2006 par MasterCard, dont elle est totalement indépendante, la Fondation MasterCard travaille avec des organisations visionnaires dans l'objectif de fournir un meilleur accès à l'éducation, à la formation et aux services financiers aux personnes vivant dans la pauvreté, plus particulièrement en Afrique subsaharienne. Conformément à son mandat, la Fondation MasterCard s'efforce de faire progresser l'éducation et de promouvoir l'inclusion financière afin de diminuer la pauvreté. Basée à Toronto, au Canada, elle est considérée comme l'une des plus importantes fondations indépendantes. Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.mastercardfdn.org ou nous suivre sur notre compte Twitter @MCFoundation.

REMERCIEMENTS

Ce document a été élaboré grâce à la contribution généreuse de la Fondation MasterCard. Nous tenons à remercier tous nos prestataires de services financiers partenaires d'avoir partagé leurs idées, leurs expériences et leurs connaissances tirées de la mise en œuvre de leur programme destiné aux jeunes. Outre les principales auteures, Danielle Hopkins et Ata Cisse, des membres du personnel de l'UNCDF ainsi que des réviseurs externes ont fait part de leurs commentaires techniques et révisé le document aux différentes étapes de son élaboration. Ce document est donc le fruit d'un véritable travail collectif. Nous tenons à remercier chaleureusement les personnes suivantes, qui se sont activement impliquées dans ce projet de longue haleine : Henri Dommel, Maria Perdomo, Beth Porter et John Tucker (UNCDF) ; Ruth Dueck-Mbeba, Ann Miles, Karen Moore et Lindsay Wallace (Fondation MasterCard) ; Jennefer Sebstad (Agence des États-Unis pour le développement international) ; et Robert Stone (Oxford Policy Management).

RÉDACTION

Danielle Hopkins, consultante
Ata Cissé, UNCDF

CONCEPTION GRAPHIQUE

Lushomo

RÉVISION

Chela Cea

Décembre 2015

Copyright © UN Capital Development Fund 2015

Tous droits réservés.

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

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

Photos reproduites avec l'aimable autorisation du programme UNCDF-YouthStart

PRESTATION DE SERVICES FINANCIERS ET NON FINANCIERS À DESTINATION DES JEUNES : PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

APERÇUS DU PROGRAMME YOUTHSTART

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	I
LISTE DES ACRONYMES	II
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	III
Résumé en images	IX
1 – INTRODUCTION	1
2 – PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS : SERVICES FINANCIERS	9
2.1 Souscription aux comptes	11
2.2 Utilisation des comptes	25
2.3 Prêts destinés aux jeunes	33
2.4 Atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles	37
3 – PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS : SERVICES NON FINANCIERS	43
3.1 Modèles de prestation de services non financiers	45
3.2 Partenariats avec les organisations au service des jeunes et les écoles	48
4 – CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	50
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR LES PARTENAIRES DU PROGRAMME YOUTHSTART	55
BIBLIOGRAPHIE	57

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure I - Dynamique du programme YouthStart	V
Figure II - Partenaires des prestataires de services financiers membres de YouthStart	3
Figure III - Composantes du programme YouthStart	4
Figure IV - Réalisations du programme YouthStart	7
Figure V - Cadre de recherche du programme YouthStart pour identifier les pratiques recommandées	8
Figure VI - Objectifs de souscription fixés par les partenaires YouthStart	12
Figure VII - Caractéristiques des produits et des comptes destinés aux jeunes proposés par les partenaires YouthStart	14
Figure VIII - Segmentation des jeunes adoptée par Umutanguha	15
Figure IX - Âge minimum requis pour ouvrir un compte d'épargne	16
Figure X - Organigramme d'un programme destiné aux jeunes	19
Figure XI - Augmentation des souscriptions observée par OIBM avec la mise en place d'agents spécialisés dans la jeunesse	23
Figure XII - Indemnités et primes à la performance octroyées par la FUCEC	24
Figure XIII - Taux d'inactivité de deux partenaires YouthStart	26
Figure XIV - Utilisation des comptes par les jeunes clients de la FUCEC	29
Figure XV - Hausse de l'utilisation des comptes chez FINCA RDC grâce à la technologie	31
Figure XVI - Produits de prêt des partenaires YouthStart	34
Figure XVII - Portefeuille à risque des partenaires YouthStart (institution et jeunes)	35
Figure XVIII - Évolution de l'intérêt des jeunes togolais pour les prêts	36
Figure XIX - Objectifs fixés par les partenaires YouthStart pour atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles	39
Figure XX - Livret d'épargne pour les jeunes filles conçu par PEACE	40
Figure XXI - Modèles d'éducation financière proposés	47
Figure XXII - Avantages des partenariats entre prestataires de services financiers et organisations au service des jeunes	49
Tableau 1 - Objectifs de souscription fixés par les partenaires YouthStart, 2010-2014	11

LISTE DES ACRONYMES

ACSI	Amhara Credit and Savings Institution (Éthiopie)
ARJ	Agent chargé des relations avec les jeunes
AVEC	Associations villageoises d'épargne et de crédit
FCPB	Fédération des Caisses Populaires du Burkina (Burkina Faso)
FTB	Finance Trust Bank (Ouganda)
FUCEC	Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (Togo)
OIBM	Opportunity International Bank Malawi (Malawi)
OSJ	Organisation au service des jeunes
PAMECAS	Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (Sénégal)
PAR	Portefeuille à risque
PEACE	Poverty Eradication and Community Empowerment (Éthiopie)
PSF	Prestataires de services financiers
SNF	Services non financiers
SYSCOFOP	Système de collecte de fonds sur place
Umutanguha	Umutanguha Finance Ltd. (Rwanda)
UNCDF	United Nations Capital Development Fund

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Avec près de 20 % de jeunes, l'Afrique est le continent qui compte la plus grande population de jeunes dans le monde¹. Malgré leur dynamisme et leur potentiel en matière d'innovation, de travail et de motivation, plus de 20 % des jeunes Africains sont sans emploi², un chiffre exacerbé par le manque d'emplois ciblés, l'absence de programmes de formation répondant aux demandes du marché du travail (les jeunes sont sous-qualifiés ou ont des compétences obsolètes) et l'accès limité aux services susceptibles de les aider à créer leurs propres débouchés. YouthStart, une initiative établie par le United Nations Capital Development Fund en partenariat avec la Fondation MasterCard, collabore avec des institutions financières locales en Afrique subsaharienne dans l'objectif d'améliorer l'accès des jeunes à faible revenu aux services financiers – notamment l'épargne et l'éducation financière –, leur offrant ainsi des perspectives d'avenir.

YouthStart est convaincu qu'en offrant aux jeunes des services financiers et non financiers adaptés, ils seront non seulement capables de prendre des décisions financières avisées, mais pourront également se construire un capital solide et subvenir durablement à leurs besoins et à ceux de leurs familles et de leurs communautés.

Le programme a été lancé en 2010 dans le but de répondre aux questions les plus urgentes que se posaient les institutions désireuses d'améliorer l'accès des jeunes aux services financiers :

- Existe-t-il une demande de services financiers destinés aux jeunes ?
- Quelle est la capacité d'épargne des jeunes ?
- Les jeunes parviennent-ils à rembourser leurs prêts ?
- Dans quelle mesure l'accès aux services financiers facilite-t-il le passage des jeunes à l'âge adulte ?
- Existe-t-il une étude de rentabilisation des produits et des services financiers destinés aux jeunes

Tout en gardant ces questions à l'esprit, YouthStart avait trois objectifs principaux :

- 1** Mobiliser les efforts des institutions financières afin de proposer des services financiers à au moins 200 000 jeunes à faible revenu (dont au moins 50 % de femmes)
- 2** Renforcer les capacités afin d'offrir aux jeunes des services financiers de qualité et durables
- 3** Échanger avec diverses parties prenantes en vue d'inclure davantage les jeunes dans les secteurs financiers

Dans cette optique, le programme a accompagné dix prestataires de services financiers (PSF) partenaires dans huit

pays africains dans la conception, le test et la commercialisation à grande échelle de services financiers et non financiers durables adaptés aux besoins des jeunes âgés de 12 à 24 ans³. Le programme reposait sur trois composantes principales : i) fournir aux PSF partenaires des subventions basées sur la performance pour la conception, le test et le pilotage de services et produits financiers à destination des jeunes ; ii) fournir une assistance technique aux PSF pour qu'ils puissent s'adresser aux jeunes ; et iii) encourager l'acquisition et la diffusion de connaissances sur la prestation de services financiers appropriés, abordables et accessibles aux jeunes.

Le présent document est axé sur la troisième composante du programme, dans le souci de garantir la diffusion des connaissances, mais aussi de communiquer les observations et les retours d'expérience aux autres PSF et parties prenantes souhaitant améliorer l'inclusion financière des jeunes. Plus précisément, il recense les pratiques recommandées par les PSF dans les domaines suivants :

- **Services financiers** : souscription et utilisation de comptes d'épargne et de prêts, et inclusion des jeunes femmes et des jeunes filles
- **Services non financiers (SNF)** : proposition de modèles et création de partenariats avec les organisations au service des jeunes (OSJ)

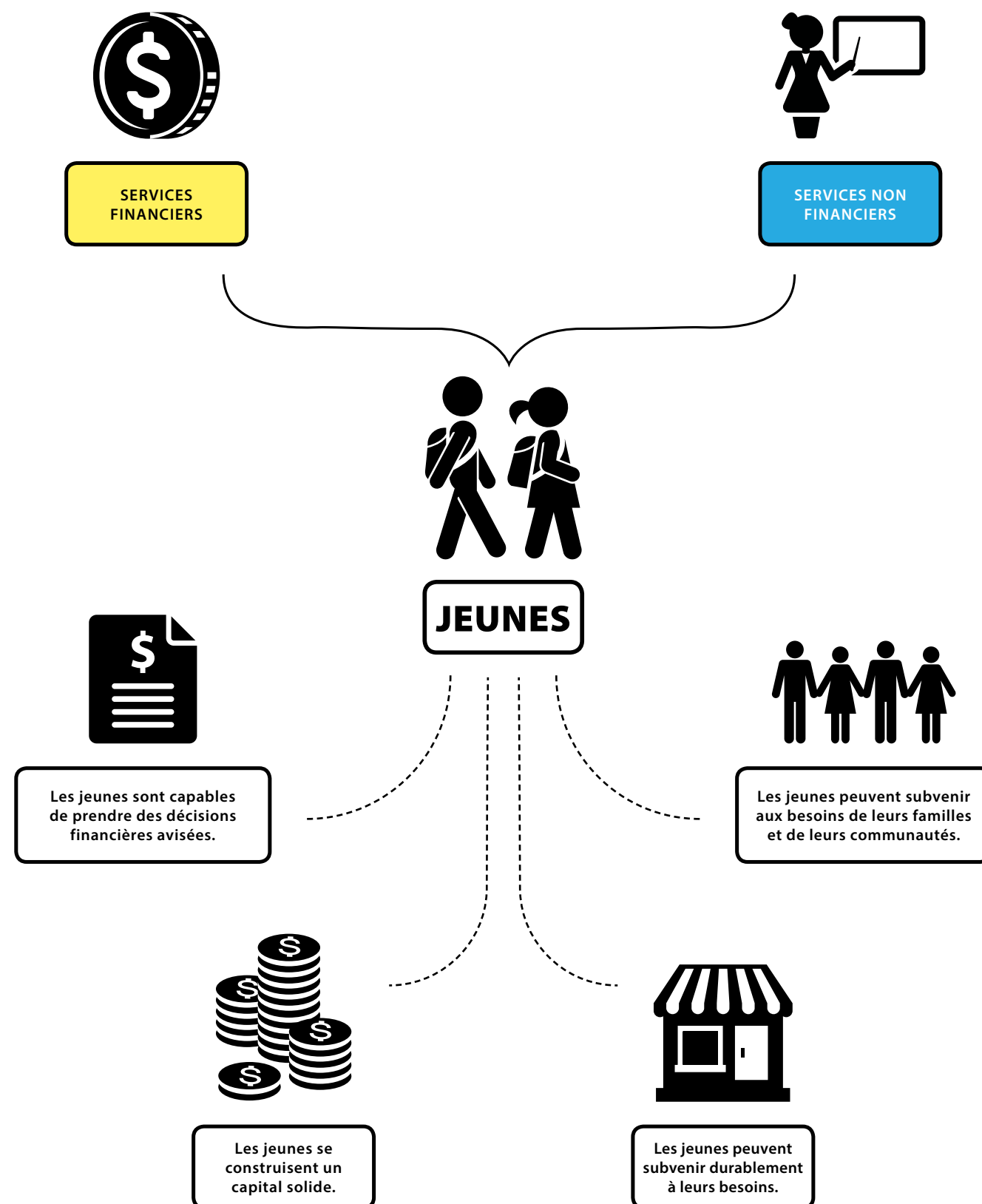
¹ UNDESA, 2010, « Regional Overview : Youth in Africa », fiches d'information sur l'Année internationale de la jeunesse, New York. Disponible en anglais à l'adresse : <http://social.un.org/youthyear/docs/Regional%20Overview%20Youth%20in%20Africa.pdf> ; et Bloom D. E., 5 mai 2011, « Africa's Daunting Challenges », *New York Times*. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.nytimes.com/roomfordebate/2011/05/04/can-the-planet-support-10-billion-people/africas-daunting-challenges>.

² Le chômage des jeunes », Perspectives économiques en Afrique, 28 mai 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/thematique/developper-les-competences-techniques-et-professionnelles-en-afrique-2008/le-dctp-et-les-cas-de-figure-particuliers/le-chomage-des-jeunes/>.

³ Les dix PSF partenaires étaient : Amhara Credit and Savings Institution (ACSI) en Éthiopie ; Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (FUCEC) au Togo ; Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB) au Burkina Faso ; Finance Trust Bank (FTB) en Ouganda ; FINCA en République démocratique du Congo ; FINCA en Ouganda ; Opportunity International Bank Malawi (OIBM) au Malawi ; Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS) au Sénégal ; Poverty Eradication and Community Empowerment (PEACE) en Éthiopie ; et Umutanguha Finance Ltd. (Umutanguha) au Rwanda.

FIGURE I

Dynamique du programme YouthStart



PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS : SERVICES FINANCIERS

Souscription aux comptes

Dans le cadre du programme YouthStart, les PSF ont atteint des niveaux de souscription élevés à leurs comptes d'épargne jeunesse. Voici quelques axes stratégiques recommandés par les PSF qui leur ont permis d'atteindre et/ou de dépasser leurs objectifs :

1 Conception et mise en œuvre du programme :

- Créer des produits financiers qui soient abordables, adaptés et accessibles aux jeunes
- S'assurer que les parties prenantes sont engagées à tous les niveaux

2 Institutionnalisation/alignement institutionnel :

- Privilégier une structure

organisationnelle claire avec des rôles et des responsabilités bien définis pour l'ensemble du personnel intervenant auprès des jeunes et des promoteurs impliqués dans le programme, et mettre en place un système de communication interne efficace

- Renforcer continuellement la capacité de l'ensemble du personnel et des promoteurs impliqués dans le programme afin de garantir leur adhésion et de leur apporter le soutien nécessaire

3 Portée :

- Recruter, former et accompagner les promoteurs auprès des jeunes
- Mettre en place des mesures pour inciter le personnel des PSF et les promoteurs à recruter des jeunes

Utilisation des comptes

Donner accès aux jeunes clients à un compte est important, mais s'assurer qu'il est utilisé est tout aussi essentiel dans la mesure où l'inactivité peut facilement devenir endémique. Les PSF ont souvent des difficultés à conjuguer promotion de l'ouverture de comptes et l'encouragement à leur utilisation ; les efforts pour augmenter l'utilisation des comptes sont bien souvent négligés au profit des activités de promotion. Afin de pallier ces difficultés et d'améliorer l'utilisation des comptes, les PSF ont élaboré des stratégies innovantes qui consistent à aller directement à la rencontre des jeunes et, ainsi, à entretenir une relation de proximité. Pour mettre en œuvre ces stratégies, certains prestataires ont repris des services ou des dispositifs déjà existants, qu'ils ont adaptés aux besoins des jeunes clients. Ces stratégies comprennent :

- la collecte des dépôts d'argent des jeunes chez eux, à l'école ou sur leur lieu de travail ;
- la mise en place de clubs d'épargne dans les écoles pour les jeunes scolarisés, et dans d'autres endroits pour les jeunes non scolarisés ;
- la mise à disposition de tirelires/coffres cadenassés pour les jeunes ;
- l'utilisation des technologies pour

inciter à épargner ou pour envoyer des rappels (p. ex., services bancaires mobiles, TPE et SMS) ;

- la mise en place de mesures d'incitation pour les jeunes et le personnel afin de les motiver.

Prêts destinés aux jeunes

Les PSF ont dans un premier temps adopté une approche axée sur l'épargne. Les prêts aux jeunes n'ont été proposés que plus tard, et bien que des appréhensions subsistent encore à ce sujet, les PSF ont constaté que ces derniers sont capables de rembourser leurs prêts à un taux équivalent, voire supérieur, à ceux des adultes. Les PSF ont élaboré les recommandations suivantes pour l'accord des prêts aux jeunes :

- Proposer des formations sur l'entrepreneuriat et sur la gestion de crédit
- Assurer un suivi des pratiques d'épargne des jeunes afin d'évaluer leur solvabilité
- Acquérir des connaissances solides sur les dynamiques du marché

Atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles

La plupart des programmes de développement considèrent que les

jeunes femmes et les jeunes filles constituent un groupe très vulnérable et difficile à atteindre. Cette perception est particulièrement vraie lorsqu'il s'agit de l'accès aux services financiers. Les PSF cherchant à intervenir auprès des jeunes les plus vulnérables doivent redoubler d'efforts pour les identifier et élaborer des stratégies qui leur permettront d'atteindre ces clients potentiels. Ils devront notamment :

- employer des femmes comme agents spécialisées dans la jeunesse (par exemple pour l'épargne, le crédit, la formation), promoteurs et/ou ambassadrices jeunesse ;
- élaborer des stratégies marketing adaptées aux jeunes filles (par exemple, supports publicitaires, événements promotionnels et éducatifs) ;
- établir des partenariats avec des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) et/ou des organisations au service des jeunes (OSJ) axées sur les femmes et les filles;
- cibler les jeunes femmes et les jeunes filles chez elles, au travail ou dans les endroits qu'elles fréquentent;
- mettre en place des mesures pour inciter les femmes (clientes, membres du personnel et promoteurs) à recruter et former des jeunes filles.

PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS : SERVICES NON FINANCIERS

Modèles de prestation de services non financiers

Doter les jeunes d'une éducation financière est essentiel pour les préparer à leur avenir financier. Les deux aspects les plus pertinents de l'éducation financière de base identifiés par YouthStart, dans la mesure où ils sont directement liés aux produits financiers destinés aux jeunes, sont la création d'une épargne et la gestion de crédit. Les PSF ont également proposé, directement ou en partenariat avec des OSJ spécialisées, une formation sur l'entrepreneuriat et sur la santé reproductive.

À partir de leur expérience dans ce domaine, les PSF recommandent les pratiques suivantes :

- Établir un lien étroit entre les services financiers et non financiers
- Adopter l'approche « du minimum crucial » pour l'éducation financière
- Choisir un modèle de prestation de services non financiers qui soit adapté autant que possible au contexte dans lequel le PSF opère ainsi qu'aux besoins et à la disponibilité des jeunes
- Intégrer la gestion des comptes dans la formation à l'éducation financière

Partenariats avec les organisations au service des jeunes et les écoles

YouthStart encourage vivement les PSF à établir des partenariats avec les organisations au service des jeunes

(OSJ) pour fournir des services non financiers : de tels partenariats permettent en effet de mieux atteindre les jeunes, notamment les groupes vulnérables comme les jeunes femmes et les jeunes non scolarisés, et ont obtenu un réel succès. Les pratiques suivantes sont recommandées pour garantir la réussite de ces partenariats :

- Veiller à concilier les rôles, les responsabilités, les attentes, les objectifs et les cibles
- Coordonner le périmètre géographique et le groupe cible des partenaires
- Tenir compte du calendrier scolaire pour les partenariats avec les écoles

PERSPECTIVES D'AVENIR

Grâce aux retours de ses partenaires, YouthStart est désormais mieux préparé pour élaborer la prochaine phase du programme, de façon que l'accès des jeunes aux services financiers débouche sur des opportunités économiques.

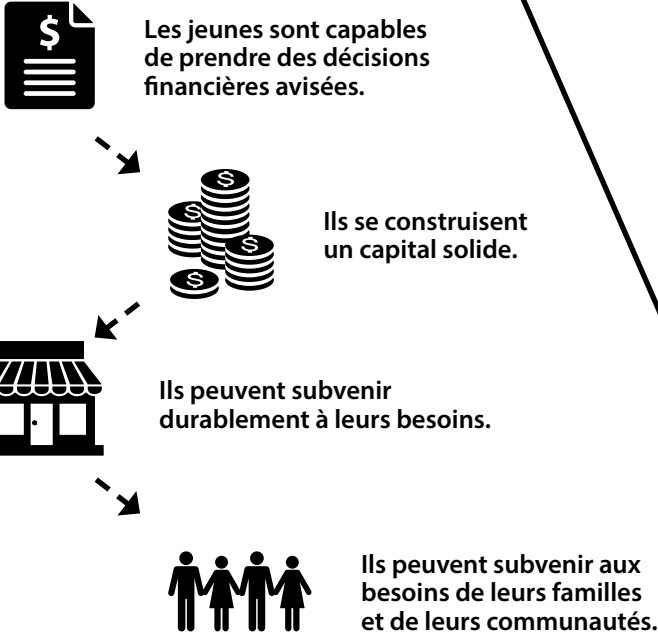
Les pratiques suivantes doivent également être considérées :

- Obtenir l'adhésion des équipes de direction, impérative pour le développement des produits destinés aux jeunes

- Être mieux informé et engagé dans l'élaboration des politiques
- Garantir le lien entre les services financiers destinés aux jeunes et les débouchés économiques
- Nouer des partenariats solides avec les OSJ

RÉSUMÉ EN IMAGES

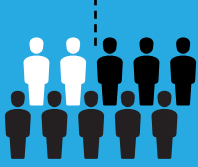
DYNAMIQUE DU PROGRAMME YOUTHSTART



POURQUOI ?



LES JEUNES REPRÉSENTENT 20 % DE LA POPULATION AFRICAINE



CEPENDANT, PLUS DE 20 % DES JEUNES AFRICAINS SONT SANS EMPLOI.

COMMENT ?

- 1 Mobiliser les efforts des institutions financières afin de proposer des services financiers à au moins 200 000 jeunes à faible revenu (dont au moins 50 % de femmes)
- 2 Renforcer les capacités afin d'offrir aux jeunes des services financiers de qualité et durables
- 3 Échanger avec diverses parties prenantes en vue d'inclure davantage les jeunes dans les secteurs financiers

SERVICES FINANCIERS



Souscription aux comptes



Utilisation des comptes



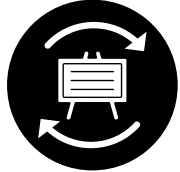
Prêts destinés aux jeunes



Atteindre les jeunes femmes



SERVICES NON FINANCIERS



Modèles de prestation de services non financiers



Partenariats avec les organisations au service des jeunes et les écoles

10 PSF

Dans les pays suivants :

Burkina Faso, Éthiopie, Malawi, Ouganda, Rép. dém. du Congo, Rwanda, Sénégal, Togo.



PISTES DE RÉFLEXION

- Les pratiques suivantes doivent également être considérées :
- Obtenir l'adhésion des équipes de direction, impérative pour le développement des produits destinés aux jeunes
 - Être mieux informé et engagé dans l'élaboration des politiques
 - Garantir le lien entre les services financiers destinés aux jeunes et les débouchés économiques
 - Nouer des partenariats solides avec les OSJ

INTRODUCTION

Le United Nations Capital Development Fund (UNCDF), principale organisation des Nations Unies chargée de l'inclusion financière, a lancé le programme pilote régional YouthStart en partenariat avec la Fondation MasterCard pour répondre à l'absence de perspectives économiques pour les jeunes, une population en constante croissance, en particulier en Afrique subsaharienne. Lorsque YouthStart a démarré en 2010, les questions les plus urgentes soulevées par les institutions souhaitant améliorer l'accès des jeunes aux services financiers étaient les suivantes :

- Existe-t-il une demande de services financiers destinés aux jeunes ?
- Quelle est la capacité d'épargne des jeunes ?
- Les jeunes parviennent-ils à rembourser leurs prêts ?
- Dans quelle mesure l'accès aux services financiers facilite-t-il le passage des jeunes à l'âge adulte ?
- Existe-t-il une étude de rentabilisation des produits et des services financiers destinés aux jeunes⁴ ?

Le programme YouthStart a été conçu en gardant à l'esprit toutes ces questions et avec la conviction que lorsqu'ils ont accès à des services financiers et non financiers adaptés, les jeunes, notamment les jeunes femmes et les jeunes filles, sont plus à même de i) prendre des décisions financières avisées et ii) construire un capital financier (p. ex., épargne), social (p. ex., réseaux sociaux) et humain (p. ex., compétences et connaissances) pour leur avenir en subvenant durablement à leurs besoins. Cette conviction reposait sur les trois hypothèses suivantes :

- 1** Les PSF ont la volonté et la capacité de se former en vue de fournir des services et des produits financiers aux jeunes, moyennant un soutien financier et technique approprié.
- 2** Les jeunes ont la capacité d'épargner et, tout comme les adultes, augmenteront leur dépôt d'épargne moyen avec le temps.
- 3** L'étude de rentabilisation des services financiers destinés aux jeunes peut être menée à condition que les interventions adoptent une approche axée sur le marché de façon à garantir la pérennité des produits.

Dans cette optique, le programme YouthStart a accompagné dix prestataires de services financiers (PSF) partenaires dans huit pays africains dans la conception, le test et la commercialisation à grande échelle de services financiers et non financiers durables adaptés aux besoins des jeunes âgés de 12 à 24 ans. Les dix PSF partenaires étaient : Amhara Credit and Savings Institution (ACSI) en Éthiopie ; Faïtière des Unités Coopératives d'Épargne et de Crédit (FUCEC) au Togo ; Fédération des Caisses Populaires du Burkina (FCPB) au Burkina Faso ; Finance Trust Bank (FTB) en Ouganda ; FINCA en République démocratique du Congo ; FINCA en Ouganda ; Opportunity International Bank Malawi (OIBM) au Malawi ; Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et le Crédit au Sénégal (PAMECAS) au Sénégal ; Poverty Eradication and Community Empowerment (PEACE) en Éthiopie ; et Umutanguha Finance Ltd. (Umutanguha) au Rwanda. La figure 1 présente les trois principales composantes du programme ainsi que les rôles de YouthStart et de ses partenaires.

⁴ Voir Muñoz L., Perdomo M. et Hopkins D., 2013, Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YOUTHSTART, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/business_case_publication_fr_final_0.pdf

FIGURE II

Partenaires des prestataires de services financiers membres de YouthStart

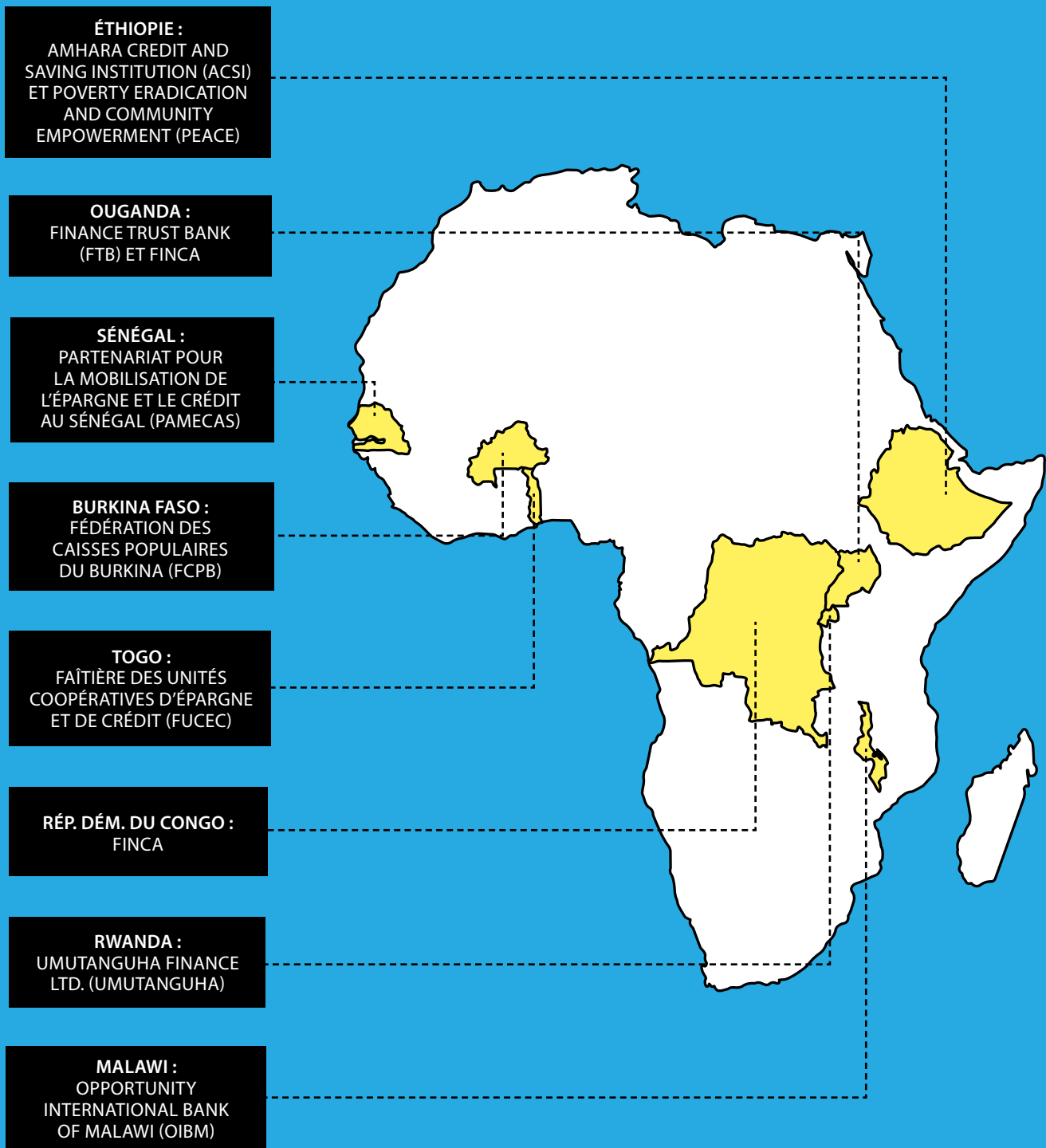
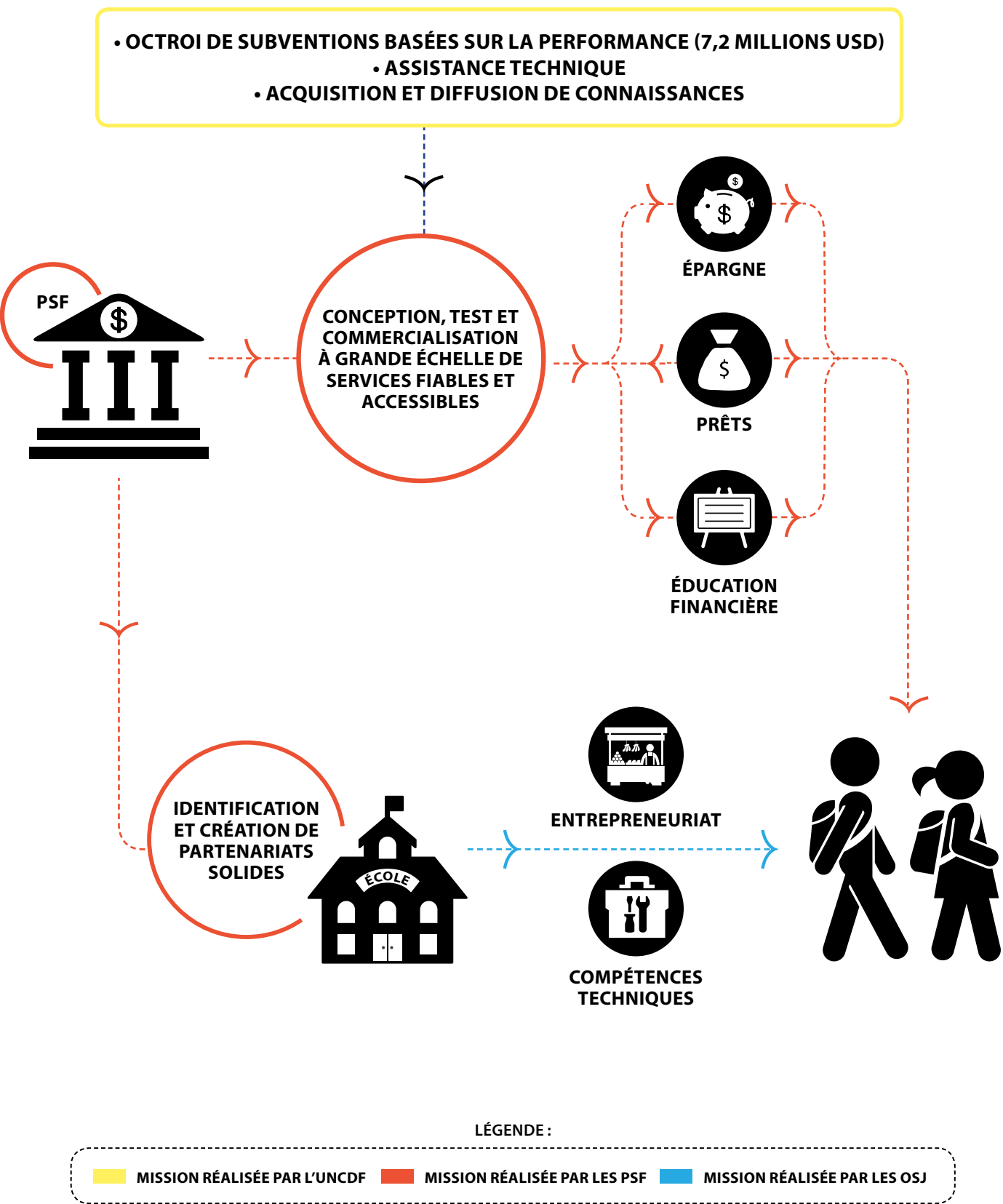


FIGURE III

Composantes du programme YouthStart



SERVICES FINANCIERS DESTINÉS AUX JEUNES

Chacun des dix participants au programme YouthStart a conçu ses propres produits destinés aux jeunes en se fondant sur les conclusions d'une étude de marché menée pendant six mois⁵. Ces produits ont ensuite été affinés à l'issue d'un projet pilote de six à douze mois. Les conclusions de l'étude de marché et du projet pilote ont non seulement confirmé la forte demande de services financiers pour les jeunes, ils ont

également indiqué que les jeunes veulent bénéficier de services abordables, accessibles et adaptés⁶. Ce processus a également permis aux PSF d'approfondir leurs connaissances sur les contraintes réglementaires et les possibilités offertes dans leurs pays respectifs, ainsi que sur les services financiers à destination des jeunes actuellement disponibles ou faisant défaut sur leur marché.

Dans un premier temps, les PSF ont tous élaboré et testé des produits d'épargne uniquement. Ils les ont ensuite développés, ce qui leur a permis de mieux connaître la capacité d'épargne des jeunes. Dans le même temps, la demande de produits de prêt s'est accrue. Environ deux ans après le lancement de leurs produits d'épargne, sept PSF ont commencé à élaborer, tester et proposer des prêts aux jeunes⁷.

ii) la conception et la mise en œuvre de projets pilotes pour les services financiers à destination des jeunes que les prestataires envisageaient de proposer ; iii) l'intégration des services financiers et non financiers destinés aux jeunes ainsi que le suivi du volume et de la qualité des services non financiers (SNF) qu'ils proposaient directement et/ou par l'intermédiaire d'organismes partenaires ; iv) la protection des clients afin que

les produits destinés aux jeunes respectent les Principes de protection des clients de la Smart Campaign ainsi que les critères de certification de Child & Youth Finance International ; v) le suivi pour aider les partenaires à recueillir des informations permettant de suivre et évaluer le déploiement de leurs programmes destinés aux jeunes ; vi) et enfin l'échantillonnage par lots pour l'assurance de la qualité (LQAS), une méthode simple et rapide

permettant de collecter des données pour aider les PSF à suivre et évaluer le déploiement de leurs programmes destinés aux jeunes. La formation et l'assistance technique étaient également axées sur les stratégies destinées à aider les PSF à gagner la confiance des jeunes, à favoriser une communication active et ouverte, et à mieux connaître leur clientèle grâce à des analyses et des enquêtes ciblées auprès des jeunes clients⁸.

SERVICES NON FINANCIERS DESTINÉS AUX JEUNES

YouthStart est parti du principe que les jeunes sont mieux préparés à prendre des décisions financières avisées s'ils ont accès à des services financiers et non

financiers adaptés. Les dix PSF partenaires ont ainsi proposé, outre des services financiers, des sessions d'éducation financière, notamment en matière d'épargne, de gestion et

de crédit. Ces thèmes avaient été identifiés comme étant essentiels pour les jeunes lors de l'étude de marché menée au début du programme.

ASSISTANCE TECHNIQUE POUR LES PARTENAIRES

Bien que de nombreux PSF souhaitent proposer leurs services aux jeunes, notamment pour garantir leur future clientèle, peu d'entre eux comprennent leurs besoins spécifiques et y sont préparés. Par ailleurs, certains collaborateurs au sein des PSF ont malheureusement des préjugés négatifs à l'égard des jeunes clients,

et d'autres estiment que les produits grand public sont suffisants pour répondre aux besoins des jeunes. Parallèlement, les jeunes, tout à fait conscients de cette situation, en éprouvent du mépris et se méfient des PSF qui les approchent. C'est pourquoi une composante clé des partenariats établis par YouthStart

consistait à fournir aux PSF une assistance technique et des formations afin qu'ils puissent proposer aux jeunes des services appropriés et aient confiance en la capacité des jeunes à utiliser ces produits et services. Cette démarche de formation portait sur : i) la conception de programmes s'adressant spécifiquement aux jeunes ;

RÉSULTATS OBTENUS À CE JOUR

Bien que des études complémentaires soient encore nécessaires pour bien comprendre les solutions optimales à apporter en vue d'améliorer l'accès des jeunes aux services financiers de manière durable et abordable, YouthStart a pu répondre aux questions soulevées au lancement du programme :

Existe-t-il une demande de services financiers destinés aux jeunes ?

Il existe une demande de comptes d'épargne jeunesse, comme le démontrent les plus de 500 comptes ouverts par les PSF partenaires.

Quelle est la capacité d'épargne des jeunes ?

Les jeunes ont effectivement la capacité d'épargner : le montant

total des dépôts enregistrés par les PSF partenaires est de 14,2 million de dollars US.

Les jeunes parviennent-ils à rembourser leurs prêts ?

Les jeunes remboursent leurs prêts autant voire mieux que les adultes : plus de 71 000 jeunes ont ainsi eu accès à des prêts, pour un montant total de 7,3 millions de dollars US.

Dans quelle mesure l'accès aux services financiers facilite-t-il le passage des jeunes à l'âge adulte ?

Une étude de l'UNCDF, qui évalue les répercussions et les changements de comportement induits par les services financiers et non financiers, indique que l'accès à ces services et produits

encourage les jeunes à préparer leur avenir, ce qui facilite leur passage à l'âge adulte et renforce leur capital financier⁹.

Existe-t-il une étude de rentabilisation des produits et des services financiers destinés aux jeunes ?

C'est envisageable. D'après les analyses de l'UNCDF, l'étude de rentabilisation peut être mise en place à condition que les services financiers à destination des jeunes fassent partie intégrante de l'approche globale du prestataire et ne constituent pas des offres isolées¹⁰.

La figure II fournit des informations détaillées sur les résultats du programme YouthStart au 31 décembre 2014.

⁵ Hopkins D. et Perdomo M., 2011, *À l'écoute des jeunes : conclusions et recommandations sur neuf pays d'Afrique subsaharienne de l'étude de marché portant sur la conception des services financiers et non financiers à destination des jeunes*, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/youthstart_market_fr_1.pdf

⁶ Linder C. et al., 2012, *Évaluation de nouveaux produits destinés aux jeunes : test pilote de services financiers et non financiers à destination des jeunes en Afrique subsaharienne*, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/youthstart_77039_pilot_test_sep_2012_fr.pdf

⁷ Les sept partenaires étaient : ACSI en Éthiopie ; FCPB au Burkina Faso ; FUCEC au Togo ; OIBM au Malawi ; PAMECAS au Sénégal ; PEACE en Éthiopie ; et Umutanguha au Rwanda.

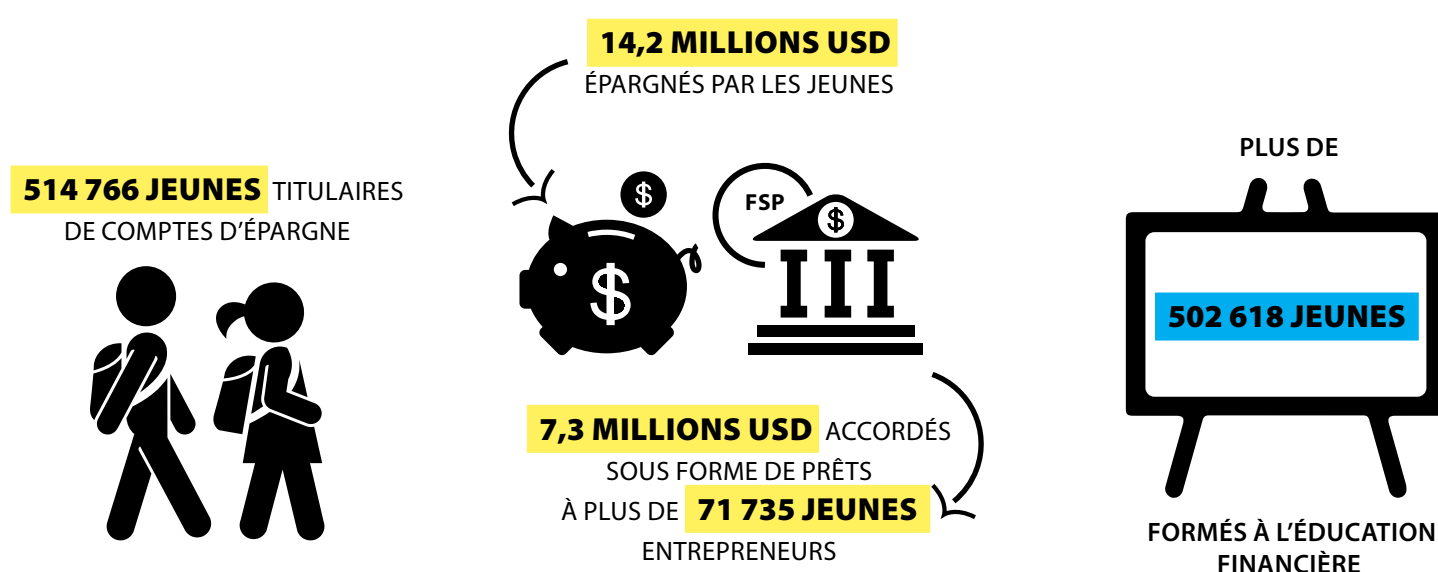
⁸ Les PSF recevaient chaque année des formations portant sur la prestation de services à destination des jeunes (protection des clients, méthode LQAS, etc.). Pour plus d'informations sur les formations proposées par l'UNCDF, consultez les guides de formation disponibles à l'adresse : http://www.uncdf.org/fr/programme/publications?field_program_tid=428

⁹ Étude à paraître prochainement.

¹⁰ Pour plus d'informations concernant l'étude de rentabilisation des produits et des services financiers destinés aux jeunes, voir la publication de l'UNCDF *Building the Business Case for Youth Services: Further Insights from the YouthStart Programme*, à paraître prochainement.

FIGURE IV

Réalisations du programme YouthStart



L'objectif du présent document est de partager avec d'autres institutions souhaitant améliorer l'accès des jeunes aux services financiers, les pratiques recommandées et les enseignements tirés qui ont permis aux PSF partenaires d'atteindre leurs résultats. Il examine

spécifiquement les approches et les stratégies utilisées par ces partenaires pour fournir des services financiers et non financiers aux jeunes de 12 à 24 ans, notamment les jeunes les plus vulnérables (jeunes femmes et jeunes filles en particulier)¹¹. Les pratiques

recommandées ont été identifiées à partir des principales difficultés rencontrées par les PSF dans cette démarche et des moyens qu'ils ont mis en œuvre pour les surmonter. Elles concernent plus précisément les domaines suivants :

- 1 Services financiers** : ouverture et utilisation de comptes d'épargne et de prêts, et inclusion des jeunes femmes
- 2 Services non financiers** : modèles de prestation et partenariats avec les organisations au service des jeunes (OSJ)

Bien qu'ils soient complètement distincts, ces deux domaines sont cependant étroitement liés. Les PSF partenaires affichant les réussites les plus significatives¹² dans la mise en œuvre de leurs programmes destinés aux jeunes sont ceux qui ont développé des liens très étroits entre leurs services financiers et non financiers.

Il convient de remarquer que l'environnement réglementaire joue un rôle déterminant dans la prestation des services financiers et non financiers à destination des jeunes. Par exemple, lorsque l'âge minimum requis pour ouvrir un compte et effectuer des transactions est bas (p. ex., moins de 18 ans) et que les critères d'identification sont

peu exigeants, les souscriptions et la portée sont plus importantes. Les pays dotés de stratégies en matière d'éducation/de culture financières ou ceux qui l'intègrent dans leur système éducatif facilitent la prestation de services non financiers par les PSF auprès des jeunes. Toutefois, le présent document met davantage l'accent sur les pratiques internes des PSF que sur l'environnement extérieur¹³.

Par ailleurs, les principales réalisations et activités présentées dans les domaines des services financiers et non financiers permettent également de mieux cerner i) les stratégies de sensibilisation étayées par des données quantifiables, ii) les approches intéressantes affichant de bonnes performances et iii) les stratégies facilement transférables qui sont clairement documentées. Les retours d'expérience des partenaires permettent également de comprendre les difficultés auxquelles ceux-ci ont dû faire face. La figure III présente le cadre de recherche élaboré aux fins du présent document.

FIGURE V

Cadre de recherche du programme YouthStart pour identifier les pratiques recommandées



DES STRATÉGIES MESURABLES

Les stratégies ciblant les jeunes fixent des objectifs clairs et quantifiables (nombre de jeunes à atteindre, pourcentage d'utilisation des comptes, etc.). Au moins deux PSF ont adopté cette pratique.



DES STRATÉGIES RÉUSSIES

Les stratégies mises en œuvre obtiennent des résultats positifs et sont plus efficaces que d'autres déployées pour répondre à des objectifs similaires (objectifs du programme atteints ou dépassés).



DES STRATÉGIES REPRODUCTIBLES

Les stratégies, les méthodes et les approches sont clairement structurées et/ou documentées, elles peuvent donc facilement être reprises par d'autres programmes, PSF et/ou pays.

¹¹ Les informations utilisées pour l'élaboration du présent document proviennent des sources suivantes : rapports narratifs trimestriels remis par les PSF partenaires ; visites de suivi réalisées par le personnel de l'UNCDF et les prestataires d'assistance technique ; événements, ateliers et webinaires YouthStart ; entretiens semi-directifs avec les chefs de produits jeunes de chaque PSF partenaire (voir annexe 1) ; et études menées par la Frankfurt School of Finance & Management et MicroSave. La priorité accordée aux jeunes femmes et aux jeunes filles s'explique par les difficultés rencontrées par les PSF tout au long de la mise en œuvre du programme et du processus de recrutement d'une clientèle féminine.

¹² Aux fins du présent document, « réussite » signifie que les stratégies ont permis d'obtenir des résultats favorables et permis aux PSF d'atteindre ou de dépasser les objectifs de leur programme.

¹³ Pour plus d'informations sur l'environnement politique et réglementaire relatif aux services financiers et non financiers destinés aux jeunes, voir Hopkins D. et al., 2012, *Accès des jeunes aux services financiers : opportunités et contraintes relatives à la réglementation du secteur financier. Aperçus du programme YOUTHSTART de UNCDF*, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Download/AccessToYFS_FR_03.pdf



PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

La présente section examine les moyens mis en œuvre par les PSF partenaires pour i) atteindre des taux de souscription élevés à leurs comptes d'épargne jeunesse, ii) garantir l'utilisation de ces comptes, iii) proposer des prêts aux jeunes et iv) atteindre les groupes les plus vulnérables (en particulier les jeunes femmes et les jeunes filles).

SERVICES FINANCIERS

2.1 SOUSCRIPTION AUX COMPTES

Dans un premier temps, chaque PSF a fixé des objectifs pour la période 2010-2014 couverte par le programme¹⁴. Le tableau 1 indique les objectifs de souscription et les résultats obtenus pour chacun d'entre eux. Tous ont atteint au moins 110 % de leur objectif (entre 110 % et 158 %) à l'exception de l'ACSI et d'Umutanguha, qui se distinguent avec respectivement 236 % et 226 %. Si l'on considère le cumul des résultats de l'ensemble des PSF, 153 % des objectifs minimums ont été atteints. Ces résultats ont été obtenus grâce à l'élaboration de stratégies innovantes lors des étapes de conception et de mise en œuvre du programme, d'institutionnalisation/

d'alignement institutionnel et de sensibilisation auprès des jeunes.

Identifier et recruter des clients jeunes peut s'avérer complexe, car ils ont tendance à se déplacer souvent (pour trouver un emploi ou suivre des études supérieures), ce qui les rend difficiles à localiser. Il est donc important d'adopter des stratégies innovantes pour atteindre ce segment tout au long du programme qui leur est destiné. Ces stratégies comprennent :

1 la conception et la mise en œuvre du programme : créer des produits financiers abordables, adaptés et accessibles aux jeunes ; s'assurer que les parties prenantes sont engagées à tous les niveaux ;

2 l'institutionnalisation/ l'alignement institutionnel : privilégier une structure organisationnelle claire avec des rôles et des responsabilités bien définis pour l'ensemble du personnel intervenant auprès des jeunes et des promoteurs impliqués dans le programme ; mettre en place un système de communication interne efficace ; renforcer continuellement les capacités de l'ensemble du personnel et des promoteurs impliqués afin de garantir leur adhésion et de leur apporter le soutien nécessaire ;

3 la portée : recruter, former et accompagner des promoteurs auprès des jeunes ; mettre en place des mesures pour inciter le personnel des PSF et les promoteurs à recruter des jeunes.

TABLEAU 1

Objectifs de souscription fixés par les partenaires YouthStart, 2010-2014

Partenaire	Chiffre de départ ^a	Objectif minimum	Réalisation au T4 2014 ^b	Pourcentage de l'objectif atteint (%)
ACSI	173 021	117 813	278 620	236
FCPB	98 995	15 494	19 045	123
FINCA RDC	322	15 649	19 925	127
FINCA Ouganda	4 696	12 270	16 769	137
FTB	10 997	20 619	29 018	141
FUCEC ^c	21 256	34 950	41 704	119
OIBM ^c	29 000	24 902	31 877	128
PAMECAS	6 957	15 956	17 541	110
PEACE	6 300	18 230	28 871	158
Umutanguha	650	12 603	31 396	252
Moyenne cumulée				153

^a Le chiffre de départ incluait les clients de 0 à 30 ans (de 0 à 35 ans pour certains pays). Cet écart s'explique par les différentes définitions du terme « jeune » employées d'un pays à l'autre. Au début du programme, les PSF partenaires prenaient en compte toutes les personnes de 30 ans (ou 35 ans) et moins. Toutefois, YouthStart inclut dans cette catégorie les personnes de 12 à 24 ans uniquement.

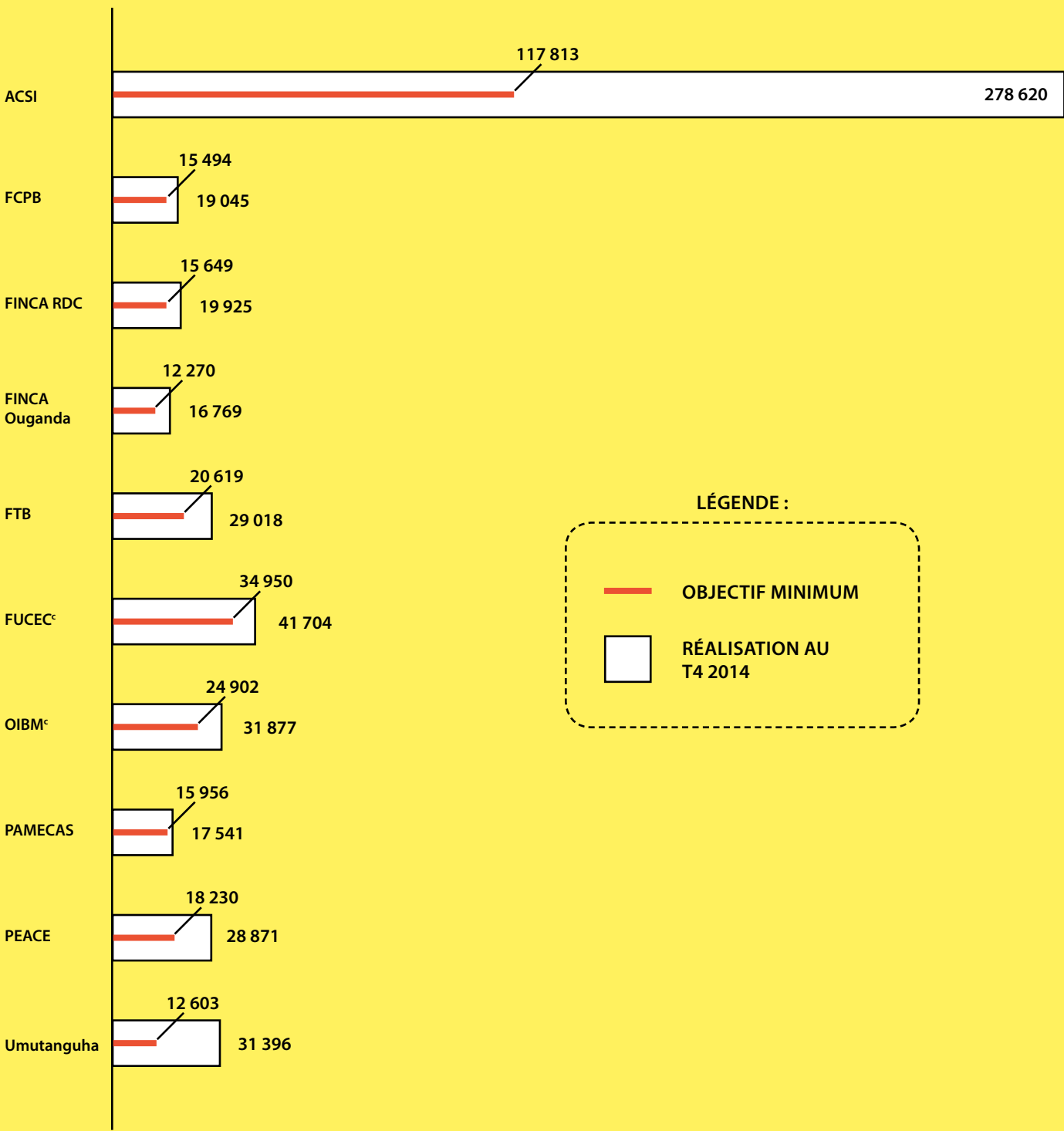
^b Résultats en décembre 2014.

^c Ces PSF ont commencé le programme un an plus tard ou l'ont interrompu pendant un an.

¹⁴ La souscription correspond au nombre d'épargnants jeunes.

FIGURE VI

Objectifs de souscription fixés par les partenaires YouthStart, 2010–2014



CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

Améliorer la souscription aux comptes

Pratique recommandée #1 : créer des produits financiers qui soient abordables, adaptés et accessibles aux jeunes

Au début du programme, les PSF ont réalisé une étude de marché auprès des jeunes afin d'identifier leurs besoins et leurs préférences en matière de services financiers et non financiers¹⁵. L'étude a révélé que les jeunes recherchent des services financiers qui soient abordables (p. ex., sans frais, solde minimal peu élevé), accessibles (p. ex., sans qu'ils aient besoin de se déplacer) et adaptés (p. ex., possibilité d'effectuer des dépôts et des retraits fréquents), ainsi que des prêts adaptés à leurs besoins.

Les PSF doivent donc à la fois proposer des produits qui soient suffisamment abordables pour les jeunes et leur donnent accès au système financier officiel, tout en fixant des tarifs qui permettent aux prestataires de pérenniser leur présence sur ce marché. Plusieurs stratégies permettent d'atteindre cet équilibre. Il est important que les PSF envisagent les services financiers proposés aux jeunes comme une stratégie sur le long terme, les revenus directs étant parfois limités à court et moyen terme (en raison des dépôts minimaux requis peu élevés et des frais réduits voire nuls). Certains prestataires doivent

attendre que leurs clients gagnent/épargnent davantage ou puissent accéder aux autres produits proposés¹⁶ une fois adultes.

Les PSF ont élaboré des produits d'épargne en tenant compte de ces préférences. Ceux-ci se caractérisent par des frais d'ouverture de compte peu élevés et l'absence de solde minimal requis et de frais de retrait. Les frais d'ouverture et de tenue du compte de ces produits sont nettement inférieurs à ceux des produits d'épargne destinés aux adultes (FINCA Ouganda, FTB et PEACE). Dans certains cas, une politique de prix abordables semblable était déjà en place pour les adultes (ACSI, FINCA RDC et OIBM). D'autres prestataires qui n'ont pas pu appliquer une telle baisse (PAMECAS) ont autorisé les jeunes à étaler le paiement de leur cotisation sur un an afin de réduire les barrières à l'entrée. Les caractéristiques de ces produits sont en adéquation avec les Principes de protection des clients de la Smart Campaign¹⁷, qui recommandent la conception de produits adaptés aux jeunes et une tarification responsable, ainsi qu'avec les Principes bancaires adaptés aux jeunes et aux enfants¹⁸, qui préconisent la mise à disposition de produits bancaires accessibles aux enfants et aux jeunes. Le tableau 2 présente les caractéristiques des différents produits d'épargne jeunesse conçus par les PSF.

Il convient de remarquer que certains réseaux de coopératives de crédit,

comme PAMECAS au Sénégal, ont eu des difficultés à supprimer la cotisation des jeunes. En effet, tous les membres de la coopérative, jeunes ou adultes, devaient obligatoirement verser une cotisation, faute de quoi ils n'étaient pas considérés comme membres à part entière par le système d'information de gestion. Le prestataire a toutefois accordé aux jeunes un délai supplémentaire pour épargner les 20 dollars nécessaires à l'adhésion, mais la cotisation reste élevée et représente un obstacle important à l'entrée. Le cas d'Umutanguha au Rwanda apporte un éclairage différent : au début du programme, le PSF avait le statut de réseau de coopératives de crédit et imposait une cotisation à tous les nouveaux membres (y compris aux jeunes). En cours de programme, le prestataire est devenu une société à responsabilité limitée, ce qui lui a permis de proposer des produits plus abordables (p. ex., suppression de la cotisation obligatoire) et de populariser ses comptes d'épargne jeunesse.

Au regard du nombre de comptes ouverts par les PSF, il est de toute évidence recommandé de proposer des produits qui soient adaptés aux besoins des jeunes. Leur conception passe d'abord par la compréhension de la dynamique et de la composition de ce groupe hétérogène. Pour cela, les PSF doivent segmenter ce marché. Par exemple, Umutanguha a segmenté le marché par tranches d'âge afin, dans un premier temps, de proposer

FIGURE VII

Caractéristiques des produits et des comptes destinés aux jeunes proposés par les partenaires YouthStart

PARTENAIRE	CARACTÉRISTIQUES DES COMPTES	CIRCUITS DE DIFFUSION
ACSI	Frais d'ouverture de compte : 0,15 dollar ; taux d'intérêt : 5,5 % ; frais de tenue de compte : aucun ; dépôts et retraits : illimités	Agences, écoles, kebeles, établissement d'enseignement professionnel – recours à des ambassadeurs jeunesse
FCBP	Cotisation : 5,00 dollars ; taux d'intérêt annuel : 2 % ; frais de tenue de compte : aucun	Agences, écoles, marchés
FINCA RDC	Frais : aucun ; dépôt minimal recommandé (facultatif) : 1,00 dollar	Agences, écoles, agents TPE
FINCA OUGANDA	Frais d'ouverture de compte : 1,00 dollar ; frais mensuels : aucun ; intérêts : versés si solde > 18,00 dollars	Agences, écoles (SNF fournis principalement dans les écoles)
FTB	Frais d'ouverture de compte : 1,00 dollar	Agences, réunions de groupes de jeunes, écoles
FUCEC	Cotisation : 1,00 dollar ; taux d'intérêt annuel : 3 % ; dépôts : illimités ; solde minimal : aucun	Agences, écoles, marchés, collecte à domicile
OIBM	Frais d'ouverture de compte : 0,30 dollar	Agences, écoles, partenariats avec des OSJ, agents TPE
PAMECAS	Cotisation (possibilité d'étaler le paiement sur un an) : 20,00 dollars ; solde minimal : aucun ; intérêts versés sur les comptes d'épargne : 5 %	Agences, écoles, marchés
PEACE	Frais d'ouverture de compte : 0,15 dollar ; solde minimal : aucun ; taux d'intérêt : 6 %	Agences, écoles, marchés, partenariats avec des OSJ pour atteindre les femmes dans les milieux ruraux
UMUTANGUHA	Frais d'ouverture de compte : aucun	Agences, écoles, marchés, églises, partenariats avec des OSJ, mesures d'incitation, TPE (test)

a Les kebeles sont les plus petites entités administratives en Éthiopie.

¹⁵ Pour plus d'informations sur l'étude de marché et la conception de produits, voir Hopkins et Perdomo, *À l'écoute des jeunes*.
¹⁶ Pour plus d'informations concernant l'étude de rentabilisation des produits et des services financiers destinés aux jeunes, voir Muñoz, Perdomo et Hopkins, *Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YOUTHSTART*, et son suivi Building the Business Case for Youth Services: Further Insights from the YouthStart Programme, à paraître prochainement.
¹⁷ La Smart Campaign est menée par le Center for Financial Inclusion (CFI) d'Accion et le Consultative Group to Assist the Poor (CGAP).
¹⁸ Les Principes bancaires adaptés aux jeunes et aux enfants ont été élaborés par Child & Youth Finance International aux fins de protection des consommateurs.

des services et produits conformes aux politiques et réglementations locales (p. ex., âge minimum pour accorder un prêt) puis de mieux cerner les besoins de chaque segment. Son principal objectif est d'inculquer très tôt aux jeunes une culture de l'épargne et des connaissances solides des services financiers en vue d'en faire des clients une fois adultes. Le prestataire a ainsi ciblé des clients plus jeunes pour ses services d'éducation financière. Avec les jeunes plus âgés, il s'est concentré sur la création de capital et la gestion de compte en vue d'une demande de prêt. La figure IV donne un aperçu de la segmentation des jeunes adoptée par Umutanguha¹⁹.

Une autre composante essentielle est l'accessibilité des services financiers :

les circuits de diffusion doivent permettre aux jeunes d'accéder facilement à ces services et produits, notamment à travers l'utilisation des technologies. Compte tenu de l'intérêt que portent les jeunes aux nouvelles technologies, leur utilisation peut s'avérer un bon moyen pour promouvoir l'utilisation des comptes et faciliter l'accès des groupes les plus vulnérables et les plus difficiles à atteindre (populations rurales notamment). Elles peuvent également permettre d'abaisser les coûts salariaux (p. ex., en diminuant le temps destiné à la mobilisation et la collecte des dépôts)²⁰, d'améliorer l'efficacité du PSF et de réduire le temps et les frais de déplacement des jeunes pour se rendre dans les agences. Par exemple, FINCA RDC a introduit

en 2011 des terminaux de paiement électronique (TPE), car le prestataire ne disposait que de neuf agences dans tout le pays. À ce jour, l'organisation détient plus de 300 points de service et affiche une augmentation de 82 % de sa portée (calculée à partir du nombre de clients actifs). Il compte près de 500 000 clients, dont environ 10 % de jeunes. Son coût par client est passé de 78 dollars en 2013 à 54 dollars fin 2014, et le nombre de jeunes clients a triplé en l'espace de seulement six mois.

L'environnement réglementaire dans lequel les PSF opèrent est également fondamental. Si l'on considère qu'en moyenne, dans tous les pays où le programme YouthStart est mis en œuvre, plus de 40 % de la

population a moins de 15 ans, l'accès aux services financiers peut s'avérer relativement complexe, notamment pour les jeunes de 15 à 17 ans non scolarisés et qui travaillent. Le Rwanda fait partie des pays qui ont abaissé l'âge minimum légal pour accéder aux services financiers, une mesure qui a considérablement facilité la souscription des jeunes aux services financiers proposés par Umutanguha.

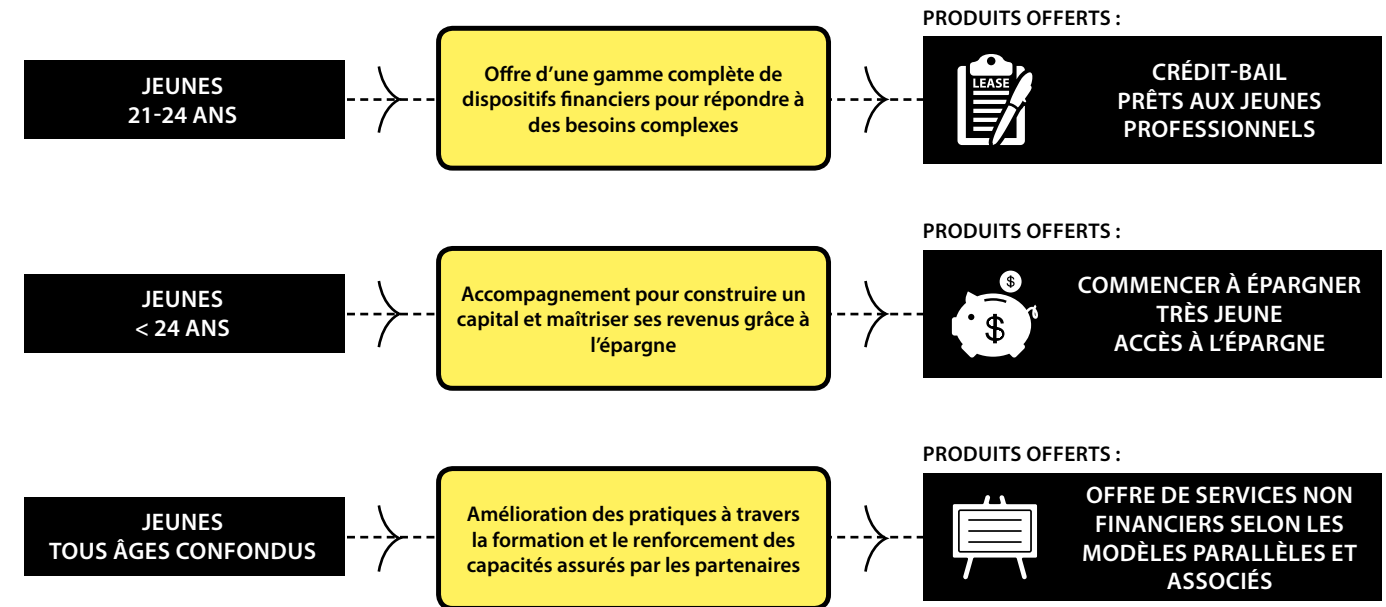
Dans les pays où l'âge minimum requis pour détenir un compte bancaire est plus élevé, les PSF ont dû mettre en place des procédures et des dispositifs afin de garantir la conformité avec les réglementations en vigueur. Il s'agit par exemple de la présence obligatoire d'un parent/tuteur (ou d'un enseignant ou d'un parrain responsable dans les pays offrant une interprétation plus souple

de la réglementation) à chaque retrait d'argent²¹. Le tableau 3 dresse une comparaison de l'âge minimum requis pour chaque pays.

Les PSF ont également dû faire face au problème posé par les obligations légales de contrôle d'identité : certains jeunes ne possèdent pas les documents requis pour ouvrir un compte (carte d'identité délivrée par

FIGURE VIII

Segmentation des jeunes adoptée par Umutanguha

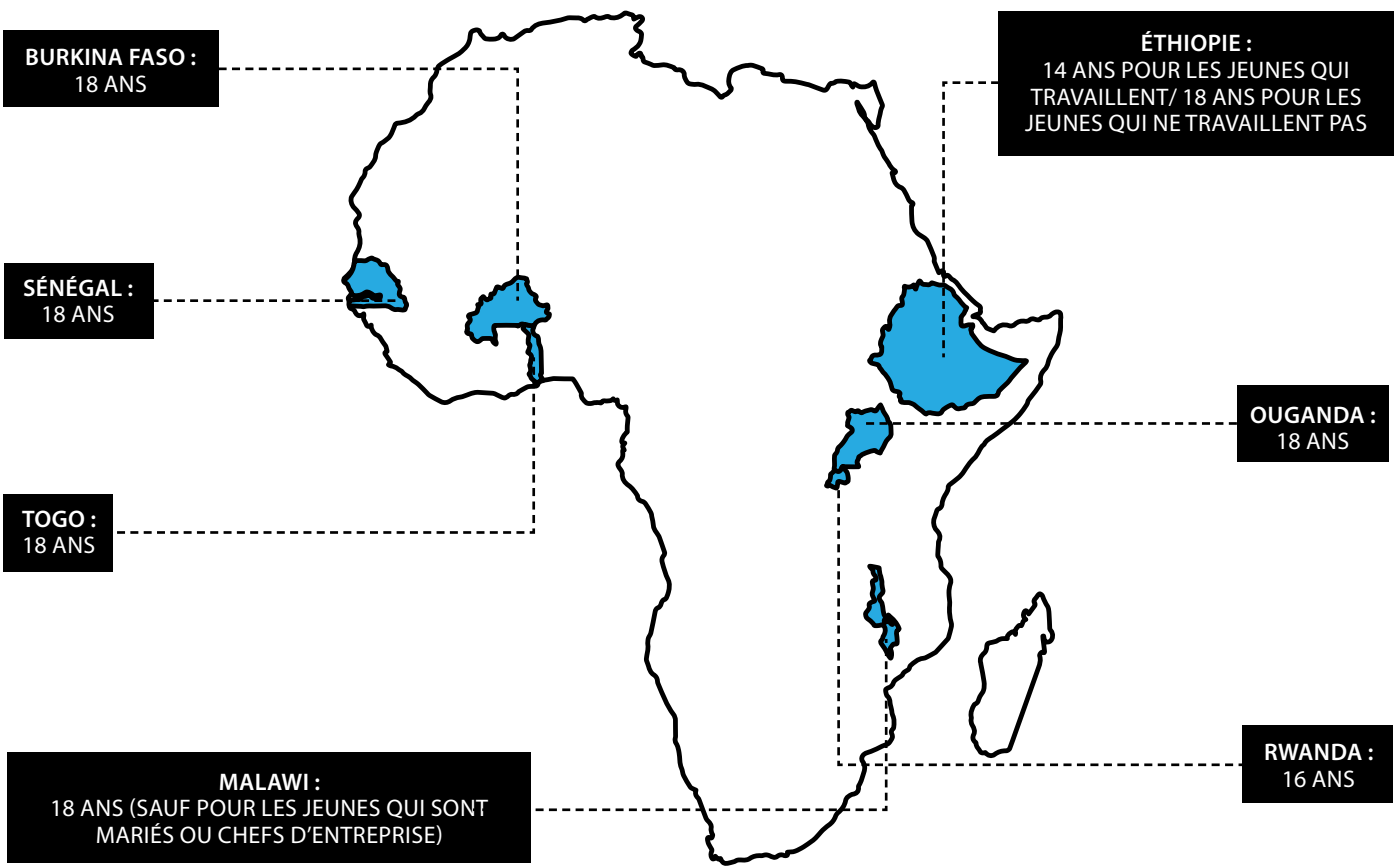


¹⁹ Pour plus d'informations sur la segmentation adoptée par Umutanguha, voir la publication de l'UNCDF Building the Business Case for Youth Services: Further Insights from the YouthStart Programme, à paraître prochainement.

²⁰ Les coûts de main-d'œuvre de la prestation de services financiers sont élevés, comme le démontrent Muñoz, Perdomo et Hopkins : [Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YOUTHSTART](#).

FIGURE IX

Âge minimum requis pour ouvrir un compte d'épargne



²¹ Pour plus d'informations sur les contraintes réglementaire relatives aux services financiers à destination des jeunes, voir Hopkins et al., [Accès des jeunes aux services financiers : opportunités et contraintes relatives à la réglementation du secteur financier. Aperçus du programme YOUTHSTART de UNCDF](#)

le gouvernement, acte de naissance, etc.). Les PSF ont donc dû adopter des modalités plus souples : par exemple, FTB en Ouganda a accepté comme pièce justificative d'identité une lettre de recommandation fournie par une personne de l'entourage du jeune (client de FTB, fonctionnaire d'une autorité locale, chef d'établissement scolaire, responsable d'une église, d'un marché ou d'une organisation au service des jeunes), une carte d'écopier pour les jeunes scolarisés, une pièce d'identité délivrée par l'autorité locale pour les jeunes non scolarisés, une carte d'électeur ou un permis de conduire pour les parrains ou les jeunes de plus de 18 ans. Pour les comptes ouverts hors agence, le personnel de FTB a également la possibilité de prendre le jeune en photo. Au Malawi, OIBM acceptait aussi une lettre du chef local pour

les jeunes ne possédant pas de pièce d'identité.

Améliorer la souscription aux comptes **Pratique recommandée #2 : s'assurer que les parties prenantes sont engagées à tous les niveaux**

Mobiliser diverses parties prenantes à tous les niveaux (PSF, OSJ, responsables communautaires, parents/tuteurs, enseignants, promoteurs et les jeunes eux-mêmes) permet de mieux sensibiliser, de renforcer le soutien et l'adhésion de la communauté et de garantir la contribution de tous à l'amélioration de l'accès des jeunes aux services financiers. Dans ce type de collaboration, il est important d'harmoniser les attentes et de consacrer suffisamment de temps à la mobilisation et à l'étude des exigences

et des besoins des différentes parties prenantes²² : leur action groupée facilitera les liens avec les jeunes.

Les PSF partenaires recommandent fortement d'établir un dialogue entre la direction et le personnel du PSF afin de bien comprendre le travail de chacun, de positionner le programme destiné aux jeunes et d'attirer l'attention sur ses avantages. La participation des OSJ au programme a constitué une première étape efficace qui a renforcé la capacité des PSF à proposer une éducation financière et d'autres services non financiers. Les réunions organisées au sein des communautés ou des écoles avec des collaborateurs crédibles (responsables communautaires, parents/tuteurs, enseignants, etc.) afin d'échanger sur le contenu du programme et ses avantages pour l'avenir des enfants ont permis de rallier les soutiens et de vaincre le scepticisme et l'instinct surprotecteur dont pouvaient faire preuve certains membres de la communauté (notamment à l'égard des jeunes femmes et des jeunes filles). Les mesures pour inciter les promoteurs et les ambassadeurs jeunesse à recruter et former les jeunes, conjuguées aux formations régulières pour renforcer leurs compétences, à un suivi et un accompagnement rigoureux, ont contribué à garantir la qualité du programme²³.

Les différentes expériences ont jusqu'à présent confirmé qu'il était important de fournir aux jeunes un soutien social et de mettre à leur disposition des espaces où ils se sentent en sécurité, car cela leur permet de s'exprimer librement sur de nombreux sujets liés

à leurs besoins, leurs situations et leurs intérêts (par ex., l'argent, la santé, les relations familiales/l'entourage, etc.). D'après le rapport du Population Council sur la création de produits d'épargne intelligents à destination des jeunes adolescentes vulnérables au Kenya et en Ouganda, les jeunes filles « ont autant, voire davantage, valorisé le soutien social (par ex., se faire des amis et avoir un parrain/une marraine) que les services financiers dont elles bénéficiaient ». Le rapport a d'ailleurs révélé que sans le soutien de leurs proches (plus particulièrement de leur mère et de leurs amis), les jeunes filles adoptaient plus difficilement de bonnes habitudes en matière d'épargne, même après avoir reçu une éducation financière²⁴.

Les parents/tuteurs sont une partie prenante clé de tout programme ciblant les jeunes, car ils ont la capacité :

- d'apporter un soutien émotionnel, social et financier aux jeunes en les encourageant à épargner et en contribuant à l'épargne de leurs enfants ;
- de prévenir les comportements à risque des jeunes, notamment des mineurs, lorsqu'ils utilisent des produits financiers ;
- de devenir clients de la banque si le PSF met en place des ventes croisées ;
- de devenir ambassadeurs du programme en encourageant d'autres jeunes et membres de la communauté à essayer les produits

financiers du PSF ;

- d'améliorer le positionnement et la visibilité du PSF au sein de la communauté, et de lui offrir la possibilité de mieux comprendre les besoins financiers des jeunes et des adultes.

Dans le cadre de ces collaborations, il est important de consolider les compétences financières des parents/tuteurs et des enseignants qui sont en contact direct avec les jeunes et de s'assurer qu'ils ont une attitude positive envers les PSF. S'ils en ont une image négative, ils voudront protéger leurs enfants des banques/PSF. La sensibilisation des parents/tuteurs, des enseignants et des responsables communautaires est par conséquent essentielle tout au long du programme. Par exemple, en Ouganda, FINCA a mobilisé les parents en organisant des campagnes ciblant les jeunes dans les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC)²⁵. Le prestataire a par ailleurs mis en place des mesures pour inciter les parents/tuteurs (t-shirts et autres objets publicitaires), tout en leur proposant également des services.

D'autres programmes comme YouthSave²⁶ en Colombie ont observé que de nombreux enseignants avaient une image négative des institutions financières officielles et déclaraient n'épargner que très rarement. Ils ont également constaté que les compétences de gestion financière des parents étaient limitées et qu'ils

épargnaient peu. Les programmes ont donc dû réorienter leurs efforts afin de modifier les comportements et les connaissances des parents/tuteurs et des enseignants avant de les considérer comme principal vecteur d'éducation financière²⁷.

Mesurer le degré d'engagement d'une partie prenante peut s'avérer assez difficile, car cela dépend du nombre d'interactions qu'un PSF entretient avec les communautés qu'il dessert. Par ailleurs, l'engagement est un processus continu, qui plus est intégré aux principales activités organisées par le PSF dans son pays. En Ouganda, FTB a réussi à atteindre les parents/tuteurs en mettant en place des ventes croisées avec ses produits destinés aux jeunes. Le prestataire les a mobilisés en organisant des réunions pour les tenir informés de l'évolution des jeunes et, en même temps, promouvoir les produits financiers disponibles pour les adultes. Cette stratégie lui a permis d'augmenter son portefeuille de clients adultes : près de 1 000 parents sont ainsi devenus clients du PSF neuf mois après le lancement du projet pilote²⁸.

INSTITUTIONNALISATION/ALIGNEMENT INSTITUTIONNEL :

Améliorer la souscription aux comptes **Pratique recommandée #3 : privilégier une structure organisationnelle claire**

“ **LES DIFFÉRENTES EXPÉRIENCES ONT JUSQU'À PRÉSENT CONFIRMÉ QU'IL ÉTAIT IMPORTANT DE FOURNIR AUX JEUNES UN SOUTIEN SOCIAL ET DE METTRE À LEUR DISPOSITION DES ESPACES OÙ ILS SE SENTENT EN SÉCURITÉ, CAR CELA LEUR PERMET DE S'EXPRIMER LIBREMENT SUR DE NOMBREUX SUJETS LIÉS À LEURS BESOINS, LEURS SITUATIONS ET LEURS INTÉRÊTS.** ”

²² Ce point est développé à la section 2.2 « Partenariats avec les organisations au service des jeunes et les écoles ».

²³ Les rôles et les responsabilités des promoteurs auprès des jeunes sont analysés dans la section suivante « Portée ».

²⁴ Austrian K. et Muthengi E., 2013, *Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls in Kenya and Uganda: Evaluation Report*, Nairobi, Kenya, Population Council. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.popcouncil.org/uploads/pdfs/2013PGY_SafeSmartSavingsEvalReport.pdf

²⁵ Les AVEC, tels que définies par le réseau SEEP, sont des groupes de personnes qui « épargnent ensemble, prêtent leurs économies aux membres du groupe avec des intérêts, et partagent les bénéfices ». Voir *Savings-Led Financial Services Working Group*, réseau SEEP. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.seepnetwork.org/savings-led-financial-services-pages-57.php>

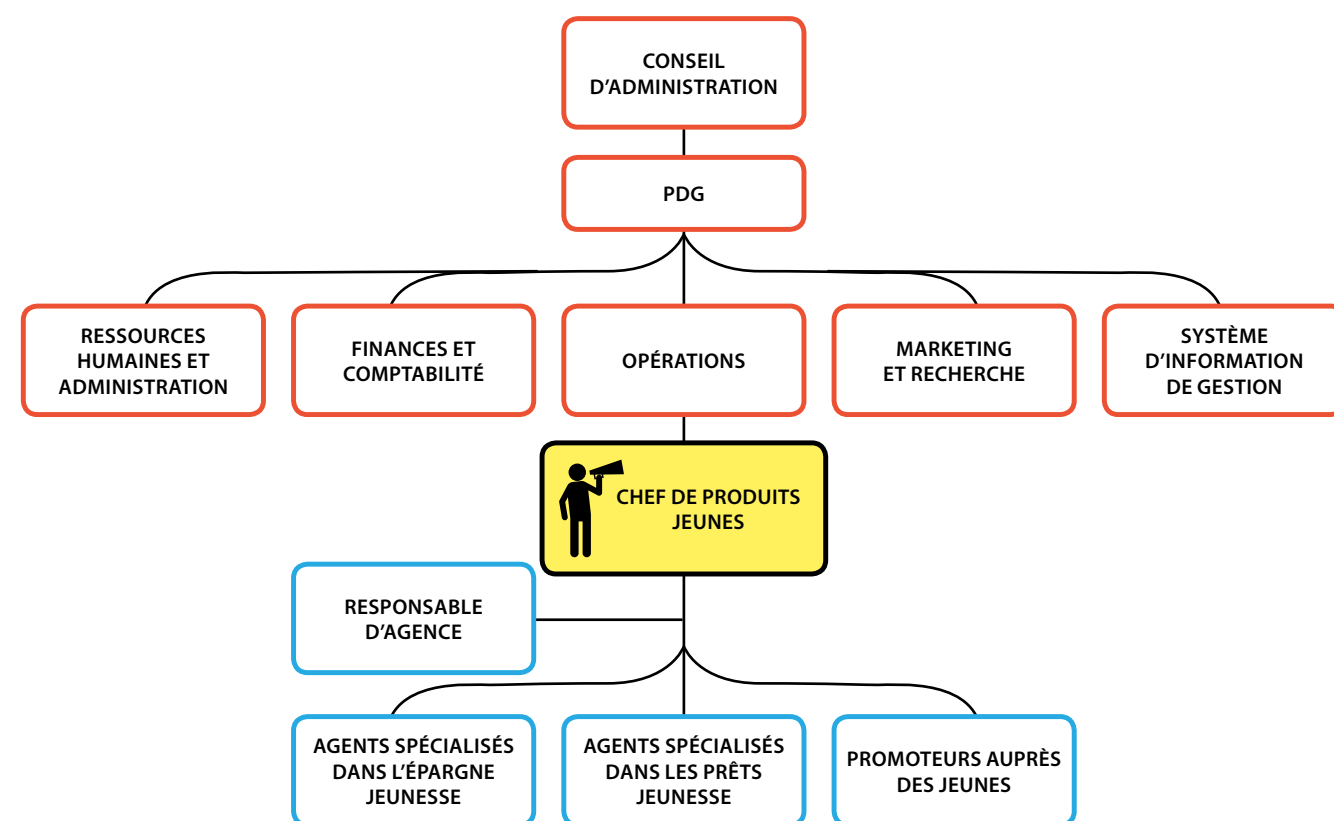
²⁶ YouthSave est un projet de consortium engagé dans le développement, la prestation et le test de produits d'épargne accessibles aux jeunes à faible revenu en Colombie, au Ghana, au Kenya et au Népal. Voir <http://youthsave.org/>

²⁷ Montes A. et Rodriguez Orgales C., 12 novembre 2012, *Takeaways & Best Practices from the CYFI Regional Meeting for the Americas and the Caribbean*. Disponible en anglais à l'adresse : <https://www.newamerica.org/youthsave/takeaways-best-practices-from-the-cyfi-regional-meeting-for-the-americas-and-the-caribbean/>

²⁸ Voir Muñoz, Perdomo et Hopkins, *Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YOUTHSTART*.

FIGURE X

Organigramme d'un programme destiné aux jeunes



avec des rôles et des responsabilités bien définis pour l'ensemble du personnel intervenant auprès des jeunes et des promoteurs impliqués dans le programme²⁹, et mettre en place un système de communication interne efficace

Il est important d'avoir un « chef de produits jeunes » expérimenté qui travaille au siège du PSF, qui soit pleinement soutenu par l'équipe de direction et qui assume entièrement

la responsabilité du programme en facilitant son institutionnalisation et en consolidant la position des offres à destination des jeunes dans l'activité de l'entreprise. La figure V indique la position occupée par le chef de produits jeunes dans l'organigramme du programme. Celui-ci supervise généralement l'activité des agences : il travaille en collaboration avec leur responsable et fixe des objectifs pour chacune d'entre elles. Il/elle consacre généralement la plus grande partie de son temps aux déplacements dans les différentes écoles pour animer

les séances d'éducation financière et rencontrer l'équipe de direction des établissements scolaires (PEACE) ou dans les agences afin de discuter des politiques de produits et résoudre les éventuelles difficultés (Umutanguha).

Le PSF doit également prévoir dans sa structure du personnel et des volontaires qui interviennent auprès des jeunes (p. ex., agents spécialisés dans la jeunesse, promoteurs auprès des jeunes). Le soutien du siège et des agences (p. ex. responsables d'agence) par la direction est essentiel dès le

lancement du programme. La plupart des PSF partenaires avaient adopté une structure organisationnelle semblable à celle présentée dans la figure V. Certains avaient également engagé un responsable épargne au niveau du siège (ou plusieurs responsables épargne au niveau des agences comme FINCA RDC), un responsable éducation et services jeunes, des formateurs au sein du département formation du PSF, et des agents chargés des relations avec les jeunes (ARJ) (comme OIBM). PEACE a par exemple mis en place au niveau de son siège un groupe de travail chargé de superviser le programme et nommé un chef de produits jeunes dans chaque agence.

Dans la plupart des PSF, les responsables d'agence et les chefs de produits jeunes sont chargés de recruter, superviser et accompagner les agents spécialisés (p. ex. épargne, prêts à destination des jeunes) au niveau des agences. Ils doivent également veiller à ce que les objectifs mensuels d'ouverture/d'utilisation des comptes et d'éducation financière soient atteints dans chaque agence³⁰. Certains agents spécialisés doivent parfois aussi gérer les comptes des adultes, alors que d'autres s'occupent exclusivement des comptes des jeunes. OIBM a mis en place des agents chargés d'accompagner exclusivement les jeunes de 18 à 24 ans et dont le travail consiste principalement à s'occuper de l'activité de prêt (trois agents consacrent leur activité uniquement à la mobilisation des dépôts des jeunes). Dans certains cas, les agents spécialisés dans les prêts forment et supervisent les promoteurs

auprès des jeunes (Umutanguha). Il y a généralement un promoteur par agence. Il est important que ces agents soient bien intégrés dans la structure et les activités quotidiennes du PSF et que l'organisation du programme soit cohérente.

La structure organisationnelle d'un PSF doit absolument prévoir des moyens de communication ouverts entre le siège et les agences afin de faciliter l'échange des bonnes pratiques et d'apporter le soutien nécessaire aux agences. Des réunions régulières (p. ex. mensuelles) peuvent être organisées au siège entre les chefs de produits jeunes et les promoteurs auprès des jeunes et/ou les responsables d'agence. Au Togo, la FUCEC avait mis en place des réunions hebdomadaires entre les agents spécialisés et les équipes de direction des agences, et des réunions trimestrielles étaient organisées entre les agents spécialisés et les chefs de produits afin de résoudre les éventuels problèmes rencontrés.

YouthSave a constaté pendant son projet pilote qu'une communication interne ciblée permettait de renforcer l'adhésion du personnel dans les agences, ce qui se traduisait par l'augmentation des souscriptions aux comptes d'épargne³¹. La motivation et l'engagement de certains responsables d'agence ont permis d'obtenir de meilleures performances. Grâce à la mise en place d'une communication interne intensive (bilan régulier avec les responsables d'agence) et d'un programme de

ZOOM SUR OIBM

LES AGENTS CHARGÉS DES RELATIONS AVEC LES JEUNES

OIBM a engagé et formé une équipe de 25 agents chargés des relations avec les jeunes (ARJ) pour répondre à la demande croissante des jeunes et pour continuer à les accompagner après l'ouverture d'un compte. Les ARJ ont pour principale mission d'animer des séances d'éducation financière, de mobiliser les jeunes en promouvant les formations lors des réunions de sensibilisation et des groupes de prêt et en contactant les organisations au service des jeunes, et de fournir un soutien individuel aux clients dans les banques. Les ARJ ont été répartis dans 37 agences et couvraient toutes les régions du Malawi.



formation du personnel d'agence (formations sur le suivi, etc.), Kenya Post Office Savings Bank, partenaire de YouthSave, a vu la souscription à ses comptes augmenter de 42 % en moins d'un mois. Le chef de produit de HFC Bank au Ghana, également partenaire de YouthSave, organisait des conférences téléphoniques régulières avec les responsables des agences pilotes, ce qui a permis d'améliorer l'adhésion des agences au programme. Par ailleurs, la direction de la banque a désigné des collaborateurs du service marketing du siège pour accompagner les vendeurs dans les agences, ce qui a permis d'augmenter les souscriptions mais aussi de renforcer les relations entre le siège et les agences.

²⁹ Chaque PSF développe généralement sa propre terminologie pour désigner les fonctions clés des collaborateurs de son programme. Aux fins du présent document, le terme « chef de produits jeunes » désigne la personne qui s'occupe au quotidien de la planification, de l'exécution et du suivi d'un projet pilote de prestation de services financiers et non financiers à destination des jeunes, et par conséquent de sa mise en œuvre et de son déploiement. Idéalement, le chef de produits doit avoir une expérience professionnelle préalable au contact des jeunes. Certains PSF emploient le terme « chargé de projet » pour le désigner. Le terme « agent spécialisé dans la jeunesse » désigne aux fins du présent document la fonction généralement occupée par un membre du personnel rémunérée du PSF et qui travaille directement auprès des jeunes pour tout ce qui concerne les produits d'épargne ou de prêt et/ou les services non financiers. Les PSF emploient également les termes « agent de terrain auprès des jeunes », « agent chargé des relations avec les jeunes », « agent jeunesse » pour le désigner. Le terme « promoteur auprès des jeunes » désigne aux fins du présent document la fonction généralement occupée par une personne jeune rémunérée dont le travail consiste à promouvoir les services et les produits du PSF auprès des jeunes. Certains PSF emploient le terme « animateur jeunesse » pour le désigner. Le terme « ambassadeur jeunesse » désigne aux fins du présent document la fonction généralement occupée par un adulte ou un jeune volontaire dont la mission consiste à promouvoir les services et les produits du PSF auprès des jeunes.

³⁰ La plupart des PSF adoptent le modèle unifié, c.-à-d. que l'éducation financière est dispensée par les agents spécialisés. Toutefois, certains PSF sont dotés d'un département formation (modèle parallèle, comme OIBM par exemple) ou font appel à une ORJ pour assurer l'éducation financière (modèle associé). Pour plus d'informations sur les modèles de prestation des services non financiers, voir la section 2.1.

³¹ Ngurukie C. et Deshpande R., 2013, *Testing the Waters: YouthSave Pilot Test Results from Three Markets*, Washington, D.C., Save the Children. Disponible en anglais à l'adresse : https://www.newamerica.org/downloads/YouthSave_Testing_the_Waters.pdf

La formation des formateurs de FINCA RDC était divisée en trois volets :

- La mobilisation : présentation du programme et des institutions impliquées
- Les bases de l'épargne : comment monter un plan d'épargne et à qui s'adresser
- Les bases du crédit : le prêt responsable



Améliorer la souscription aux comptes
Pratique recommandée #4 : renforcer continuellement la capacité de l'ensemble du personnel et des promoteurs impliqués dans le programme afin de garantir leur adhésion et de leur apporter le soutien nécessaire

L'institutionnalisation de l'épargne et de la mobilisation des jeunes au sein d'un PSF, outre le renforcement des capacités du personnel et des promoteurs impliqués dans le programme, permet de garantir le bon déroulement des opérations lorsqu'une rotation de main-d'œuvre imprévue se produit à différents niveaux. Ainsi, lorsque le chef de produits jeunes de FINCA chargé de la République démocratique du Congo et de l'Ouganda a quitté l'entreprise, l'institution a pu mettre en place une transition progressive et n'a rencontré aucune interruption dans

ses activités de mobilisation des jeunes grâce à l'institutionnalisation de son programme d'épargne jeunesse. Il est également important de se doter de dispositifs capables d'absorber efficacement ce type de transition, sans compromettre les objectifs de performance. Par exemple, dans le cas de FTB, les agents spécialisés quittaient le service (moyennant un préavis d'une semaine seulement) pour intégrer le département crédit, qui offrait des primes plus élevées et davantage axées sur la performance. Le recrutement et l'intégration d'agents spécialisés pour les remplacer ont cependant pris entre deux et trois mois. Par ailleurs, ces agents avaient des contrats de courte durée qui étaient renouvelés en fin d'année selon la performance, ce qui freinait l'institutionnalisation du programme. Pour faire face à la situation, FTB a instauré des préavis de deux mois pour les agents spécialisés dans la jeunesse qui demandaient un transfert interne, afin de disposer de plus de temps pour recruter le personnel de remplacement. Le prestataire prévoit également de renforcer les connaissances de l'ensemble du personnel des agences en matière de produits destinés aux jeunes et de consolider leurs capacités afin qu'ils puissent assurer la prestation de tels services en l'absence d'agents spécialisés.

D'autre part, les PSF recommandent fortement que la formation du personnel respecte la structure organisationnelle du prestataire et suive une approche en cascade. Par exemple, le personnel et les consultants techniques du programme YouthStart ont d'abord formé les chefs de produits jeunes de chaque PSF partenaire, qui ont ensuite formé

les responsables d'agence sur les méthodes de formation des jeunes et d'évaluation des agents spécialisés. Les responsables d'agence ont à leur tour formé les agents spécialisés au contenu technique et à la méthodologie à suivre pour la prestation des services financiers (p. ex., conditions générales des produits financiers à destination des jeunes) et non financiers (selon un modèle unifié et parallèle). La formation des agents spécialisés de l'ACSI consacrait deux jours et demi au contenu technique, puis une demi-journée à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre, à la définition des objectifs de chaque agent et aux échanges sur le dispositif de supervision et de suivi.

Les formations sont essentielles, car elles permettent de favoriser l'adhésion des membres du personnel : elles les aident à bien comprendre les objectifs et les activités du programme ainsi que leur rôle dans le recrutement des jeunes et la réalisation des objectifs ; elles permettent également de garantir que la direction soutient le personnel dans la réalisation de ses objectifs, notamment en cas de réorganisation des effectifs, quel que soit le niveau concerné. Le personnel affecté au projet peut également accompagner les employés des agences afin de veiller à ce que celles-ci atteignent leurs objectifs mensuels.

Les formations doivent être proposées au personnel et aux promoteurs auprès des jeunes de façon régulière tout au long du programme. L'approche d'Umutanguha consistait à organiser un stage de remise à niveau pour l'ensemble des formateurs, puis trois réunions de suivi afin qu'ils fassent part de leurs retours. L'ACSI a également

mis en place pour ses agents de terrain des formations de remise à niveau portant sur l'éducation financière, les enjeux en matière de performance et les enseignements retenus, ce qui a permis « de susciter un intérêt et un engagement durables dans les agences à l'égard de la prestation de services financiers à destination des jeunes »³². Ces formations ont été organisées dans le cadre des programmes annuels de formation de l'ACSI. Récemment, PEACE a proposé à ses responsables d'agence des formations portant sur³³ :

- les pratiques recommandées et les enseignements tirés du programme destiné aux jeunes ;
- les méthodes pour mieux approcher la clientèle féminine ;
- l'identification des causes de l'inactivité d'un compte et les stratégies pour y remédier ;
- la promotion des produits d'épargne grâce au parrainage et aux ventes croisées ;
- l'offre d'une éducation financière de qualité ;
- le renforcement des partenariats avec les organisations au service des jeunes.

PORTÉE

Améliorer la souscription aux comptes
Pratique recommandée #5 : recruter, former et accompagner les promoteurs auprès des jeunes

Les PSF partenaires ont élaboré des stratégies atypiques pour atteindre les jeunes. Compte tenu de la méfiance éprouvée par de nombreux jeunes à l'égard des banques³⁴, la présence de promoteurs a permis de gagner leur confiance. Le renforcement des capacités des promoteurs leur a permis de partager des pratiques d'épargne avec leurs pairs et avec d'autres membres crédibles de la communauté (responsables communautaires, enseignants et parents/tuteurs)³⁵. Malgré les contextes hétérogènes des pays d'Afrique, cette pratique peut être très facilement reproduite dans la mesure où elle consiste principalement à identifier parmi les jeunes des leaders motivés et désireux de recruter d'autres jeunes et de servir d'exemple à leurs pairs

Les ambassadeurs jeunesse sont généralement des leaders au sein des communautés de jeunes et des clients du PSF qui sont recrutés pour faire connaître les produits financiers, encourager l'utilisation des comptes d'épargne et animer des séances d'éducation financière. Ils sont crédibles au sein des groupes de jeunes et auprès des parents/tuteurs, car ils sont formés par les agences pour mobiliser l'attention lors des réunions de la communauté ; ils sont capables de s'adresser aux jeunes et d'interagir de façon adaptée ; enfin, ils sont un très bon exemple des avantages que procure l'épargne par

le biais d'un PSF. Ces ambassadeurs sont parfois des étudiants bénévoles qui promeuvent les services du PSF auprès des autres étudiants. Cette stratégie est très facile à reproduire : en effet, tous les PSF ont engagé des jeunes ambassadeurs pour promouvoir leurs produits destinés à ce segment. Sa réussite a d'ailleurs été saluée par certains gouvernements : le modèle de promotion par les pairs adopté par Umutanguha consistant à faire appel à des ambassadeurs jeunesse pour assurer l'éducation financière, a été reconnu et cité comme bonne pratique par le gouvernement du Rwanda dans sa stratégie nationale relative à l'éducation financière.

Les promoteurs auprès des jeunes ont plus ou moins le même âge et le même profil que la clientèle visée, et ils doivent bien connaître la communauté ciblée par l'agence. Ils sont souvent considérés comme de très bons épargnants. Ils sont engagés à temps plein et sont formés pour recruter et inciter d'autres jeunes à adopter des pratiques/techniques d'épargne similaires. Dans le cas d'OIBM, la participation de promoteurs lui a permis d'étoffer son portefeuille de clients jeunes, une percée décisive, car le prestataire avait eu des difficultés à atteindre les objectifs de son programme. Par ailleurs, le recrutement d'agents spécialisés a permis à OIBM de mettre en place une communication adaptée

³² Rapport narratif de l'ACSI, janvier-mars 2014.

³³ Cette formation a été proposée au troisième trimestre 2014.

³⁴ *Understanding Youth and their Financial Needs*, p. 7, 2013, Arlington (Virginie), réseau SEEP. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/Understanding_Youth_and_their_Financial_Needs_April_2013.pdf

³⁵ Deshpande R., 2012, *What Do Youth Savers Want? Results from Market Research in Four Countries*. A Save the Children YouthSave Note, p. 5, Washington, D.C., Save the Children. Disponible en anglais à l'adresse : http://mastercardfdn.org/wp-content/uploads/YouthSave-Market-Research-Report_FINAL1.pdf

aux jeunes clients et d'obtenir des résultats tangibles. La figure VI illustre l'augmentation des souscriptions réalisée par OIBM.

Il convient également de préciser que la plupart des agents spécialisés d'OIBM ont été engagés entre le début et la mi-2014. Bien que l'augmentation du nombre de clients jeunes ait permis d'étendre la portée du programme, des frais importants ont été engagés par le prestataire :

- **Salaires** : OIBM a dépensé jusqu'à 5 000 dollars par an pour chaque agent.
- **Déplacements** : les agents devaient aller à la rencontre des jeunes et non le contraire ; les déplacements (dans les zones rurales particulièrement) ont représenté un coût supplémentaire de l'ordre de 24 dollars par semaine et par agent en moyenne.

OIBM a également dû supporter des frais indirects, liés notamment à la productivité de son dispositif. Certains frais liés à l'engagement d'agents spécialisés ont été ainsi couverts par les recettes issues des prêts, des ventes croisées et de l'épargne des jeunes. Toutefois, l'institution a traversé une crise institutionnelle et macro-économique qui a compromis son efficacité³⁶.

Améliorer la souscription aux comptes
Pratique recommandée #6 : mettre en place des mesures pour inciter le personnel des PSF et les promoteurs à recruter des jeunes

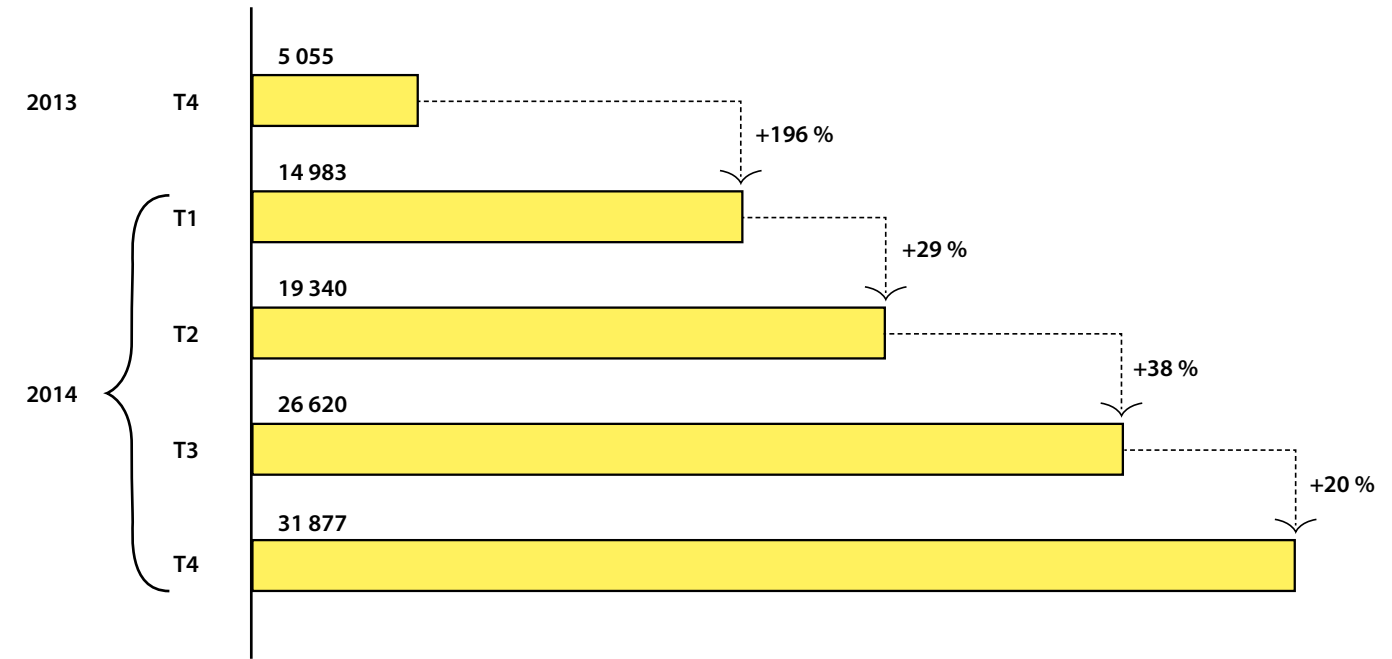
Il est important d'encourager et de favoriser la concurrence entre les membres du personnel du PSF, les promoteurs, les ambassadeurs jeunesse et les clubs d'épargne en mettant

en place des mesures d'incitation et de reconnaissance pour ceux qui atteignent ou dépassent les objectifs de souscription. Les ambassadeurs jeunesse reçoivent généralement une petite indemnité en plus des commissions. Par exemple, en plus du salaire de base, OIBM versait à ses ambassadeurs jeunesse 250 kwachas du Malawi (0,55 dollar) par compte d'épargne ouvert et 2 % du montant des prêts accordés aux nouveaux clients recrutés par leurs soins. Le prestataire s'était par ailleurs efforcé de fixer des objectifs de performance clairs pour les ambassadeurs.

En Ouganda, FINCA a mis en place des petites mesures d'incitation à l'attention de ses agents spécialisés pour couvrir leurs frais de transport, ainsi que des bons d'achat et des petits déjeuners avec le directeur général. Le prestataire a également instauré la politique de « un collaborateur trois

FIGURE XI

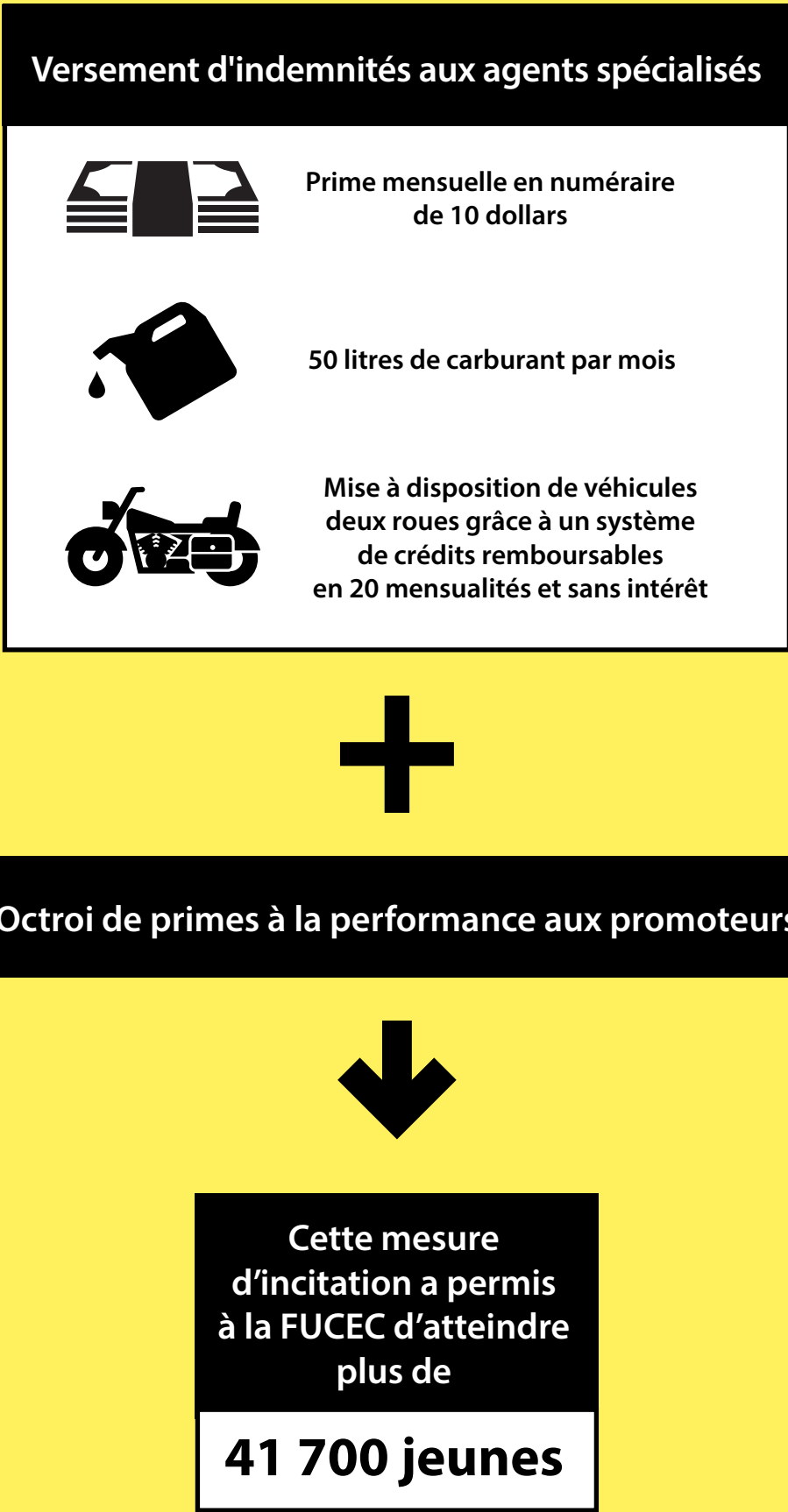
Augmentation des souscriptions observée par OIBM avec la mise en place d'agents spécialisés dans la jeunesse



³⁶ Pour une ventilation détaillée des coûts liés aux services financiers à destination des jeunes, voir la publication de l'UNCDF *Building the Business Case for Youth Services: Further Insights from the YouthStart Programme*, à paraître prochainement.

FIGURE XII

Indemnités et primes à la performance octroyées par la FUCEC



comptes », qui demande à chaque employé d'agence d'ouvrir trois nouveaux comptes d'épargne, dont au moins un compte jeunesse.

Umutanguha a fixé des objectifs de performance (directement liés aux objectifs de performance globaux du programme) pour chaque agence et chaque membre du personnel.

La FUCEC a versé à ses agents spécialisés des indemnités sous forme de primes : une prime mensuelle en numéraire de 10 dollars et une prime de transport équivalent à la consommation de 50 litres de carburant par mois. Des primes à la performance étaient également versées aux promoteurs selon les conditions suivantes :

- Prime de 10 dollars lorsqu'au moins 200 jeunes avaient bénéficié d'une éducation financière dans le mois
- Prime de 20 dollars pour l'apport de 100 à 150 nouveaux clients dans le mois, ou 40 dollars à partir de 150 nouveaux clients

Par ailleurs, compte tenu des distances importantes que les agents spécialisés devaient parcourir pour atteindre les jeunes, la FUCEC a mis à leur disposition des véhicules deux roues grâce à un système de crédits remboursables en 20 mensualités et sans intérêt. Cette mesure d'incitation a permis à la FUCEC d'atteindre plus de 41 700 jeunes.

Cette pratique a également été mise en œuvre par d'autres PSF qui offrent des services et des produits financiers à destination des jeunes : Banco Caja Social en Colombie, partenaire de YouthSave, a mis en place des mesures pour inciter son personnel à ouvrir des comptes d'épargne jeunesse comparables à celles proposées pour les autres types de comptes³⁷. Bank of Kathmandu au Népal, autre partenaire de YouthSave, a également constaté que les mesures d'incitation à l'attention du personnel avaient un impact important sur l'ouverture des comptes jeunesse, ce qui confirme l'importance de la mobilisation du personnel, notamment lorsque le produit/processus est nouveau pour eux³⁸.

2.2 UTILISATION DES COMPTES

Donner accès aux jeunes clients à un compte est important, mais s'assurer qu'il est utilisé est tout aussi essentiel. Les PSF ont souvent des difficultés à conjuguer la promotion de l'ouverture de comptes et l'encouragement à leur utilisation ; les efforts pour augmenter l'utilisation des comptes sont bien souvent négligés au profit des activités de promotion. Initialement, les PSF n'avaient pas prévu de mettre en place des mesures visant à encourager l'utilisation et le maintien

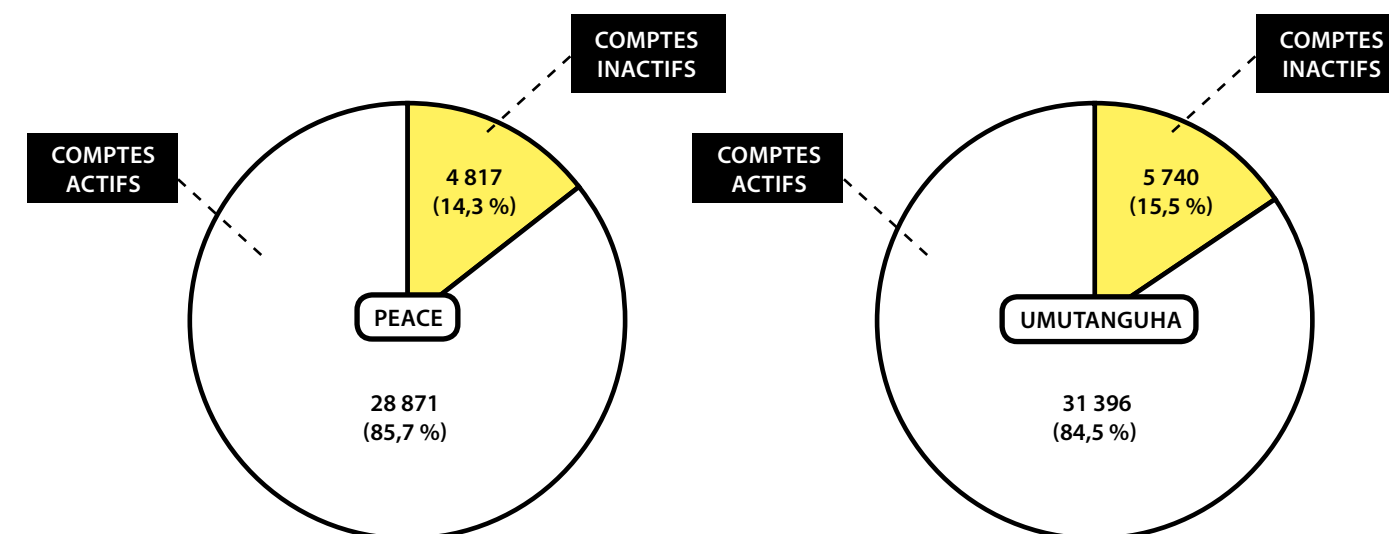
des soldes d'épargne après l'ouverture des comptes, la capacité générale des jeunes à épargner étant encore méconnue. Toutefois, après avoir observé une inactivité importante et prolongée, ils ont commencé à élaborer des stratégies et à fixer des objectifs en vue d'améliorer le taux d'utilisation³⁹. L'inactivité est souvent accentuée par :

- le temps nécessaire pour se rendre dans les agences ;

- les longues distances (notamment dans les zones rurales) entre le domicile du jeune, son lieu d'étude et/ou de travail et l'agence ;
- les problèmes culturels et le manque de sécurité qui touchent les jeunes femmes et les jeunes filles (p. ex., les parents/tuteurs peuvent craindre pour la sécurité des filles si elles doivent parcourir seules un long trajet pour aller faire un dépôt d'argent) ;

FIGURE XIII

Taux d'inactivité de deux partenaires YouthStart



- l'incapacité et/ou le manque de temps et de motivation du personnel pour suivre individuellement chaque jeune ;
- l'absence de motivation de la part des jeunes ;
- la mobilité élevée chez les jeunes ;
- les revenus irréguliers des jeunes ;
- l'insuffisance des liens entre les services financiers et non financiers.

L'inactivité⁴⁰ constitue un problème auquel tous les prestataires de services financiers sont confrontés. Par exemple, les cas de PEACE et Umutanguha se distinguent des autres PSF : malgré leur très bonne performance institutionnelle, ils ont rencontré plus de difficultés à cet égard. La figure VII montre les taux d'inactivité de ces deux prestataires. Cette difficulté s'explique par le profil des jeunes qu'ils ciblent (98 % de leurs jeunes clients vivaient dans des zones rurales), alors que les circuits

de diffusion n'étaient pas encore entièrement opérationnels pour ce groupe.

Pour augmenter l'utilisation des comptes, il est également possible de mettre en place une stratégie ciblée qui prévoit le suivi direct ou indirect des jeunes, mais elle peut également s'avérer assez laborieuse. Par exemple, en Ouganda, FINCA a fait appel à des promoteurs qui se rendent régulièrement dans les écoles et les clubs d'activités/les groupes de jeunes

afin de suivre ceux qui sont titulaires d'un compte. PEACE contactait ses clients par téléphone pour leur rappeler leur objectif d'épargne et leur proposer un rendez-vous à l'agence. Le prestataire demandait également à ses membres actifs vivant dans les zones rurales de se rendre à l'agence avec leur tirelire et de partager leur expérience avec les jeunes qui n'utilisaient pas leur compte. Les agents spécialisés dans l'épargne et les prêts destinés aux jeunes se sont également déplacés pour aller rencontrer les titulaires de

“ DONNER ACCÈS AUX JEUNES CLIENTS À UN COMPTE EST IMPORTANT, MAIS S'ASSURER QU'IL EST UTILISÉ EST TOUT AUSSI ESSENTIEL. ”

³⁷ Johnson L. et al., 2013, *Savings Patterns and Performances in Colombia, Ghana, Kenya, and Nepal: YouthSave Research Report*, CSD Publication 13-18, St. Louis (Missouri), Center for Social Development. Disponible en anglais à l'adresse : <http://csd.wustl.edu/Publications/Documents/RR15-01.pdf>

³⁸ « Interview with Raju Shrestha, Senior Officer of Marketing and Corporate Communication, Bank of Kathmandu, and YouthSave Product Champion », 13 mai 2014, YouthSave. Disponible en anglais à l'adresse : <https://www.newamerica.org/youthsave/an-interview-with-raju-shrestha-senior-officer-of-marketing-and-corporate-communication-bank-of-kathmandu-and-youthsave-product-champion/>

³⁹ L'utilisation peut être mesurée à partir du nombre moyen de dépôts ou du volume moyen de l'épargne. Le présent document utilise comme principal indicateur l'augmentation du solde d'épargne moyen sur une période de 12 mois.

⁴⁰ Selon l'UNCDF, l'inactivité désigne le nombre total de comptes YouthStart qui n'ont enregistré aucune transaction au cours des 12 derniers mois.

comptes inactifs et leur rappeler leur plan d'épargne initial.

Afin de pallier ces difficultés et d'améliorer l'utilisation des comptes, les PSF ont élaboré des stratégies innovantes qui consistent à aller directement à la rencontre des jeunes et, ainsi, à entretenir une relation de proximité. Pour mettre en œuvre ces stratégies, certains prestataires ont repris des services ou des dispositifs déjà existants, qu'ils ont adaptés aux besoins des jeunes clients. Ces stratégies comprennent :

- la collecte des dépôts d'argent des jeunes chez eux, à l'école ou sur leur lieu de travail ;
- la mise en place de clubs d'épargne dans les écoles pour les jeunes scolarisés, et dans d'autres endroits pour les jeunes non scolarisés ;
- la mise à disposition de tirelires/coffres cadenassés pour les jeunes ;
- l'utilisation des technologies pour inciter à épargner ou pour envoyer des rappels (p. ex., services bancaires mobiles, TPE et SMS)⁴¹ ;
- la mise en place de mesures d'incitation pour les jeunes et le personnel afin de les motiver.

Améliorer l'utilisation des comptes

Pratique recommandée #1 : collecte des dépôts d'argent des jeunes chez eux, à l'école ou sur leur lieu de travail

Afin de réduire la distance et les frais supportés par les jeunes clients lors

des déplacements pour se rendre dans les agences, les PSF ont la possibilité de collecter les dépôts d'épargne directement chez les jeunes, dans leur école ou sur leur lieu de travail. Par exemple, dans le cas d'OIBM, le personnel intervenant auprès des jeunes collectait les dépôts d'épargne pendant les réunions de la communauté, puis les déposait à l'agence pour le compte de ses clients. En République démocratique du Congo, le personnel de FINCA se rendait dans les écoles toutes les deux semaines. Toutefois, il est important que les PSF qui réalisent des collectes sur le terrain soient dotés d'un dispositif solide de contrôle et d'enregistrement des opérations ou de mécanismes sécurisés afin d'éviter toute fraude ou perte. Les collectes d'argent sont risquées : de très nombreux cas de petite fraude ont été détectés par plusieurs PSF. Pour limiter ce risque, les montants des collectes sur le terrain ont été plafonnés.

La FUCEC a adapté son système de collecte en porte-à-porte s'adressant aux adultes, le SYSCOFOP (système de collecte de fonds sur place), et collecte les dépôts des jeunes dans les endroits qu'ils fréquentent (marchés, lieux de travail, écoles, etc.). Ce système étant déjà intégré au fonctionnement du prestataire, le SYSCOFOP a pu être modifié pour répondre aux besoins des jeunes dans le périmètre géographique desservi par la FUCEC. Ces modifications consistaient à :

- recruter prioritairement des jeunes femmes dans l'équipe, car elles atteignent plus facilement l'ensemble de la clientèle (hommes et femmes) que les hommes ;
- collecter en priorité dans les endroits que fréquentent les jeunes : écoles, lieux de travail, marchés ;
- adopter des mesures d'incitation en vue d'encourager les agents de terrain à inciter les jeunes, car leur capacité d'épargne est inférieure à celle des adultes.

Ce système a eu des résultats très satisfaisants et a permis à la FUCEC de mieux comprendre comment répondre aux besoins des clients sur le terrain. Grâce à ces adaptations, la FUCEC est le partenaire ayant enregistré l'un des taux d'inactivité les plus bas dans le cadre du programme YouthStart. La figure VIII présente la part de clients jeunes actifs par rapport au nombre total de clients jeunes de la FUCEC en 2013 et 2014.

Cette stratégie adoptée par la FUCEC pour maintenir un pourcentage de comptes actifs très élevé grâce au système de porte-à-porte est parfaitement reproductible, notamment par les PSF qui opèrent dans des pays où ces pratiques sont ancrées (p. ex., les collecteurs *susu*)⁴². Il est possible de développer une version hybride du SYSCOFOP en faisant appel à des agents spécialisés dans la jeunesse et à des promoteurs auprès des jeunes, sous réserve que des mécanismes de sécurité soient mis en place.

Bien que ce type d'approche ait fait ses preuves, il n'est pas sans risque. Transporter des sommes d'argent conséquentes pose un risque de sécurité très élevé pour les PSF, notamment lorsqu'ils opèrent dans des régions où les problèmes de sécurité sont importants. La FCPB a par exemple été victime de plusieurs braquages dans des zones à risque. La FUCEC a limité ce risque en plafonnant les sommes que ses agents sont autorisés à transporter. Ce risque peut également être atténué grâce aux technologies : en établissant un partenariat avec une société de télécommunication, les PSF peuvent offrir aux jeunes la possibilité d'utiliser leur crédit téléphonique pour accéder à leur porte-monnaie électronique. L'utilisation de TPE peut également réduire les risques de fraude, car ils sont notamment équipés d'un clavier numérique et réduisent le nombre de transactions réalisées en espèces.

Améliorer l'utilisation des comptes

Pratique recommandée #2 : mise en place de clubs d'épargne dans les écoles pour les jeunes scolarisés, et dans d'autres endroits pour les jeunes non scolarisés

La mise en place de clubs d'épargne dans les écoles ou ailleurs peut aider à minimiser les frais occasionnés et le temps passé par les jeunes pour se rendre dans les agences. Il convient de souligner l'importance de la

“ LA MISE EN PLACE DE CLUBS D'ÉPARGNE DANS LES ÉCOLES OU AILLEURS PEUT AIDER À MINIMISER LES FRAIS OCCASIONNÉS ET LE TEMPS PASSÉ PAR LES JEUNES POUR SE RENDRE DANS LES AGENCES. ”

segmentation dans ce cas : les jeunes forment un groupe relativement hétérogène, c'est pourquoi il faut proposer des produits et des services variés. Dans le cas des plus jeunes (entre 12 et 15 ans), l'objectif des PSF consistait à développer une culture de l'épargne au sein du groupe. Cependant, il est particulièrement reconnu que la capacité d'épargne de cette tranche d'âge n'est pas très importante. Les PSF ont donc misé sur la création de clubs d'épargne pour augmenter le volume de l'épargne.

Par exemple, l'ACSI a collaboré avec les écoles pour atteindre les jeunes scolarisés et avec les *kebeles*⁴³ pour atteindre ceux qui n'étaient pas scolarisés, et les a aidés à créer des clubs d'épargne. Les jeunes avaient la possibilité d'ouvrir un compte d'épargne au sein du club, sans se déplacer. Certains membres siégeaient dans des comités spéciaux ou exerçaient la fonction d'ambassadeur jeunesse pour recruter de nouveaux clients. Ces clubs ont également permis à l'ACSI de proposer des services non financiers, des activités culturelles et des animations.

En Ouganda, FINCA a créé des clubs d'épargne dans les établissements secondaires de Kampala. Les élèves y reçoivent une éducation financière et

ont la possibilité d'ouvrir un compte d'épargne individuel.

Dans chacun de ces cas, la création de clubs d'épargne a facilité l'ouverture de comptes mais a également garanti leur utilisation : les clubs programmaient régulièrement des réunions (hebdomadaires, toutes les deux semaines ou tous les deux mois), ce qui aidait les jeunes à planifier leur épargne et leur évitait d'avoir à se déplacer dans les agences.

Améliorer l'utilisation des comptes

Pratique recommandée #3 : mise à disposition de tirelires/coffres cadenassés pour les jeunes

Pour les encourager à épargner à la maison, certains PSF ont fourni aux jeunes des tirelires/coffres cadenassés dont ils déposaient ensuite le contenu à l'agence (p. ex., PEACE conservait les clés des tirelires à l'agence). Les coffres étaient soit conservés à l'école et ouverts lorsqu'un agent du PSF s'y rendait, soit apportés par les jeunes à l'agence lorsqu'ils voulaient effectuer des dépôts (FINCA RDC, FINCA Ouganda et PEACE). Toutefois, dans certains cas, les jeunes ne ramenaient pas leur coffre à l'agence.

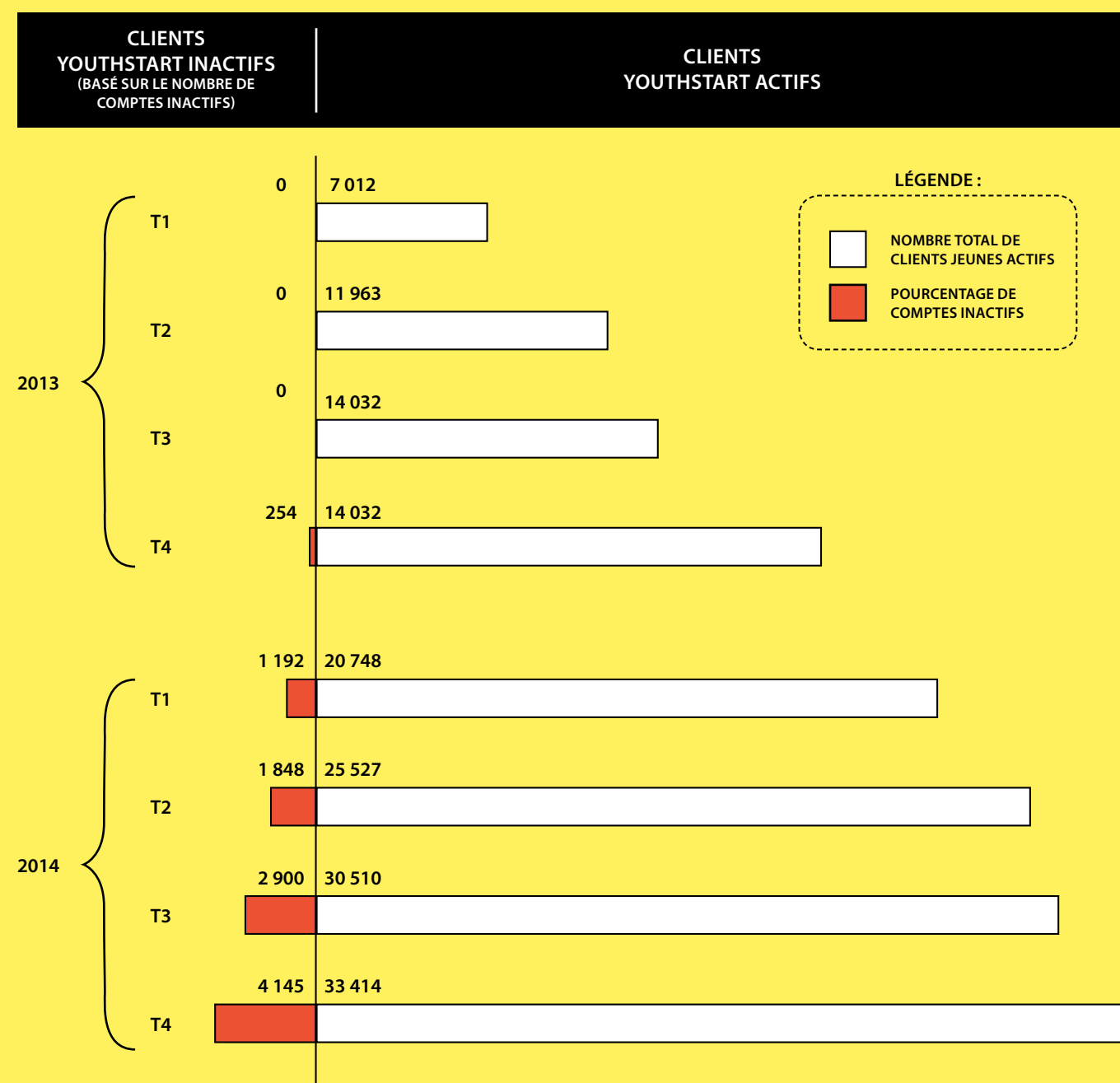
⁴¹ L'« incitation à épargner » désigne un ensemble de mécanismes capables de déclencher une prise de décision spécifique. Les « rappels » servent de point de repère pour certaines pratiques comme l'épargne, et sont plus efficaces lorsqu'ils sont associés à des objectifs préétablis. Voir Pathak P., Holmes J. et Zimmerman J., 2011, *Accelerating Financial Capability among Youth: Nudging New Thinking*, Washington, D.C., New America Foundation. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.newamerica.net/sites/newamerica.net/files/policydocs/AcceleratingFinancialCapabilityamongYouth.pdf>

⁴² Les *susu* sont des collecteurs qui proposent des moyens informels pour épargner et accéder à un crédit.

⁴³ Les *kebeles* sont les plus petites entités administratives en Éthiopie.

FIGURE XIV

Utilisation des comptes par les jeunes clients de la FUCEC



OIBM a présenté le concept du « cochon tirelire » au personnel scolaire pendant la Semaine mondiale de l'argent en mars 2014⁴⁴. De nombreux établissements ont signalé au prestataire que la plupart des enfants utilisaient ces tirelires à la maison. OIBM envisage d'adopter ces tirelires en 2015 dans ses clubs d'épargne destinés aux jeunes. L'ACSI utilise également ce système et garde les clés à l'agence.

Améliorer l'utilisation des comptes **Pratique recommandée #4 : utilisation des technologies pour inciter à épargner ou pour envoyer des rappels**

Les PSF peuvent avoir recours aux technologies pour faciliter les transactions des jeunes, mais également pour les inciter à épargner ou leur rappeler leurs objectifs/leur plan d'épargne. En République démocratique du Congo, FINCA a réussi à réduire l'inactivité en plaçant des agents TPE près des écoles ou des zones très fréquentées par les jeunes. Le nombre de transactions sur les comptes des jeunes est passé de 921 à 5 377 en 2013, une augmentation de plus de 480 %, principalement due à l'utilisation des agents TPE. De plus, tous les comptes des jeunes étaient actifs (c.-à-d. réalisation d'au moins une transaction par an) et le volume de l'épargne est passé de 129 750 à 224 388 dollars, soit une augmentation de 173 %⁴⁵.

Lorsqu'un PSF décide d'installer des agents TPE, deux aspects sont à considérer :

“ LES PSF PEUVENT AVOIR RECOURS AUX TECHNOLOGIES POUR FACILITER LES TRANSACTIONS DES JEUNES, MAIS ÉGALEMENT POUR LES INCITER À ÉPARGNER OU LEUR RAPPELER LEURS OBJECTIFS/LEUR PLAN D'ÉPARGNE. ”

- Choisir des endroits très fréquentés afin que l'agent TPE et le PSF dégagent des bénéfices et amortissent leur investissement initial (environ 1 000 dollars dans le cas de FINCA RDC)
- Choisir un emplacement permettant d'atteindre les jeunes (p. ex., près des écoles, des marchés, des espaces de loisirs ou de rassemblement). En République démocratique du Congo, FINCA a eu des difficultés à installer des agents TPE au sein des établissements scolaires, car certains ne les autorisaient pas. Dans ce cas, le PSF doit cibler les zones à forte densité de population et les lieux pratiques pour les jeunes, tout tenant compte de l'emplacement des établissements scolaires.

La stratégie de FINCA, leader sur le marché en République démocratique du Congo (notamment dans l'agglomération de Kinshasa), consiste à proposer à ses clients des services bancaires sans agence, avec le soutien de la Société financière internationale (IFI) et de la Fondation MasterCard. Cette approche a permis à FINCA de multiplier très rapidement le nombre de guichets et de services TPE et ainsi de faire bénéficier les clients du programme YouthStart des avantages de cette stratégie.

D'autres PSF ont constaté que les SMS constituaient un outil efficace pour inciter les jeunes à épargner ou leur envoyer des rappels. PAMECAS a ainsi fait passer des messages d'éducation financière suggérant des pratiques d'épargne aux jeunes qui n'avaient pas utilisé leur compte depuis deux mois.

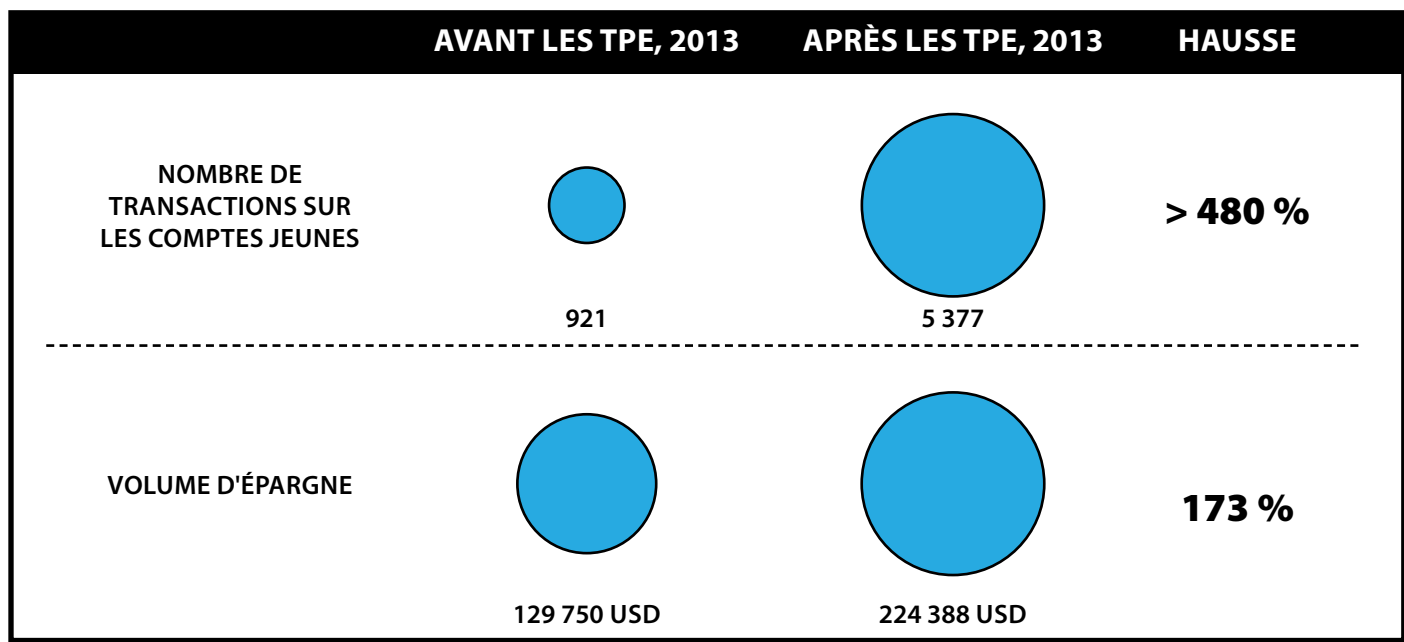
OIBM teste actuellement une stratégie d'envoi de SMS pour rester en contact avec les jeunes et atteindre ceux qui émigrent. Depuis le troisième trimestre 2014, sept agents chargés des relations avec les jeunes (ARJ) utilisent les SMS et la banque prévoit d'étendre cette pratique aux autres ARJ début 2015. OIBM a également testé à petite échelle l'envoi de SMS pour augmenter la participation aux réunions de sensibilisation, aux formations portant sur les services non financiers et aux rassemblements de la communauté. Les ARJ ayant participé au test sont d'abord intervenus dans les zones où de nombreux jeunes possédaient un téléphone portable et bénéficiaient d'un réseau mobile fiable. Dans l'ensemble, ils ont estimé que la communication par SMS était un outil efficace pour mobiliser les clients jeunes, particulièrement pendant les vacances scolaires : 90 % des clients ayant reçu des messages de leur ARJ ont assisté aux réunions du projet YouthStart. Les agents ont également utilisé

⁴⁴ Voir <http://www.globalmoneyweek.org/>

⁴⁵ Le volume de l'épargne peut servir d'indicateur de l'utilisation.

FIGURE XV

Hausse de l'utilisation des comptes chez FINCA RDC grâce à la technologie



les SMS pour informer les jeunes clients bénéficiaires d'un prêt de leur prochaine visite dans la communauté afin de les aider à préparer le paiement de leurs mensualités et de les encourager à être présents. Au vu des résultats concluants du projet pilote, OIBM prévoit d'étendre la stratégie à l'ensemble des agences de son réseau.

OIBM utilise également les technologies pour ses services bancaires sans agence, un mécanisme qui permet de proposer aux clients des services de dépôt et retrait d'argent à bas coût et qui est particulièrement efficace pour les clients vivant dans des zones rurales. Sur le même modèle, OIBM a mis en place le programme Banki M'manja,

qui permet aux clients de vérifier le solde de leur compte, d'effectuer des virements, de payer des factures ou d'acheter du crédit téléphonique, mais aussi de rembourser leur prêt. Les jeunes clients ont accès à ce service depuis leur téléphone.

En Ouganda, FINCA a eu aussi recours aux technologies. Le partenaire envoyait chaque trimestre des messages de suivi ainsi que des astuces financières par SMS en guise de rappel aux jeunes. Voici quelques exemples de messages :

- « Cher client, réduisez vos dépenses inutiles pour épargner plus. Avez-vous pensé à épargner sur votre compte FINCA ? »
- « Cher client, avez-vous continué à épargner ? N'oubliez pas d'établir

un budget pour gérer votre argent et suivre vos dépenses. »

- « Cher client, pour atteindre vos objectifs d'épargne, soyez régulier et persévérant. Merci. »
- « Cher client, pour mieux gérer votre épargne et atteindre vos objectifs, mettez en place un plan d'épargne. Soyez malin, commencez tout de suite ! »
- « Cher client, pour atteindre vos objectifs en 2013, faites un dépôt sur votre compte d'épargne FINCA et gérez bien votre argent. Bonne année ! »

L'envoi de SMS étant limité aux jeunes disposant d'un téléphone portable, FINCA Ouganda a également organisé des activités et des événements promotionnels (p. ex., sa tombola

« Épargne et gagne ») dans les écoles et pendant les vacances scolaires, afin d'inciter les jeunes à faire des dépôts plus fréquents (p. ex., un des rappels hebdomadaires pour sa tombola était : « Cher client, avez-vous participé à la campagne Épargne et gagne organisée en ce moment par FINCA ? Ouvrez un compte Smart Start ou déposez de l'argent et gagnez des cadeaux jusqu'au 31 mars 2014 ! »). Le prestataire envoyait également des rappels par SMS pour ses activités et ses événements promotionnels.

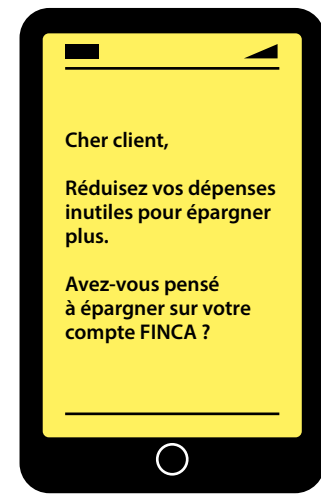
De plus, les agents spécialisés dans l'épargne délivraient aux jeunes clients des *cartes d'accès* (similaires aux cartes de retrait), ce qui a permis de faire passer l'utilisation des comptes de 29 % à 38 % entre mai et juin 2014⁴⁶. Les jeunes scolarisés de 16 à 20 ans étaient attirés par ces cartes, car elles leur permettent d'utiliser les distributeurs automatiques des différentes banques généralement réservés aux classes privilégiées.

Améliorer l'utilisation des comptes

Pratique recommandée #5 : mise en place de mesures d'incitation pour les jeunes et le personnel afin de les motiver

Il est important d'encourager les jeunes pour augmenter l'utilisation des comptes. PEACE et Umutanguha ont choisi de nommer et récompenser les « épargnants du mois » avec de petits cadeaux. OIBM organisait des

“ LES PSF DOIVENT METTRE EN PLACE DES MESURES POUR INCITER LE PERSONNEL, LES PROMOTEURS ET LES AMBASSADEURS JEUNESSE À OUVRIR DES COMPTES MAIS AUSSI À SUIVRE LES JEUNES ET L'UTILISATION DE LEURS COMPTES. ”



Les PSF doivent mettre en place des mesures pour inciter le personnel, les promoteurs et les ambassadeurs jeunesse à ouvrir des comptes mais aussi à suivre les jeunes et l'utilisation de leurs comptes. Les promoteurs de FTB préféraient généralement se rendre dans une nouvelle école pour ouvrir des comptes et animer une première séance d'éducation financière, plutôt que de retourner dans un établissement pour offrir des sessions de renforcement ou de suivi. PEACE offrait un mois de salaire supplémentaire aux trois agences qui enregistraient la plus grande baisse de l'inactivité. L'ACSI remettait des certificats aux ambassadeurs et aux membres du comité des clubs d'épargne qui obtenaient de bons résultats.

En dehors du programme YouthStart, Bank of Kathmandu, partenaire de YouthSave, a mis en place des mesures d'incitation financières pour les titulaires de comptes qui ne réalisaient pas d'opérations. Ce dispositif a obtenu d'excellents résultats. La banque prévoit de déployer une stratégie similaire pour réduire le taux d'inactivité d'autres produits⁴⁷.

tombolas à la fin de chaque trimestre pour les clients qui maintenaient un certain solde d'épargne. En Ouganda, 27 agences ont participé au concours Épargne et gagne de FINCA en proposant une éducation financière et en sensibilisant les élèves des écoles de la région et les groupes de jeunes au sein des communautés. Les lots de la tombola comprenaient des ordinateurs portables, des vélos de sport et des récompenses financières. PEACE remettait des récompenses aux trois meilleurs épargnants.

⁴⁶ Rapport trimestriel de FINCA Ouganda.

⁴⁷ YouthSave, « Interview with Raju Shrestha ».

2.3 PRÊTS DESTINÉS AUX JEUNES

Les PSF partenaires ont, dans un premier temps, adopté une approche axée sur l'épargne, qui leur a permis d'une part d'aider les jeunes à créer un capital dès le plus jeune âge, d'autre part de mieux cerner les besoins des jeunes et de proposer des services adaptés. Le déploiement des services d'épargne aux jeunes a permis aux PSF de mieux comprendre la capacité d'épargne de ce segment et le personnel de première ligne s'est peu à peu senti plus à l'aise avec ce nouveau marché. Les PSF ont ensuite commencé à élaborer et à proposer des services financiers supplémentaires comme les prêts.

Au début, les PSF partenaires ne connaissaient pas bien la capacité des jeunes à gérer et à rembourser des prêts. Par exemple, certains agents de FTB spécialisés dans les prêts collectifs n'accordaient pas la priorité aux groupes de prêt de jeunes, car ils demandaient des montants inférieurs à ceux sollicités par les groupes d'adultes. Par ailleurs, ils craignaient que leur insolvabilité potentielle n'affecte leur portefeuille à risque (PAR). Pour y remédier, FTB a formé ses promoteurs auprès des jeunes à la gestion et au décaissement des prêts, ainsi qu'à la formation des groupes de prêt de jeunes. Cet exemple illustre l'importance de l'adhésion du personnel ainsi que du rôle des promoteurs auprès des jeunes, qui peuvent répondre directement à leurs besoins. Le tableau 4 fournit une synthèse des produits de prêt proposés par les PSF partenaires.

Bien que des appréhensions subsistent encore quant à l'accord de prêts aux jeunes, les PSF ont constaté que ces derniers sont capables de rembourser

leurs prêts à un taux équivalent, voire supérieur, à ceux des adultes, même lorsque la qualité du portefeuille de prêts, tant à destination des jeunes que des adultes, était médiocre, comme dans le cas d'OIBM. Le tableau 5 illustre les difficultés liées au portefeuille à risque. Les difficultés rencontrées par OIBM pour recouvrer les prêts étaient dues au rendement faible de son portefeuille agriculture, un problème qui touchait son portefeuille de prêts à destination des adultes comme des jeunes. Par ailleurs, le prestataire a connu des difficultés pour collecter et assurer le suivi des mensualités en cas de non-paiement, principalement lorsqu'ils avaient déménagé à la recherche d'un emploi ou pour poursuivre des études. Ce problème était exacerbé par l'émigration des jeunes en Afrique du Sud à la recherche d'un meilleur emploi, et qui avaient utilisé leur prêt pour payer le déplacement.

Les partenaires ayant enregistré des taux de remboursement élevés pour les prêts accordés aux jeunes ont pu minimiser les risques encourus et répondre aux besoins économiques des jeunes en mettant en œuvre les pratiques recommandées suivantes :

- Proposer des formations sur l'entrepreneuriat et sur la gestion de crédit
- Assurer un suivi des pratiques d'épargne des jeunes afin d'évaluer leur solvabilité
- Acquérir des connaissances solides sur les dynamiques du marché

Prêts
Pratique recommandée #1 : proposer des formations sur

l'entrepreneuriat et sur la gestion des crédits

D'après les retours des PSF partenaires et une étude de la Fondation MasterCard⁴⁸, les jeunes ayant été formés à la création de projets ou d'entreprises, à l'évaluation des besoins financiers et à la gestion de leur argent, étaient mieux préparés et équipés pour gérer et rembourser leurs prêts. Par ailleurs, la plupart des jeunes qui décident d'ouvrir un compte le font dans l'intention de pouvoir ensuite accéder à un prêt. Toutefois, le besoin du jeune en matière de prêt finit en général par baisser, à mesure que sa capacité à épargner augmente.

Cette observation a été faite lors d'une étude de l'UNCDF au Togo qui évaluait les répercussions et les changements de comportement induits par les services financiers et non financiers⁴⁹. Les jeunes qui avaient récemment rejoint la FUCEC étaient généralement davantage intéressés par un prêt que ceux qui étaient membres du réseau depuis un certain temps. La figure IX illustre ce phénomène. Dans une certaine mesure, cela indique que l'accès aux prêts est l'une des raisons qui motivent les jeunes à rejoindre le programme, mais que cet intérêt diminue avec le temps, car ils commencent à croire davantage en leur capacité d'épargne. Plus précisément, les jeunes suivent des formations pour apprendre à mieux évaluer leurs besoins financiers réels et, avec le temps, ils gagnent confiance en leur capacité à épargner et sont mieux informés et préparés à gérer et rembourser un prêt.

Umutanguha nous fournit un autre exemple. Ce prestataire a ciblé les

FIGURE XVI

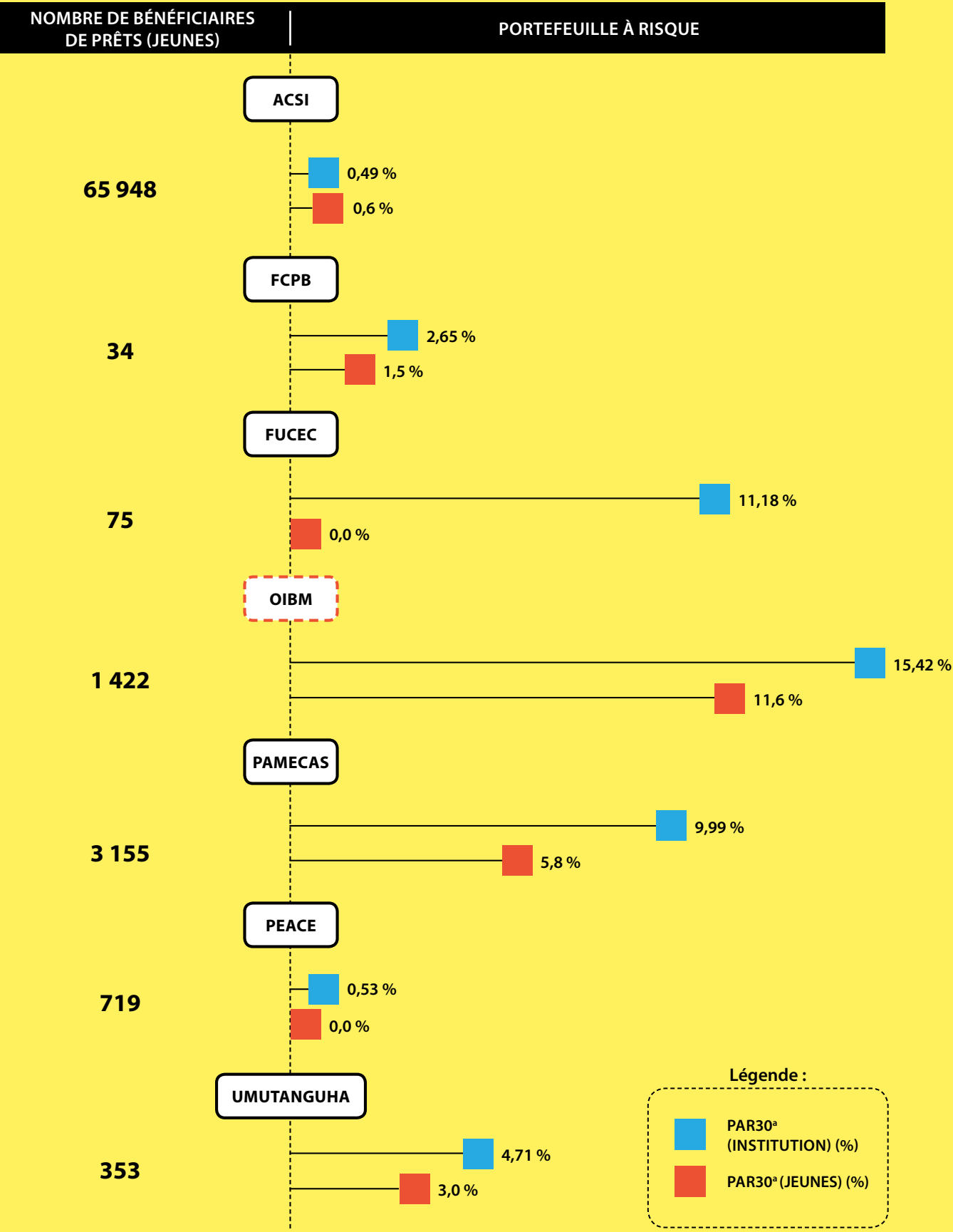
Produits de prêt des partenaires YouthStart

PARTENAIRE	PRODUITS DESTINÉS AUX JEUNES	COMPARAISON AVEC LES PRODUITS DESTINÉS AUX ADULTES
ACSI	Youth Loan (prêt jeune) – taux d'intérêt annuel : 10 %-18 % selon le montant ; garantie acceptée : matérielle ou financière ; ouvert aux jeunes de 18 ans et plus	Taux d'intérêt : 13 %-18 % selon le montant
FCBP	Crédit Jeune – taux d'intérêt : 12 %-13 % (1 % de moins que le taux courant appliqué) ; montant maximum du prêt : 700 dollars ; condition requise : être titulaire d'un compte d'épargne depuis au moins trois mois ; les clients YouthStart ont également accès au prêt Cred'Art qui vise à encourager les jeunes artisans à s'installer en indépendant.	Taux d'intérêt : 13 %-14 %
FUCEC	Crédit Jeune – taux d'intérêt : 1,5 % par mois ou 18 % par an (taux dégressif) ; ouvert aux jeunes de 18 ans et plus titulaires d'un compte d'épargne depuis au moins trois mois ; Special Holiday Loan (prêt spécial vacances) – permet aux étudiants d'obtenir un prêt allant jusqu'à 100 dollars pour une période de trois mois maximum	La fédération accorde des prêts à chaque agence à un taux de 6 %-8,5 % ; les agences appliquent ensuite des taux dégressifs entre 10 % et 18 %.
OIBM	Chiyambi Loan (prêt Chiyambi) – prêt collectif accordé à un groupe de cinq à dix jeunes ; taux d'intérêt : 3,67 % ; dépôt de garantie obligatoire : 15 % du montant total du prêt ; ouvert aux jeunes de 18 ans et plus	Taux d'intérêt : 3,92 %
PAMECAS	Group Loan (prêt collectif) – trois à cinq personnes par groupe ; apport obligatoire : 5 % du capital à rembourser ; durée du remboursement : 12 mois maximum ; Individual Loan (prêt individuel) – taux d'intérêt mensuel : 1,67 % ; garantie matérielle ou parent/client de PAMECAS qui se porte garant ; durée du prêt : jusqu'à 12 mois ; ouvert aux jeunes de 18 ans et plus	Taux d'intérêt : 1,67 %-2,5 % par mois, selon le montant
PEACE	Youth Loan (prêt jeune) – taux d'intérêt mensuel : 1,25 % (sauf prêts agricoles) et 1,5 % pour les prêts agricoles ; prêts individuels et collectifs (3 à 8 personnes en cas de co-garantie ; 9 à 14 personnes ou 15 à 40 personnes pour les associations) ; conditions requises : lettre du kebele et garantie du groupe	Taux d'intérêt annuel des prêts individuels et collectifs (sauf prêts agricoles) : 15 % (application de la méthode de calcul du taux fixe) ; taux d'intérêt annuel des prêts agricoles individuels et collectifs : 15 % (application de la méthode de calcul du taux fixe)
UMUTANGUHA	Micro-leasing (microcrédit-bail) – ouvert aux jeunes de 21 à 24 ans ; montant du prêt : jusqu'à quatre fois le solde disponible sur le compte d'épargne ; conditions requises : être titulaire d'un compte d'épargne depuis au moins un à trois mois avec des dépôts réguliers ; Nunguke Youth Business Loan (prêt professionnel jeune Nunguke) – ouvert aux jeunes de 21 à 24 ans ayant une entreprise ou exerçant une activité professionnelle et n'ayant pas le statut d'étudiant ; durée du prêt : jusqu'à 36 mois ; taux d'intérêt dégressif	21 %-24 % (taux dégressif)

⁴⁸ Voir la publication de suivi de l'UNCDF Building the Business Case for Youth Services: Further Insights from the YouthStart Programme, s'appuyant sur une étude de la Frankfurt School of Finance & Management. À paraître prochainement.
⁴⁹ Étude à paraître prochainement.

FIGURE XVII

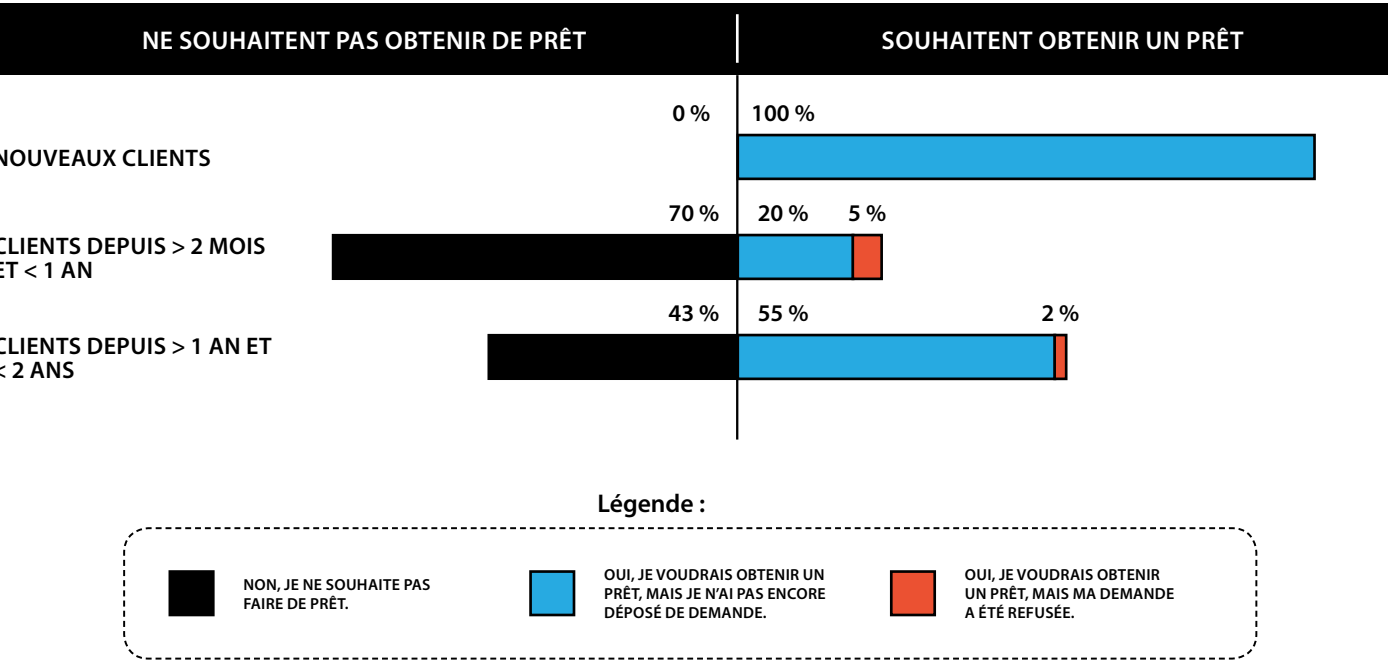
Portefeuille à risque des partenaires YouthStart (institution et jeunes)



^a PAR30 = portefeuille à risque supérieur à 30 jours ; données de décembre 2014 (Il convient de noter qu'à la fin du mois de décembre 2014, la plupart des prêts jeunes étaient encore dans leur première phase.)

FIGURE XVIII

Évolution de l'intérêt des jeunes togolais pour les prêts



diplômés des filières professionnelles en leur proposant ses produits de prêt et son programme de formation « prêt à travailler », afin de les aider à mieux s'insérer sur le marché du travail⁵⁰. Ce programme permet de renforcer les connaissances et les compétences dans les domaines du développement personnel, de l'entrepreneuriat, de l'éducation financière et de la technique, pour permettre aux jeunes de lancer leur propre affaire ou décrocher un emploi (p. ex., dans la coiffure, la menuiserie, la soudure, la maçonnerie, etc.).

Prêts
Pratique recommandée #2 :
assurer un suivi des pratiques

d'épargne des jeunes afin d'évaluer leur solvabilité

Les PSF ayant proposé des prêts aux jeunes ont réalisé un suivi de la fréquence et du montant des dépôts sur les comptes d'épargne des bénéficiaires pendant au moins trois mois. Cela leur a permis d'évaluer les pratiques des jeunes en matière d'épargne et de dépôts en vue de mieux estimer les sommes qu'ils étaient en mesure de rembourser pendant une durée déterminée (c.-à-d. leur solvabilité).

Umutanguha a ainsi proposé aux jeunes d'ouvrir un compte d'épargne dans un objectif spécifique

(p. ex., lancer une affaire). Un dépôt minimal était requis pendant six mois avant de pouvoir accéder à un prêt. Les jeunes pouvaient ensuite faire une demande de prêt d'un montant jusqu'à quatre fois supérieur à celui épargné (hors intérêts). Dans le cas de l'ACSI, les jeunes souhaitant obtenir un prêt professionnel jeune devaient être titulaires d'un compte d'épargne depuis un mois et avoir réalisé au moins trois dépôts et jusqu'à huit retraits.

Bien que ces démarches puissent sembler fastidieuses, notamment pour les jeunes, elles permettent aux PSF d'accorder des prêts aux jeunes sans garantie initiale.

⁵⁰ Voir la publication de suivi de l'UNCDF *Building the Business Case for Youth Services: Further Insights from the YouthStart Programme*, à paraître prochainement.

Prêts

Pratique recommandée #3 : acquérir des connaissances solides sur les dynamiques du marché

Il est important que les PSF aient des connaissances solides sur les dynamiques du marché, pour connaître la santé financière du portefeuille de prêts mais aussi la demande du marché dans leur pays respectif. Une telle compréhension permettra ensuite aux jeunes de créer leurs propres débouchés économiques. Les jeunes veulent généralement souscrire un prêt soit pour payer leurs études soit pour démarrer/étendre une activité : par conséquent, les PSF doivent absolument s'assurer que ces projets répondent aux besoins du marché.

Umutanguha a identifié les besoins du marché et les aspirations des jeunes, avant de proposer des « microcrédits-bails » adaptés. Le microcrédit-bail permet de financer les biens

d'équipement dont les jeunes ont besoin pour exercer leur activité. Après avoir suivi le programme « prêt à travailler », les jeunes reçoivent un petit kit de démarrage. Par exemple, la mise à disposition de motos-taxis en crédit-bail par Umutanguha a connu un très grand succès. Le prestataire a également proposé cette solution pour d'autres équipements : machines de soudage, machines à scier et machines à coudre. Pour l'achat des équipements, soit le personnel d'Umutanguha s'en charge directement, soit le responsable d'agence accompagne le client pour éviter les détournements de fonds. Il est essentiel de s'assurer que les produits financés par le crédit-bail viennent alimenter les marchés en expansion et non les marchés déjà saturés (p. ex., instituts de beauté). Jusqu'à présent, Umutanguha a fourni six produits en microcrédit-bail à ses jeunes clients, avec un portefeuille équivalent à 4 000 dollars. S'il est encore trop tôt pour déterminer l'évolutivité de ce projet pilote, le

microcrédit-bail semble toutefois une solution avantageuse pour les deux parties dans la mesure où il permet aux jeunes de démarrer une activité sans obligation de fournir une garantie, tout en minimisant les risques pour le PSF.

Bien que cette stratégie soit recommandée et qu'elle soit reproductible, il convient de mentionner les difficultés rencontrées par Umutanguha :

- Il est difficile et coûteux de surveiller les équipements qui sont transportés et installés dans des zones éloignées.
- Certains équipements ne sont pas assurables, ou l'assurance est onéreuse et constitue une dépense trop importante pour les clients.
- Certains équipements sont difficiles à déclarer.
- Le marché secondaire n'est pas très bien structuré pour certains équipements, ce qui rend la revente difficile en cas d'insolvabilité.

jeunes femmes et des jeunes filles (notamment les mineures) aux services financiers. Les barrières/difficultés suivantes ont été identifiées⁵¹ :

- Les jeunes femmes et les jeunes filles ont généralement besoin de plus de temps que les jeunes hommes ou les garçons pour prendre seules des décisions d'ordre financier ou social, car elles sont souvent timides (surtout dans les zones rurales) et pensent qu'elles ne sont pas dignes de participer.
- Elles ont besoin de la permission de leurs parents/tuteurs pour participer à des événements sociaux, contrairement aux garçons qui peuvent prendre eux-mêmes la décision ou qui obtiennent une permission plus rapidement ; les parents/tuteurs sont souvent réticents à accorder leur permission aux filles de crainte qu'elles ne soient exposées à des harcèlements sexuels ou à des vols.
- Leur mobilité est restreinte en raison des problèmes et des préoccupations d'ordre sécuritaire, si bien qu'elles ne peuvent accéder qu'aux services disponibles dans leur environnement proche.
- Leur capacité d'épargne est généralement plus faible que celle des garçons, car elles travaillent principalement chez elles et n'ont pas de travaux d'appoint, ce qui leur permettrait d'obtenir un complément de revenu.
- L'ouverture d'un compte d'épargne ne constitue pas une priorité pour les jeunes femmes et les jeunes filles, bien qu'elles considèrent que l'éducation financière soit utile pour construire un meilleur avenir.
- Les organisations au service des jeunes (OSJ) et les communautés accordent plus de priorité à d'autres besoins sociaux lorsqu'il s'agit des jeunes femmes et des jeunes filles (santé, bien-être, services de création d'entreprise et événements de divertissement organisés par des pairs).

- La culture de ces communautés est beaucoup plus protectrice envers les filles que les garçons, il est donc d'autant plus difficile de les atteindre. La durée et les efforts déployés pour recruter une fille équivalent à ceux déployés pour recruter 10 garçons⁵².

Malgré ces obstacles, certains PSF ont démontré une meilleure compréhension des difficultés auxquelles les jeunes femmes et les jeunes filles sont confrontées et ont mis en œuvre des stratégies de programmation et de marketing pour les atteindre. Les pratiques suivantes ont été adoptées en tenant compte des normes culturelles dans chaque contexte :

- Employer des femmes comme agents spécialisées dans la jeunesse (par exemple pour l'épargne, le crédit, la formation), promoteurs et/ou ambassadrices jeunesse
- Élaborer des stratégies marketing adaptées aux jeunes filles (par exemple, supports publicitaires, événements promotionnels et éducatifs)
- Établir des partenariats avec des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) et/ou des organisations au service des jeunes (OSJ) axées sur les femmes et les filles
- Cibler les jeunes femmes et les jeunes filles chez elles, au travail ou dans les endroits qu'elles fréquentent
- Mettre en place des mesures pour inciter les femmes (clientes, membres du personnel et promoteurs) à recruter et former des jeunes filles

2.4 ATTEINDRE LES JEUNES FEMMES ET LES JEUNES FILLES

La plupart des programmes de développement considèrent que les jeunes femmes et les jeunes filles constituent un groupe très vulnérable et difficile à atteindre. Cette perception est particulièrement vraie lorsqu'il s'agit de l'accès aux services financiers. Les PSF cherchant à intervenir auprès des jeunes les

plus vulnérables doivent redoubler d'efforts pour les identifier et élaborer des stratégies qui leur permettront d'atteindre ces clients potentiels.

Le programme imposait aux PSF partenaires qu'au moins 50 % des souscriptions soient réalisées par une clientèle féminine. Le tableau 6

propose une comparaison entre les objectifs fixés par les PSF pour atteindre ce segment et les résultats obtenus. Il montre que la plupart des prestataires n'ont pas atteint les objectifs de cet indicateur essentiel dans le programme, en raison de la diversité et du nombre des obstacles qui entravent l'accès des

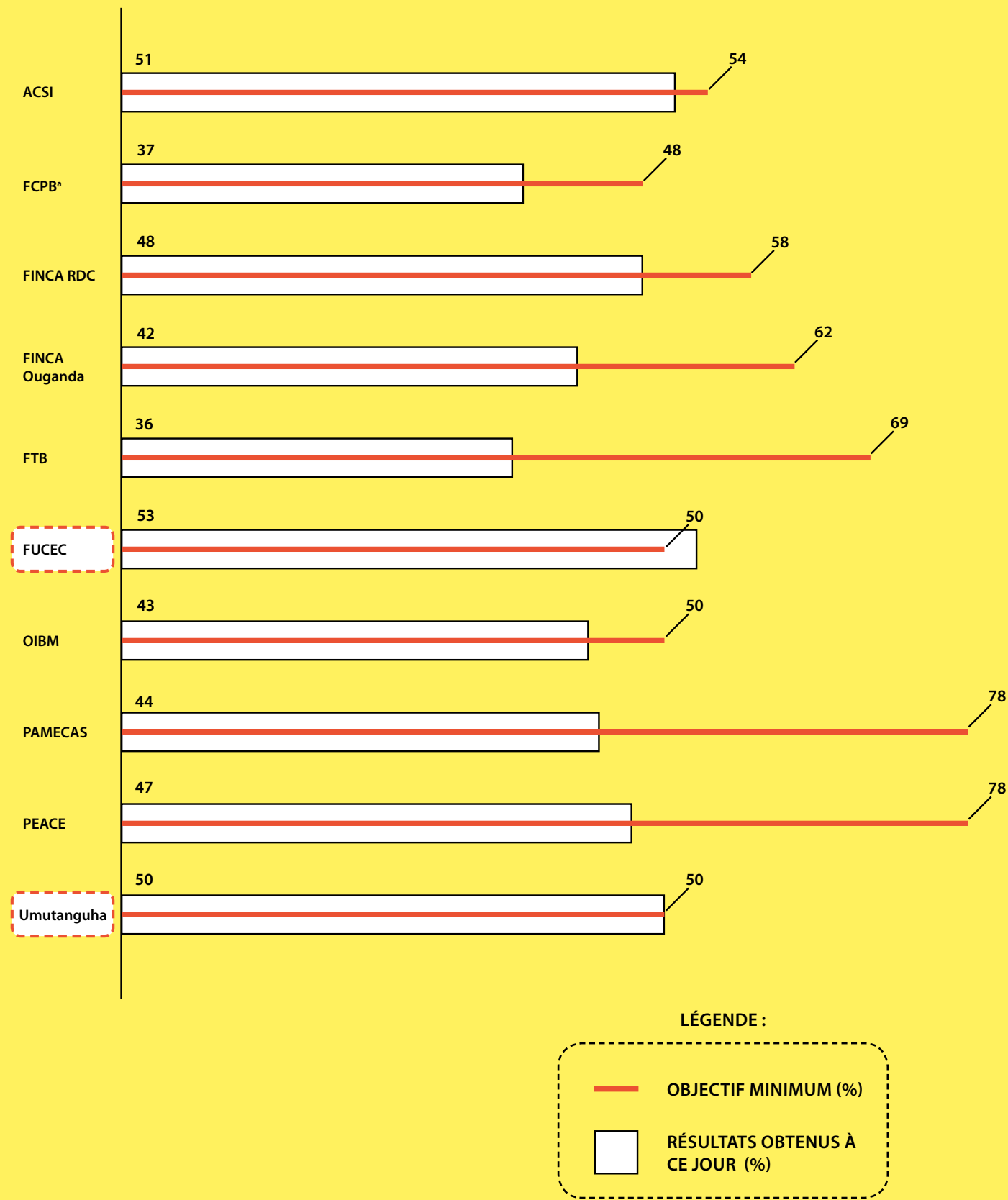
“ **LES PSF CHERCHANT À INTERVENIR AUPRÈS DES JEUNES LES PLUS VULNÉRABLES DOIVENT REDOUBLER D'EFFORTS POUR LES IDENTIFIER ET ÉLABORER DES STRATÉGIES QUI LEUR PERMETTRONT D'ATTEINDRE CES CLIENTS POTENTIELS.** ”

⁵¹ « UNCDF YouthStart Programme Likely to Exceed Outreach Target of 200,000 Young Savers 29 October », 29 octobre 2013, UNCDF. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.pressreleasepoint.com/uncdf-youthstart-programme-likely-exceed-outreach-target-200000-young-savers>

⁵² Ce chiffre a été reporté par au moins cinq PSF.

FIGURE XIX

Objectifs fixés par les partenaires YouthStart pour atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles



a Les objectifs minimums ont été fixés dans le but d'encourager la parité des sexes. Dans le cas de la FCPB, le pourcentage de clientèle féminine adulte était inférieur à 30 % ; des dispositions ont donc été prises pour aider le prestataire à augmenter ce pourcentage progressivement.

Atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles
Pratique recommandée #1 : employer des femmes comme agents spécialisées dans la jeunesse, promoteurs et/ou ambassadrices jeunesse

L'une des stratégies adoptées par certains PSF pour atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles consistait à envoyer des agents femmes sur le terrain. La FUCEC, par exemple, a atteint de façon systématique ses objectifs dans ce domaine en engageant des jeunes femmes comme agents spécialisées dans la jeunesse. Les raisons du succès de cette approche sont les suivantes :

- les femmes sont généralement d'un abord plus facile que les hommes ;
- dans les pays où les jeunes femmes et les jeunes filles ne sont pas autorisées à parler aux hommes, les femmes peuvent plus facilement les aborder sans éveiller les soupçons.

Cette stratégie a permis à la FUCEC d'atteindre un taux de souscription de 53 % chez les jeunes femmes et les jeunes filles (dépassant ainsi son objectif minimum fixé à 50 %). Cette approche est particulièrement pertinente pour les PSF qui opèrent dans des pays où les normes culturelles interdisent aux femmes de se rendre dans de telles institutions.

En Ouganda, FINCA a encouragé ses agents spécialisés à réaliser des visites de suivi fréquentes auprès des clientes potentielles afin de les informer et de les accompagner dans le processus d'ouverture de compte. Ces efforts ont permis de diminuer le temps nécessaire aux jeunes femmes et aux jeunes filles

pour prendre une décision et ouvrir un compte.

Ce type d'approche est également utilisé par Women's World Banking, qui encourage ses PSF partenaires à recruter et à former des agents de terrain plus jeunes, en vue de parrainer et d'accompagner des jeunes femmes et des jeunes filles dans les communautés.

Atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles
Pratique recommandée #2 : élaborer des stratégies marketing adaptées aux jeunes filles

Pour atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles, les PSF recommandent également d'élaborer des stratégies marketing adaptées, à savoir créer des supports publicitaires et organiser des événements promotionnels et éducatifs ciblés (p. ex., Journée des filles, Mois des filles, émissions de radio). Les PSF ont conçu des prospectus, des bannières et des affiches représentant à la fois des garçons et des filles. PEACE a imaginé des livrets d'épargne différents pour les filles et les garçons (voir figure X). L'objectif est que les jeunes femmes et les jeunes filles sachent qu'elles sont des clientes à part entière. Ce petit détail constitue une stratégie marketing importante qui met cette clientèle en avant et rassure les parents/tuteurs, car leurs filles font l'objet de la même attention que les garçons.

L'ACSI s'est rendu compte qu'elle n'atteignait pas la clientèle féminine autant qu'elle le pensait (notamment les jeunes filles non scolarisées) à cause de leur éparpillement géographique. Le prestataire a donc adapté ses supports publicitaires afin d'améliorer sa portée.

FIGURE XX

Livret d'épargne pour les jeunes filles conçu par PEACE



En Ouganda, FINCA a proposé des examens et des services médicaux gratuits et organisé des « opérations nettoyage » des marchés pour promouvoir son programme. Ce type de manifestation a permis d'attirer plus de femmes aux sessions d'éducation financière, car la santé est un domaine qui les intéresse et elles sont très présentes sur les marchés. Le prestataire a également proposé d'autres événements « accrocheurs » à destination des jeunes femmes et des jeunes filles : festivals de musique, spectacles d'artistes amateurs et autres ateliers résidentiels.

Umutanguha a établi un partenariat avec Girl Hub Rwanda pour se rendre dans les agences et enregistrer des émissions de radio ciblant les jeunes

femmes et les jeunes filles, dans lesquelles des clientes titulaires d'un compte partageaient leur expérience et encourageaient les auditrices à en ouvrir un.

D'autres organisations proposant des services aux jeunes (p. ex., Women's World Banking) encourageaient également les partenaires à adapter leur marketing et leurs activités de proximité aux jeunes femmes et aux jeunes filles, en proposant par exemple des supports publicitaires où les jeunes femmes sont représentées en train d'exercer les professions auxquelles elles aspirent (identifiées pendant l'étude de marché). Bank of Kathmandu, partenaire de YouthSave, a amélioré sa portée en renforçant la participation des jeunes filles à ses événements et en mettant en avant leurs perspectives et les avantages de l'épargne dans ses supports publicitaires⁵³.

Bien entendu, chaque PSF travaille dans un contexte spécifique, avec des valeurs et des normes culturelles différentes en ce qui concerne les groupes vulnérables. Des prestataires comme la FUCEC et PEACE ont clairement démontré que certaines stratégies pouvaient être adaptées efficacement aux particularités de chaque pays.

Atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles
Pratique recommandée #3 :
établir des partenariats avec des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) et/ou des organisations au

service des jeunes (OSJ) axées sur les femmes et les filles

Pour atteindre les jeunes femmes et jeunes filles, il est impératif de collaborer étroitement avec les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) et/ou les organisations au service des jeunes (OSJ) ciblant ce groupe vulnérable. Les AVEC ont la capacité d'attirer les jeunes qui ont abandonné l'école, qui vivent dans les zones rurales, qui sont au chômage et/ou qui n'ont pas ou peu reçu d'éducation ou de formation. Par ailleurs, les AVEC sont des associations locales composées de membres de la communauté qui ont un lien social avec les jeunes, ce qui facilite leur adhésion. Outre l'avantage d'accéder à un crédit plus important auprès du PSF, les jeunes qui sont membres des AVEC ont la possibilité d'épargner à travers l'association, d'accéder à des informations et d'être parrainés.

Les AVEC constituaient l'un des principaux intermédiaires de FINCA RDC et de PAMECAS pour atteindre les groupes vulnérables, notamment les jeunes femmes qui vivent dans les zones rurales. PAMECAS a ouvert des comptes individuels aux jeunes qui étaient membres des AVEC créées par Plan International. Cette collaboration a permis au prestataire d'atteindre les jeunes dans les régions du Sénégal où sa pénétration était limitée, mais également d'augmenter sa clientèle féminine (ce qui constituait auparavant une difficulté).

Les partenariats avec les OSJ consacrées aux femmes offrent une

plus grande portée aux PSF. PEACE avait des difficultés pour augmenter le nombre de jeunes femmes et de jeunes filles dans son programme. La direction a alors fixé un nouvel objectif pour toutes les agences : 70 % des nouveaux clients devaient être des jeunes femmes. Sur les 22 agences que compte le réseau, une seule a atteint cet objectif. La réussite de cette agence est en grande partie due au partenariat établi avec le Population Council, une OSJ qui cible les jeunes femmes dans le périmètre où opère l'agence⁵⁴. PEACE a engagé trois tutrices du Population Council pour travailler en tant qu'agents spécialisées dans la jeunesse. Pour faciliter l'indépendance financière des jeunes femmes, PEACE leur a proposé ses produits d'épargne lors des formations à la santé reproductive mises en place par le Population Council. Le prestataire proposait également ses produits dans les zones rurales aux groupes de jeunes femmes mariées ou divorcées qui avaient auparavant travaillé avec le Population Council.

En Ouganda, FINCA a par exemple établi un partenariat avec la Fondation Straight Talk, qui dispose d'un large réseau de jeunes entre 12 et 24 ans. La fondation a formé les agents spécialisés du prestataire à la santé reproductive et aux programmes de santé connexes mis en place pour les jeunes. FINCA a ensuite utilisé cette compétence technique pour atteindre de nouveaux clients potentiels, proposer un service supplémentaire à ses clients et encourager les adolescentes et les femmes visées à épargner.

Atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles

Pratique recommandée #4 :
cibler les jeunes femmes et les jeunes filles chez elles, au travail ou dans les endroits qu'elles fréquentent

Les PSF doivent impérativement identifier les endroits où les jeunes femmes et jeunes filles vivent, travaillent et ceux qu'elles fréquentent, pour y organiser des événements promotionnels et éducatifs. Certains PSF ont eu des difficultés à cibler les filles dans les écoles, car les classes sont mixtes et tous les élèves sont susceptibles de vouloir ouvrir un compte. FINCA (RDC et Ouganda) a donc ciblé les écoles réservées ou axées sur les femmes et les filles ; OIBM a établi des partenariats avec les universités axées sur les femmes (p. ex., les écoles de formation des enseignants) et les groupes de filles dans les paroisses. D'autres PSF ont ciblé des endroits plus informels où les jeunes femmes et jeunes filles travaillent comme les marchés, les salons de beauté et les cafés-restaurants.

Atteindre les jeunes femmes et les jeunes filles

Pratique recommandée #5 :
mettre en place des mesures pour inciter les femmes (clientes, membres du personnel et promoteurs) à recruter et former des jeunes filles

Il est important que les PSF mettent en place des mesures pour inciter la clientèle féminine et masculine, les membres du personnel et les promoteurs à recruter des jeunes femmes et des jeunes filles. PEACE a instauré un système de parrainage basé sur le nombre de jeunes femmes et jeunes filles recrutées par le bouche-à-oreille. Voici à titre d'exemple les mesures d'incitation mises en place :

- Deux filleules parrainées : un petit sac à main est offert au parrain/à la marraine
- De trois à six filleules parrainées : deux cahiers d'exercices et un stylo offerts
- De sept à dix filleules parrainées : trois cahiers d'exercices et un stylo offerts

- De 11 à 15 filleules parrainées : deux manuels offerts
- De 16 à 20 filleules parrainées : un dictionnaire Oxford
- Plus de 20 filleules parrainées : un dictionnaire et un sac

Les enseignants qui participaient recevaient également ces cadeaux et offraient les dictionnaires gagnés à la bibliothèque de leur école. Le dictionnaire avec le logo PEACE incite les jeunes filles à rejoindre l'institution. En un trimestre, 635 jeunes femmes et jeunes filles ont ouvert des comptes d'épargne (3 % des résultats obtenus par YouthStart) grâce à ce dispositif de parrainage⁵⁵. PEACE offrait également des récompenses aux trois meilleurs parrains/marraines, et un mois de salaire aux trois agences ayant obtenu les meilleurs résultats parmi celles où les femmes représentaient 75 % ou plus de leur clientèle.

En Ouganda, FINCA offrait un t-shirt publicitaire ou une trousse avec des messages promouvant l'épargne à tous les membres des AVEC et aux participants des réunions de parents/responsables communautaires qui recrutaient trois jeunes femmes ou jeunes filles âgées de 12 à 23 ans.

Dans le cadre de son programme de bourses, l'ACSI a parrainé les étudiantes issues de familles à faible revenu qui obtenaient les meilleurs résultats scolaires : les bénéficiaires ouvraient un compte d'épargne avec le prestataire puis en faisaient la promotion auprès des autres étudiants. Une agence a ouvert 242 comptes à des étudiants suite à la promotion faite par les étudiantes boursières⁵⁶.

“ EN UN TRIMESTRE, 635 JEUNES FEMMES ET JEUNES FILLES ONT OUVERT DES COMPTES D'ÉPARGNE (3 % DES RÉSULTATS OBTENUS PAR YOUTHSTART) GRÂCE À CE DISPOSITIF DE PARRAINAGE. ”

⁵³ YouthSave, « Interview with Raju Shrestha ».

⁵⁴ Le Population Council recommande la mise en place d'un programme de sensibilisation « Les filles d'abord », avec une introduction progressive des garçons, afin de mieux équilibrer leur participation sur le long terme.

⁵⁵ Rapport narratif de PEACE, premier trimestre 2014.

⁵⁶ Rapport narratif de l'ACSI, deuxième trimestre 2013.

3 PRATIQUES RECOMMANDÉES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS

**“ DÔTER LES JEUNES
D’UNE ÉDUCATION
FINANCIÈRE EST
ESSENTIEL POUR LES
PRÉPARER À LEUR
AVENIR FINANCIER. ”**

SERVICES NON FINANCIERS

3.1 MODÈLES DE PRESTATION DE SERVICES NON FINANCIERS

Il est généralement admis que les jeunes, tout comme les adultes, sont plus à même de prendre des décisions financières avisées s'ils bénéficient de services non financiers adaptés et ciblés (en particulier une éducation financière). Toutefois, les opinions divergent pour déterminer quels sont les services les mieux adaptés et les plus efficaces. C'est pourquoi l'approche de l'UNCDF vise à proposer aux PSF des stratégies s'appuyant sur des exemples concrets tout en s'assurant qu'elles ne puissent causer aucun préjudice : l'éducation financière peut être en effet l'occasion d'expliquer comment protéger les jeunes de ceux qui cherchent à leur nuire. En leur proposant des services financiers abordables, en leur apprenant à les utiliser, à gérer leur argent et à planifier leur avenir financier, les PSF aident les jeunes à prendre des décisions financières mieux avisées, ce qui, à long terme, leur permettra d'accéder à des produits financiers plus complets.

Doter les jeunes d'une éducation financière est essentiel pour les préparer à leur avenir financier. Les deux aspects les plus pertinents de l'éducation financière de base identifiés par YouthStart, dans la mesure où ils sont directement liés aux produits financiers destinés aux jeunes, sont la création d'une épargne et la gestion de crédit. Les PSF ont également proposé, directement ou en partenariat avec des OSJ spécialisées, des formations sur l'entrepreneuriat et la santé reproductive.

À partir de leur expérience dans ce domaine, les PSF recommandent les pratiques suivantes :

- Établir un lien étroit entre les services financiers et non financiers
- Adopter l'approche « du minimum crucial » pour l'éducation financière
- Choisir un modèle de prestation de services non financiers qui soit adapté autant que possible au contexte dans lequel le PSF opère ainsi qu'aux besoins et à la disponibilité des jeunes
- Intégrer la gestion des comptes dans la formation à l'éducation financière

Services non financiers **Pratique recommandée #1 :** **établir un lien étroit entre les services financiers et non financiers**

Pour qu'il soit pertinent, le contenu de l'éducation financière doit être directement lié aux produits financiers proposés : les jeunes pourront ainsi immédiatement appliquer et mettre en pratique leurs connaissances. Les PSF partenaires ont proposé une éducation financière sur les thèmes suivants⁵⁷ :

- Se fixer des objectifs d'épargne
- Élaborer un plan d'épargne
- Choisir le lieu et les modalités d'épargne
- Ouvrir un compte d'épargne
- Gérer un compte d'épargne (faire un retrait, utiliser un livret d'épargne, etc.)

- Utiliser les services bancaires mobiles et les technologies (p. ex., TPE)
- Gérer un prêt

Pour renforcer le lien entre les deux composantes clés du programme, chaque jeune doit idéalement bénéficier des deux types de services (financiers et non financiers) en même temps. Toutefois, cela est parfois difficile, notamment lorsque les PSF font appel à des OSJ pour assurer les services non financiers ; dans ce cas, il est impératif d'instaurer une coordination et une communication étroites entre le PSF et l'OSJ⁵⁸. Par exemple, si le PSF est informé du lieu et de l'heure d'une formation organisée par l'OSJ, il peut envoyer sur place un agent pour ouvrir des comptes. Il est également important que les membres du personnel et les promoteurs puissent suivre directement les participants afin de garantir des taux de souscription élevés.

Services non financiers **Pratique recommandée #2 :** **adopter l'approche « du minimum crucial » pour l'éducation financière**

Les services non financiers proposés par les PSF ne doivent pas se limiter à expliquer les caractéristiques des services et des produits destinés aux jeunes, ce qui relève davantage de la stratégie marketing que de la formation. Le PSF doit s'efforcer de distinguer clairement la promotion des produits de la formation, qui doit

proposer des sessions ciblées et respecter l'approche du minimum crucial.

L'approche du minimum crucial est une méthodologie conçue par Reach Global⁵⁹ et considérée comme ayant un meilleur rapport coût-efficacité et apportant aux clients des solutions plus abordables. Elle consiste à proposer trois sessions ciblées de 30 minutes qui permettent d'assimiler le contenu et qui encouragent efficacement les jeunes à renforcer leurs compétences financières⁶⁰. Ces sessions peuvent être organisées en une seule fois ou réparties sur plusieurs semaines, en fonction des besoins et de la disponibilité des jeunes, des animateurs et du lieu. Cette méthode permet de former plus de jeunes simultanément et rapidement, de limiter les coûts et de délivrer des messages clés de façon simple et percutante. Cette approche se caractérise par les composantes suivantes :

- 1 Messages clés et structure standard :** les modules d'éducation financière doivent se concentrer uniquement sur des messages clés destinés à faire changer certains comportements essentiels. Lorsque l'on travaille avec les jeunes, il vaut mieux rester succinct⁶¹. Plus les messages sont simples, mieux ils seront compris et retenus. Certains messages clés peuvent également être repris dans les supports

publicitaires, les SMS de rappel ou les prospectus sous forme d'astuces financières basiques ou de guide pratique pour consolider la culture de l'épargne chez les jeunes. Les sessions doivent suivre autant que possible la même structure (quatre étapes, 30 minutes par session) ; cela facilite la programmation des sessions de même que le suivi du volume et de la qualité des formations proposées. Par ailleurs, des sessions courtes, simplifiées et suivant un modèle standard sont moins coûteuses et facilitent le travail des animateurs.

- 2 Supports minimums :** les supports utilisés pour la formation doivent également respecter l'approche du minimum crucial. Les supports de type cahier d'activités sont coûteux à reproduire et donc susceptibles de limiter la portée et la pérennité du programme. Si la formation s'appuie sur des supports, les jeunes qui vivent dans des endroits éloignés (et donc les plus vulnérables) se retrouveront exclus, car les animateurs sont souvent réticents à transporter du matériel (p. ex., en moto sur des routes en mauvais état). En revanche, des sessions interactives avec des jeux, des activités de groupe et du matériel que l'on peut se procurer facilement n'importe où (feuilles, cailloux, etc.) constituent une approche beaucoup plus adaptée et peu onéreuse.

- 3 Techniques d'apprentissage simples :** les sessions d'apprentissage doivent être conçues de sorte qu'un animateur ayant peu d'expérience mais formé aux techniques d'animation de base puisse facilement les réemployer. Cette approche est particulièrement importante si, par exemple, le PSF veut former de jeunes animateurs autonomes (p. ex., promoteurs auprès des jeunes et ambassadeurs jeunesse) ayant très peu d'expérience.

Services non financiers **Pratique recommandée #3 :** **choisir un modèle de prestation de services non financiers qui soit adapté autant que possible au contexte dans lequel le PSF opère ainsi qu'aux besoins et à la disponibilité des jeunes**

Le choix du modèle le plus approprié et le moins onéreux dépend du modèle d'entreprise du PSF. Quatre modèles différents ont été proposés aux PSF partenaires pour répondre à leurs besoins et à ceux des jeunes. La figure XI fournit une synthèse de ces modèles.

À partir de l'analyse des différentes expériences et des résultats obtenus par les PSF partenaires, YouthStart a constaté que le modèle hybride est

⁵⁷ L'éducation financière proposée par les PSF a pour objectif d'expliquer aux jeunes les mécanismes et la gestion de l'argent. Elle est dissociée du marketing des produits financiers. Pour plus d'informations sur la façon dont les PSF distinguent ces deux aspects, voir Muñoz, Perdomo et Hopkins, *Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YOUTHSTART*.

⁵⁸ Ce point est développé à la section 2.2 « Partenariats avec les organisations au service des jeunes et les écoles ».

⁵⁹ Reach Global est une organisation internationale ayant pour objectif d'apporter des connaissances et des compétences aux groupes les plus défavorisés à travers le monde. Elle a été engagée par l'UNCDF pour fournir une assistance technique aux PSF partenaires dans l'élaboration de leurs programmes de services non financiers. Voir <http://www.reach-global.org/>

⁶⁰ Les compétences financières englobent les connaissances, les aptitudes, les comportements et les pratiques nécessaires pour bien gérer son argent. Elles supposent d'être capable d'appliquer et de mettre en pratique les acquis.

⁶¹ O'Prey L. et Shephard D., 2014, « Financial Education for Children and Youth: A Systematic Review and Meta-analysis », document de travail Aflatoun 2014.1C, p. 23, Amsterdam, Aflatoun. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.aflatoun.org/docs/default-source/aflatoun-secretaire-evaluation/financial-education-for-children-and-youth---systematic-review-and-meta-analysis.pdf?sfvrsn=10>

celui qui avait permis d'obtenir les meilleurs résultats, car ce sont les personnes qui ouvrent les comptes (agents spécialisés, promoteurs et/ou ambassadeurs) qui assurent également l'éducation financière. D'une part, ces agents attirent et forment les jeunes, mais leur double fonction permet au PSF de réduire les coûts de fonctionnement de son programme. Par exemple, les PSF qui utilisent le modèle associé et/ou le modèle hybride pour l'éducation financière n'ont pas de frais indirects à supporter, dans la mesure où ces coûts sont déjà intégrés dans l'offre des produits financiers destinés aux jeunes.

Les PSF qui utilisent le modèle hybride ont enregistré plus de souscriptions aux services financiers et non financiers ainsi qu'une meilleure assimilation, outre le renforcement de la pérennité institutionnelle et financière. Le modèle hybride est une approche dont tous les PSF, ou presque, peuvent apprendre et qui peut être reproduite.

Outre le choix d'un modèle de prestation adapté, il est important que le PSF considère les besoins et la disponibilité des jeunes. De nombreux PSF ont eu des difficultés à localiser

les jeunes et à programmer les services non financiers pendant les heures d'ouverture des banques lorsqu'ils sont à l'école, au travail ou ne sont simplement pas disponibles. Une fois que les PSF ont compris qu'ils devaient s'adapter aux emplois du temps des jeunes, la programmation des services non financiers s'est avérée beaucoup plus facile ; ils ont alors commencé à proposer des formations dans les écoles, les marchés et les centres communautaires et à utiliser d'autres circuits de diffusion comme l'envoi de rappels par SMS pour inciter à épargner.

Services non financiers

Pratique recommandée #4 : intégrer la gestion des comptes dans la formation à l'éducation financière

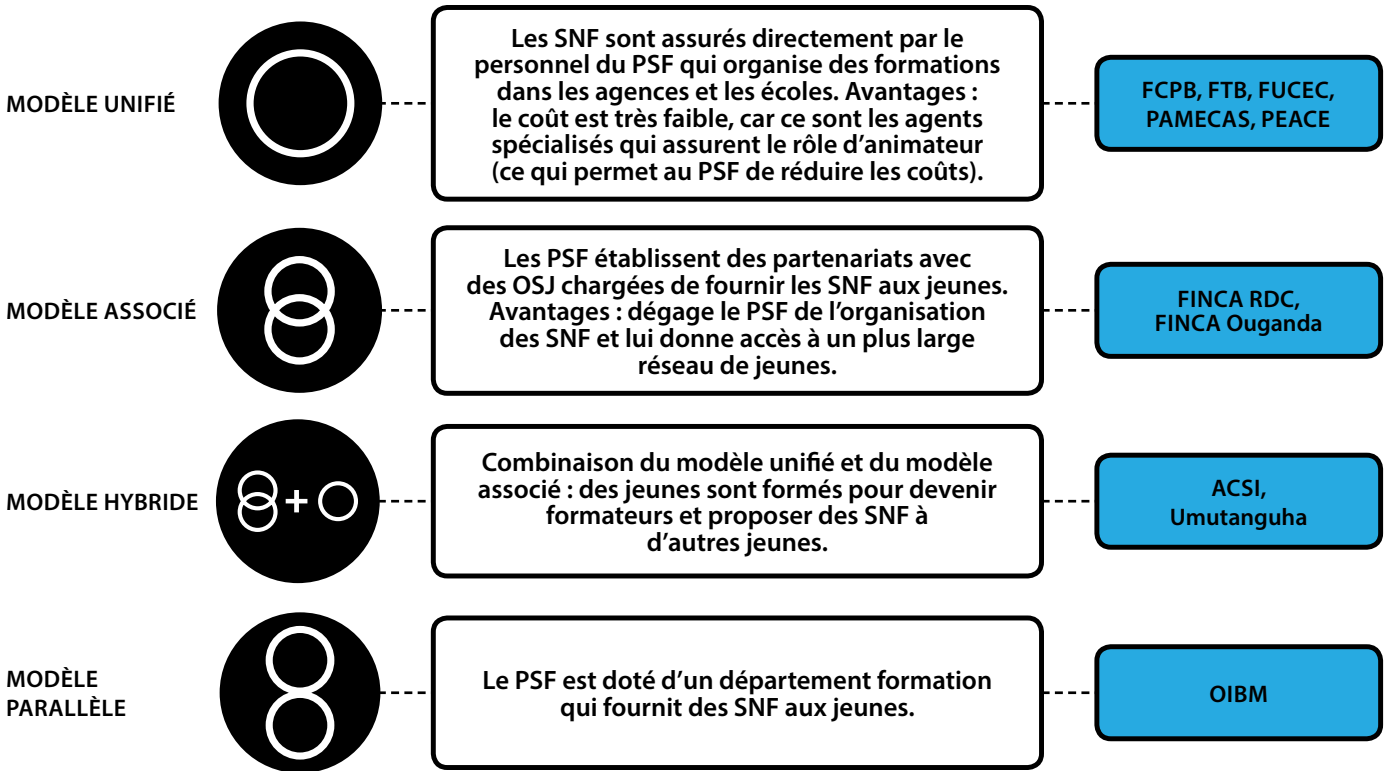
L'éducation financière est souvent l'occasion de promouvoir les produits et d'encourager l'ouverture de comptes (une sorte de « passerelle » vers les produits financiers), mais elle peut également être proposée en aval pour renforcer les connaissances, expliquer

aux jeunes comment se servir des produits et encourager leur utilisation. Par exemple, les jeunes qui ouvraient un compte chez FINCA Ouganda recevaient ensuite une formation assurée par l'agent spécialisé qui suivait le groupe à l'occasion d'une seconde visite. Le prestataire proposait des formations sur différents thèmes (utilisation efficace des comptes, utilisation des cartes d'accès et des codes confidentiels aux distributeurs, etc.). Les formations proposées par

FINCA RDC portaient sur l'ouverture et la gestion d'un compte, et fournissaient des informations sur l'agent TPE le plus proche. L'ACSI axait ses formations sur le fonctionnement du compte d'épargne et de son réseau bancaire, l'utilisation du livret d'épargne, les avantages de l'utilisation d'un compte d'épargne et les points d'information. Umutanguha a élargi ses services non financiers aux technologies (p. ex. : « La finance numérique : découvrez les possibilités qui s'offrent à vous »).

FIGURE XXI

Modèles d'éducation financière proposés



3.2 PARTENARIATS AVEC LES ORGANISATIONS AU SERVICE DES JEUNES ET LES ÉCOLES

YouthStart encourage vivement les PSF à établir des partenariats avec les organisations au service des jeunes (OSJ) pour fournir des services non financiers : de tels partenariats permettent en effet de mieux atteindre les jeunes, notamment les groupes vulnérables comme les jeunes femmes et les jeunes non scolarisés, et ont obtenu un réel succès.

Lors de sa conception, le principal objectif du programme YouthStart était de renforcer la capacité des PSF partenaires à élaborer et à fournir des services adaptés aux jeunes. Avec le temps, il est apparu que pour améliorer l'accès de ce segment aux services financiers, il était nécessaire de collaborer avec des OSJ, qui d'ordinaire atteignent plus largement les jeunes et entretiennent avec eux des relations plus étroites que les

PSF. Ces partenariats permettent d'une part aux PSF d'élargir leur réseau et leur portée, d'autre part de mieux préparer les jeunes à devenir entrepreneurs en leur proposant des services financiers dans le cadre des formations qu'ils reçoivent au sein des OSJ. De tels partenariats peuvent en outre permettre d'améliorer la capacité du PSF à cibler sa clientèle et à optimiser le temps de travail de son personnel.

Les pratiques suivantes sont recommandées pour garantir la réussite de ces partenariats :

- Veiller à concilier les rôles, les responsabilités, les attentes, les objectifs et les cibles
- Coordonner le périmètre géographique et le groupe cible des partenaires

- Tenir compte du calendrier scolaire pour les partenariats avec les écoles

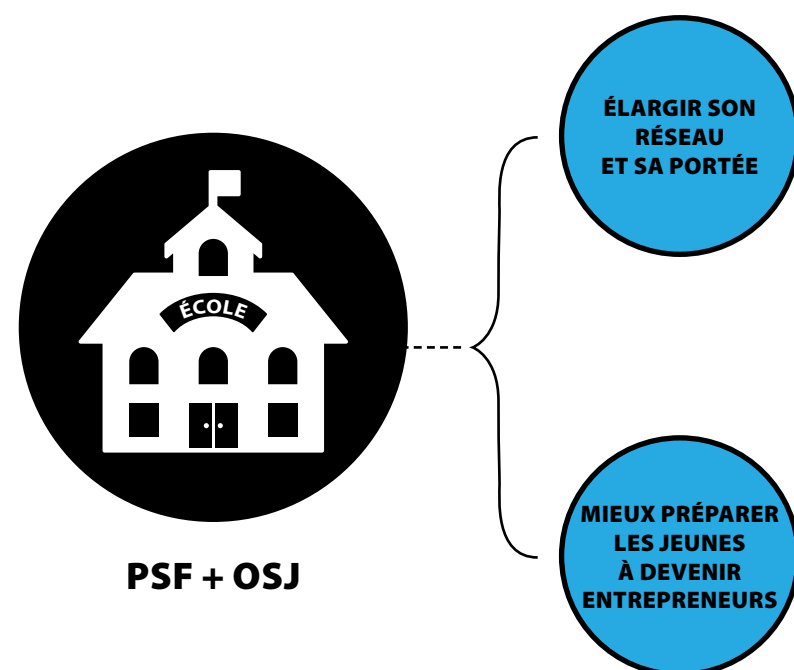
Partenariats

Pratique recommandée #1 : veiller à concilier les rôles, les responsabilités, les attentes, les objectifs et les cibles

Au début du programme, les PSF et les OSJ doivent prendre le temps de bien définir ensemble les objectifs et les cibles du programme, mais également les rôles, les coûts, les obligations et les attentes de chacun dans le cadre du partenariat (y compris les compensations). Par exemple, dans certains cas, les OSJ pensaient qu'une fois l'accord de partenariat conclu, les jeunes avaient directement accès à des prêts, indépendamment de leur niveau de préparation. Par ailleurs,

FIGURE XXII

Avantages des partenariats entre prestataires de services financiers et organisations au service des jeunes



l'évolution et le renforcement du partenariat prennent du temps et exigent que chaque organisation connaisse la mission, le parcours et le travail du partenaire, un processus qui peut parfois prendre jusqu'à deux ans.

FINCA Ouganda a connu quelques difficultés avec l'une de ses OSJ partenaires, car l'organisation ne pouvait pas s'engager à atteindre les cibles et les objectifs fixés (p. ex., augmentation du nombre de

titulaires de comptes d'épargne) et a dû mettre un terme au partenariat. À la suite de cette décision, FINCA craignait d'être confronté à certains préjugés (p. ex. que l'OSJ en question recommande aux jeunes d'ouvrir leur compte avec une autre institution que FINCA). Bien souvent, les PSF et les OSJ n'utilisent pas les mêmes indicateurs pour évaluer la réussite et les attentes. Pour les PSF, le nombre de comptes/épargnants est un indicateur de réussite, tandis que les OSJ « considèrent que l'ouverture d'un compte est un véritable changement de comportement et que cela peut prendre du temps. Dans la plupart des cas, il s'agit d'un lent processus de maturation qui doit être nourri au fil du temps par le biais de formations de suivi au sein du groupe cible »⁶². Par ailleurs, FINCA Ouganda souhaitait préserver sa réputation/son image et maintenir ses opérations au sein de la communauté, l'échec

d'un partenariat risquant d'affecter l'organisation.

Dans le cadre de collaborations avec les écoles, il est important de conclure des protocoles d'accord garantissant l'engagement de l'établissement et l'alignement des attentes, ainsi que d'obtenir les autorisations des ministères compétents. FINCA Ouganda a signé des lettres d'engagement avec ses écoles partenaires afin de pouvoir proposer des services non financiers aux élèves. La FUCEC a obtenu du ministère des Enseignements primaires et secondaires et du ministère de l'Enseignement technique, de la Formation professionnelle et de l'Industrie, l'autorisation de proposer des sessions d'éducation financière dans les écoles situées dans son périmètre d'activité. Ces autorisations respectives ont évité au prestataire la signature de lourds protocoles et lui ont permis d'établir librement des partenariats avec les écoles concernées.

Partenariats **Pratique recommandée #2 :** **coordonner le périmètre géographique et le groupe cible des partenaires**

Les PSF et les OSJ doivent s'assurer qu'ils interviennent dans le même périmètre géographique et qu'ils ciblent les mêmes groupes afin de garantir un partenariat réussi. Il est important de déterminer le périmètre ciblé au départ et de convenir des

zones où il sera élargi et du calendrier afin que les jeunes puissent bénéficier en même temps de services financiers et non financiers.

L'ACSI a établi des partenariats avec des écoles agricoles et proposait aux étudiants d'ouvrir des comptes d'épargne durant leur formation. Une fois diplômés, les jeunes avaient acquis les fonds suffisants pour démarrer une affaire ou déposer une demande de prêt auprès de l'ACSI. L'élément déterminant dans la réussite de ce partenariat est que le périmètre d'action de l'ACSI était le même que celui du réseau d'écoles professionnelles publiques.

Parmi les autres exemples de partenariats réussis entre un PSF et une OSJ ciblant les mêmes groupes, Umutanguha a collaboré avec une organisation qui propose des formations pratiques (selon la demande du marché) et accompagne les jeunes au Rwanda ; FTB a travaillé avec une organisation qui cherche à insérer les jeunes dans la filière agricole en Ouganda.

Partenariats **Pratique recommandée #3 :** **tenir compte du calendrier scolaire pour les partenariats avec les écoles**

Lorsque les PSF collaborent avec les écoles, ils doivent s'informer du calendrier scolaire afin de ne pas programmer d'événements promotionnels ou éducatifs à certaines périodes (p. ex., vacances

scolaires, périodes d'examen, pics de travail saisonnier). La plupart des PSF partenaires ont eu des difficultés à mobiliser les jeunes pendant la saison des pluies, où les revenus sont faibles, et durant les congés (Noël/périodes de fête, vacances scolaires), durant lesquels les jeunes en profitent pour travailler et gagner de l'argent. Par exemple, PEACE a eu quelques difficultés à programmer des séances de formation pendant les périodes d'examen.

Les PSF doivent prendre en compte ces éléments et adapter au mieux leurs objectifs, leur calendrier et leurs stratégies. OIBM a réussi à s'adapter pendant la période des grandes vacances scolaires (4-5 semaines) en se tournant vers les OSJ et les églises et en organisant des activités itinérantes. D'autres exemples encourageants ont été rapportés : FINCA Ouganda a ainsi collaboré avec plus de 15 églises et ONG pendant la période d'examen, tandis que FINCA RDC a organisé des activités à l'extérieur des écoles (actions commerciales, etc.) et travaillé avec des OSJ et des groupes de jeunes dans les paroisses. FTB a fixé des objectifs de performance plus élevés pour les mois d'octobre et novembre en prévision des résultats plus faibles attendus en décembre en raison de la période de vacances.

De même que les autres exemples fournis, cette pratique doit bien entendu être adaptée au contexte et aux besoins spécifiques du PSF avant d'être reproduite.

“ **LES PSF ET LES OSJ DOIVENT S'ASSURER QU'ILS INTERVIENNENT DANS LE MÊME PÉRIMÈTRE GÉOGRAPHIQUE ET QU'ILS CIBLENT LES MÊMES GROUPES AFIN DE GARANTIR UN PARTENARIAT RÉUSSI.** ”

⁶² Rapport narratif de FINCA Ouganda, quatrième trimestre 2012.

4 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le présent document fournit un aperçu des pratiques recommandées pour la prestation de services financiers et non financiers à destination des jeunes, observées au cours des quatre années qu'a duré le programme YouthStart. Il peut servir de guide pratique aux PSF qui souhaitent développer une stratégie à long terme pour proposer ces services. Des composantes complémentaires non abordées dans le présent document doivent également être prises en compte :

- L'influence de l'environnement politique et réglementaire sur les services financiers et non financiers destinés aux jeunes
- La réalisation d'une étude de rentabilisation des services proposés aux jeunes : dans quelle mesure les conditions du marché, les parts de marché et le créneau des PSF influencent-ils le succès de la prestation des services destinés aux jeunes ?
- L'adaptation du système d'information de gestion, du marketing et des ressources humaines du PSF pour intégrer les données sur les produits à destination des jeunes (portée, utilisation)

Ces domaines font l'objet d'analyses plus approfondies dans d'autres documents déjà publiés ou à paraître.

Les stratégies présentées dans le présent document sont des recommandations et des pratiques qui ont permis à certains PSF partenaires d'atteindre ou dépasser les objectifs de leur programme. Les PSF souhaitant élaborer des

services et produits ciblant les jeunes doivent étudier les éventuelles répercussions financières sur leur institution. Ils doivent en outre prendre en compte la conjoncture du marché (leviers institutionnels et économiques) afin de déterminer les pratiques qui conviennent le mieux à leur institution.

Les retours des PSF partenaires et de l'équipe YouthStart ont permis de renforcer le programme, notamment d'élargir son concept initial (améliorer l'accès des jeunes aux services financiers) en aidant les jeunes à créer leurs propres débouchés économiques. Les PSF et les autres organisations souhaitant proposer des services et des produits financiers aux jeunes doivent également prendre en considération les points suivants :

- **Obtenir l'adhésion des équipes de direction, impérative pour le développement des produits destinés aux jeunes :** les PSF engagés dans le programme pilote régional YouthStart étaient aussi bien d'importants leaders du secteur détenant plus de 80 % des parts de marché, que des petits réseaux de coopératives de crédit avec un effectif réduit et jeune. Les PSF dotés d'une équipe de direction solide et favorable à l'élaboration de produits à destination des jeunes sont ceux qui ont obtenu les résultats les plus satisfaisants. L'appui de la direction implique que les cadres dirigeants (y compris le PDG, le président et les directeurs de départements) soutiennent et participent activement à l'élaboration des produits ciblant les jeunes. Le cas échéant, les

“ NON SEULEMENT LES OSJ ATTEIGNENT GÉNÉRALEMENT PLUS LARGEMENT LES JEUNES ET ENTRETIENNENT AVEC EUX DES RELATIONS PLUS ÉTROITES, MAIS LES SERVICES QU’ELLES PROPOSENT PEUVENT ÊTRE COMPLÉMENTAIRES DES SERVICES ET PRODUITS FINANCIERS DES PSF. ”

produits sont plus susceptibles d’être institutionnalisés. Par ailleurs, le soutien de la direction permet de garantir l’adhésion du personnel d’agence qui, généralement, préfère respecter et adhérer intégralement aux indications de la direction.

- **Être mieux informé et engagé dans l’élaboration des politiques :** la réglementation joue un rôle essentiel dans la prestation de services financiers à l’égard des jeunes. Opérer dans un pays qui ne dispose pas, ou de façon très limitée, de cadre réglementaire pour encourager l’inclusion financière des jeunes peut poser des difficultés aux PSF. Ces derniers doivent participer activement au débat et/ou à l’élaboration des politiques relatives à l’accès des jeunes aux services financiers. Dans la plupart des pays où opèrent les PSF partenaires, l’âge minimum requis pour ouvrir et gérer un compte d’épargne sans tuteur est 18 ans. Au Rwanda cependant, les PSF ont démontré qu’en abaissant l’âge minimum à 16 ans, un plus grand nombre de jeunes avaient pu accéder à des services financiers essentiels. Ils ont également pu réduire les dépenses importantes induites par l’ouverture d’un compte en supprimant l’obligation d’autorisation parentale. Par ailleurs,

les pays comme le Rwanda qui se sont engagés et ont pris des mesures pour permettre aux jeunes d’accéder aux services financiers ont également accordé de l’importance à l’éducation financière, ce qui a en grande mesure facilité l’accès des jeunes aux formations.

- **Garantir le lien entre les services financiers destinés aux jeunes et les débouchés économiques :** les jeunes veulent généralement accéder aux services (essentiellement des prêts) pour démarrer/étendre une activité ou payer leurs études. Les prestataires doivent donc impérativement veiller à ce que ces projets répondent aux besoins du marché, comme Umutanguha, qui a su conjuguer les besoins du marché et les projets des jeunes en proposant des microcrédits-bail.
- **Nouer des partenariats solides avec les OSJ :** bien que le programme pilote régional YouthStart n’ait pas demandé explicitement aux PSF partenaires de collaborer avec des OSJ, des tels partenariats sont devenus une composante essentielle à la mise en œuvre du programme : non seulement les OSJ atteignent généralement plus largement les jeunes et entretiennent avec eux

des relations plus étroites, mais les services qu’elles proposent peuvent être complémentaires des services et produits financiers des PSF, en particulier lorsque les OSJ ciblent les jeunes vulnérables et proposent des formations axées sur l’entrepreneuriat et les compétences pratiques et/ou des formations techniques et professionnelles.

Dans la perspective d’élargir ses activités pour améliorer l’accès des jeunes aux services financiers, YouthStart est désormais mieux équipé pour identifier des partenaires fiables et pertinents qui travaillent efficacement avec les jeunes et qui soient dotés d’un réseau solide dans leurs pays respectifs. L’accompagnement des PSF pendant quatre ans a permis de mettre en lumière que, pour améliorer l’accès des jeunes aux services financiers, il est impératif d’établir des partenariats ciblés et de soutenir des OSJ qui contribuent à l’autonomisation des jeunes. Les pratiques recommandées et les enseignements tirés constituent des stratégies pertinentes qui pourront servir à élaborer la prochaine phase du programme ainsi que les prochains programmes de YouthStart.

En tant qu’organisation des Nations Unies ayant pour mission de soutenir et favoriser l’inclusion financière tout en s’efforçant de dynamiser l’économie réelle, nous avons pu, à l’issue de ce projet, identifier les éléments qui aideront YouthStart et les PSF partenaires à aller au-delà de l’inclusion financière et à offrir aux jeunes des débouchés qui influenceront directement sur le marché de l’emploi dans les prochaines années.



ANNEXE 1

Guide d'entretien pour les partenaires du programme YouthStart^a

1. Le tableau ci-dessous recense les bonnes pratiques qui ont été identifiées par les PSF partenaires dans le cadre du programme YouthStart. Indiquez les stratégies spécifiques que vous recommanderiez ou non dans chaque cas.

Pratique recommandée	QU'EST-CE QUI A FONCTIONNÉ ? COMMENT ? POURQUOI ?	QU'EST-CE QUI N'A PAS FONCTIONNÉ ? POURQUOI ?
Développer des circuits de diffusion pour les produits destinés aux jeunes		
Utiliser les technologies		
Élaborer et adopter des approches performantes spécifiques aux prêts		
Augmenter la souscription aux produits d'épargne et encourager leur utilisation		
Élaborer des modèles d'éducation financière efficaces		
Établir des partenariats efficaces avec les organisations au service des jeunes		
Rentabiliser les produits à destination des jeunes		
Atteindre les jeunes les plus vulnérables (y compris les jeunes femmes et jeunes filles)		
Institutionnaliser les produits à destination des jeunes		

2. Qu'est-ce qui a particulièrement bien fonctionné pour votre institution dans le cadre de votre collaboration avec le programme YouthStart ?
- a. Quels facteurs ont véritablement contribué à cette réussite ?
b. Quelles sont les trois principales difficultés que vous avez rencontrées ?
3. Si un autre prestataire de services vous demandait quel est le meilleur moyen de favoriser l'inclusion financière des jeunes, que lui recommanderiez-vous sans hésiter ?
4. Quels principaux enseignements avez-vous tirés de votre participation au programme YouthStart ?
5. Si vous deviez recommencer, avec les connaissances dont vous disposez aujourd'hui, que feriez-vous différemment ? (Citez un ou deux exemples).

^a Des entretiens individuels ont été réalisés avec les chefs de produits jeunes en vue de préparer l'Atelier YouthStart 2014 sur le partage des connaissances et les bonnes pratiques.

BIBLIOGRAPHIE

Abeywickrema C., septembre 2009, « The Role of Hatton National Bank in Creating Access to Financial Services for Youth in Sri Lanka », *Youth-Inclusive Financial Services Case Study Series 2009, No. 1*. Washington, D.C., Making Cents International. Disponible en anglais à l'adresse : http://womensworldbanking.org/youthsavingsguidelinks-EN/HattonNationalBank_Case%20Study_September2009.pdf

Austrian K. et Muthengi E., 2013, *Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls in Kenya and Uganda: Evaluation Report*, Nairobi, Kenya, Population Council. Disponible en anglais à l'adresse : http://www.popcouncil.org/uploads/pdfs/2013PGY_SafeSmartSavingsEvalReport.pdf

Bloom D. E., 5 mai 2011, « Africa's Daunting Challenges », *New York Times*. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.nytimes.com/roomfordebate/2011/05/04/can-the-planet-support-10-billion-people/africas-daunting-challenges>

DAES, 2010, « Regional Overview: Youth in Africa », fiches d'information sur l'Année internationale de la jeunesse, New York. Disponible en anglais à l'adresse : <http://social.un.org/youthyear/docs/Regional%20Overview%20Youth%20in%20Africa.pdf>

Deshpande R., 2012, What Do Youth Savers Want? Results from Market Research in Four Countries: A Save the Children YouthSave Note, Washington, D.C., Save the Children. Disponible en anglais à l'adresse : http://mastercardfdn.org/wp-content/uploads/YouthSave-Market-Research-Report_FINAL1.pdf

Hirschland M., 30 mai 2009, Youth Savings Accounts: A Financial Service Perspective - A Literature and Program Review, *microREPORT #163*, Washington, D.C., USAID. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-en-paper-youth-savings-accounts-a-financial-service-perspective-a-literature-and-program-review-may-2009.pdf>

Hopkins D. et Perdomo M., 2011, *À l'écoute des jeunes : conclusions et recommandations sur neuf pays d'Afrique subsaharienne de l'étude de marché portant sur la conception des services financiers et non financiers à destination des jeunes*, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/youthstart_market_fr_1.pdf

Hopkins D. et al., 2012, *Accès des jeunes aux services financiers : opportunités et contraintes relatives à la réglementation du secteur financier, aperçus du programme YOUTHSTART de UNCDF*, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Download/AccessoYFS_FR_03.pdf

Johnson L. et al., 2013, « Savings Patterns and Performances in Colombia, Ghana, Kenya, and Nepal », rapport de recherche YouthSave, CSD Publication 13-18, St Louis (Missouri), Center for Social Development. Disponible en anglais à l'adresse : <http://csd.wustl.edu/Publications/Documents/RR15-01.pdf>

« Le chômage des jeunes », *Perspectives économiques en Afrique*, 28 mai 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/thematique/developper-les-competences-techniques-et-professionnelles-en-afrique-2008/le-dctp-et-les-cas-de-figure-particuliers/le-chomage-des-jeunes/>

Linder C. et al., 2012, *Évaluation de nouveaux produits destinés aux jeunes : test pilote de services financiers et non financiers à destination des jeunes en Afrique subsaharienne*, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/youthstart_77039_pilot_test_sep_2012_fr.pdf

Montes A. et Rodriguez Orgales C., 12 novembre 2012, « Takeaways & Best Practices from the CYFI Regional Meeting for the Americas and the Caribbean ». Disponible en anglais à l'adresse : <https://www.newamerica.org/youthsave/takeaways-best-practices-from-the-cyfi-regional-meeting-for-the-americas-and-the-caribbean/>

Muñoz L., Perdomo M. et Hopkins D., 2013, *Étude de rentabilisation des services financiers et non financiers destinés aux jeunes : aperçus du programme UNCDF-YOUTHSTART*, Dakar, Sénégal, UNCDF. Disponible à l'adresse : http://www.uncdf.org/sites/default/files/Documents/business_case_publication_fr_final_0.pdf

Ngurukie C. et Deshpande R., 2013, *Testing the Waters: YouthSave Pilot Test Results from Three Markets*, Washington, D.C., Save the Children. Disponible en anglais à l'adresse : https://www.newamerica.org/downloads/YouthSave_Testing_the_Waters.pdf

O'Prey L. et Shephard D., 2014, « Financial Education for Children and Youth: A Systematic Review and Meta-analysis », document de travail Aflatoun 2014.1C, Amsterdam, Aflatoun. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.aflatoun.org/docs/default-source/aflatoun-secretariat-evaluation/financial-education-for-children-and-youth---systematic-review-and-meta-analysis.pdf?sfvrsn=10>

Pathak P., Holmes J. et Zimmerman J., 2011, *Accelerating Financial Capability among Youth: Nudging New Thinking*, Washington, D.C., New America Foundation. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.newamerica.net/sites/newamerica.net/files/policydocs/AcceleratingFinancialCapabilityamongYouth.pdf>

SEEP Network, *Understanding Youth and their Financial Needs*. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.seepnetwork.org/savings-led-financial-services-pages-57.php>

SEEP Network, *Understanding Youth and their Financial Needs*, 2013, Arlington (Virginie). Disponible en anglais à l'adresse : http://www.seepnetwork.org/filebin/pdf/resources/Understanding_Youth_and_their_Financial_Needs_April_2013.pdf

Storm L., Porter B. et Macaulay F., décembre 2010, « Emerging guidelines for linking youth to financial services », *Enterprise Development and Microfinance*, vol. 21, n° 4, Rugby, Royaume-Uni, Practical Action Publishing. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.mastercardfdn.org/pdfs/Emerging%20Guidelines%20for%20linking%20youth%20to%20financial%20services.pdf>

UNCDF, *UNCDF YouthStart Programme Likely to Exceed Outreach Target of 200,000 Young Savers*, 29 octobre 2013. Disponible en anglais à l'adresse : <http://www.pressreleasepoint.com/uncdf-youthstart-programme-likely-exceed-outreach-target-200000-young-savers>

YouthSave, 13 mai 2014, *Interview with Raju Shrestha, Senior Officer of Marketing and Corporate Communication, Bank of Kathmandu, and YouthSave Product Champion*. Disponible en anglais à l'adresse : <https://www.newamerica.org/youthsave/an-interview-with-raju-shrestha-senior-officer-of-marketing-and-corporate-communication-bank-of-kathmandu-and-youthsave-product-champion/>

UN CAPITAL DEVELOPMENT FUND

Two United Nations Plaza

New York, NY 10017

www.uncdf.org

E-mail : youthstart@uncdf.org

Tél. : +1 212 906 6565

