

# MISER — SUR LES — JEUNES

Un guide pour l'élaboration de programmes  
d'épargne jeunesse innovants

Cette publication est un guide adressé aux institutions de dépôt, quel que soit le stade d'élaboration de leurs programmes spécifiques aux jeunes, de celles qui en sont encore simplement à étudier la possibilité d'introduire de tels programmes, jusqu'à celles qui proposent déjà des produits aux jeunes, mais qui n'en sont pas moins à la recherche de nouvelles idées et stratégies pour améliorer leurs performances.

## INTRODUCTION

### CHAPITRE 1

Création d'une étude  
de rentabilité relative à  
l'épargne jeunesse

### CHAPITRE 2

Conception du  
programme

### CHAPITRE 3

Mise en œuvre—  
Phase pilote et déploiement

### CHAPITRE 4

Évaluation  
du programme



## Introduction

# La prochaine génération de comptes épargne

Le monde en développement a récemment connu une poussée démographique telle que sa population a fortement rajeuni<sup>1</sup>. L'ONU estime qu'en 2010, 30% environ de la population totale de l'Afrique, de l'Asie, de l'Amérique latine et des Caraïbes, c'est-à-dire près de 1,7 milliards de personnes, étaient âgées de moins de 15 ans. La grande majorité de ces jeunes appartient à la catégorie des faibles revenus mais n'en constitue pas moins l'avenir pour les marchés financiers. Cette publication est un guide adressé aux institutions financières pour les aider à créer de la valeur à court et long terme, en considérant ces jeunes comme autant de clients potentiels.

Dans ce contexte, le marché des jeunes peut être considéré comme étant celui de l'avenir immédiat par les institutions financières, tant sur le plan de la future clientèle que de la future croissance des institutions. Les Jeunes femmes, à elles seules, constituent déjà un marché très profitable pour les institutions financières ciblant la clientèle féminine, celles qui plus particulièrement se sont spécialisées en microfinance au grand bénéfice de leurs performances tant financières que sociales<sup>2</sup>.

Les jeunes possèdent également le potentiel de représenter le prochain horizon d'impact social. Offrir aux jeunes des possibilités d'épargne pratiques, abordables et sûres a le potentiel de générer bien plus de valeur que le montant qu'ils pourraient accumuler sur un compte. Les jeunes peuvent prendre de l'avance en apprenant à naviguer dans le système financier formel, et pour ceux qui sont particulièrement vulnérables face aux chocs économiques, un retrait de leur compte d'épargne, constitue une alternative à d'autres moyens, plus ou moins dangereux, d'obtenir de l'argent en cas d'urgence. Les institutions financières qui intègrent l'éducation financière dans la conception de leurs produits et dans leur marketing peuvent avoir une influence directe sur le comportement et les habitudes des jeunes quant à la gestion de leur argent.

### Approche

Cette publication présente comment Women's World Banking aborde la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'épargne jeunesse, sur la base de son expérience en matière d'assistance technique dans le cadre de programmes lancés à travers trois institutions financières situées dans trois pays différents. Ce document s'appuie également sur la publication de  **Women's World Banking «Marketing for Microfinance»<sup>3</sup>**, dans la mesure où de nombreuses questions traitées sont applicables aux programmes d'épargne jeunesse.

Women's World Banking considère que l'acquisition de capacités financières<sup>4</sup> constitue le but principal des programmes d'épargne jeunesse, programmes qui incluent:

- Des comptes d'épargne contrôlés par leurs jeunes titulaires;
- Une éducation financière intégrée et orientée vers l'action<sup>5</sup>;
- Une stratégie de marketing et de sensibilisation adaptée aux jeunes;
- Un alignement institutionnel au service des jeunes;

Cette publication est basée sur ces principes fondamentaux. Chaque établissement financier a ses propres forces et faiblesses institutionnelles, son propre positionnement sur le marché, ses propres objectifs, ainsi que d'autres caractéristiques spécifiques qui, réunies, rendent sa position unique. Cette publication présente un ensemble de procédures générales qui devront être adaptées pour répondre aux besoins et aux contextes propres à chaque institution.

<sup>1</sup> Le terme «jeunes» dans ce document se réfère à toute personne âgée de moins de 24 ans.

<sup>2</sup> Se référer à la publication gratuite de Women's World Banking, *Stemming the Tide of Mission Drift*, disponible sur [http://www.womensworldbanking.org/publications/publications\\_stemming-tide-mission-drift-microfinance-transformations-and-double-bottom-line/](http://www.womensworldbanking.org/publications/publications_stemming-tide-mission-drift-microfinance-transformations-and-double-bottom-line/).

<sup>3</sup> Disponible sur [http://www.womensworldbanking.org/publications/publications\\_marketing-microfinance/](http://www.womensworldbanking.org/publications/publications_marketing-microfinance/).

<sup>4</sup> La capacité financière est l'accès aux services financiers parallèlement à un accroissement des connaissances financières. Pour plus d'informations, se référer à E. Johnson & M. S. Sherraden, "From financial literacy to financial capability among youth", *Journal of Sociology and Social Welfare* 34(3), 119-145, 2007; J. Zollmann, J. & D. Collins, "Financial Capability and the Poor: Are We Missing the Mark?", *FSD Insights*, Issue 02, 2010.


<sup>5</sup> Se référer également à la publication gratuite de Women's World Banking *From Access to Inclusion: Educating Clients*, disponible sur <http://www.womensworldbanking.org/publications/access-inclusion-educating-clients/>.

## Comment utiliser cette publication électronique

Cette publication est un guide adressé aux institutions de dépôt, quel que soit le stade d'élaboration de leurs programmes spécifiques aux jeunes, de celles qui en sont encore simplement à étudier la possibilité d'introduire de tels programmes, jusqu'à celles qui proposent déjà des produits aux jeunes, mais qui n'en sont pas moins à la recherche de nouvelles idées et stratégies pour améliorer leurs performances. Ce guide est conçu pour être utile à un large éventail d'institutions financières, des petites institutions de microfinance aux ressources limitées, à des banques de détail établies s'intéressant au marché potentiel que constituent les jeunes à faibles revenus. Il a aussi vocation à servir dans divers contextes, de marchés concurrentiels dans les économies développées jusqu'aux pays moins développés, où les taux de pénétration par les services financiers formels demeurent très faibles.

Par conséquent, ce document ne prescrit pas un seul ensemble d'actions, mais expose diverses options impliquant différents niveaux de complexité et de ressources pour chaque étape majeure dans le processus de développement d'un programme.

## Organisation des chapitres:

- Le premier chapitre**, consacré à l'étape de planification, oriente l'utilisateur vers l'approche de Women's World Banking en matière d'élaboration de programme. Il présente la stratégie et la logique de la jeunesse, examine en détail les études sociales et de rentabilisation d'épargne pour les jeunes, aborde diverses typologies et segmentations pour des plans d'épargne jeunesse et précise la recherche initiale à mener à ce stade. Le chapitre se termine par une discussion sur le tournant décisionnel qui doit s'opérer et le processus de planification d'un programme d'épargne jeunesse.
- Le second chapitre** détaille l'étape de conception du programme. Le chapitre commence par une approche approfondie des processus de planification, d'évaluation, et d'études de marchés. Les institutions financières peuvent utiliser cette partie pour bien comprendre leur marché, leur concurrence, les facteurs environnementaux, et le spectre des partenariats potentiels. Ce chapitre sera également centré sur l'identification des partenaires et le développement des partenariats, particulièrement en ce qui concerne l'éducation financière. Et pour terminer, le chapitre montrera comment des prototypes de programmes sont alors conçus et testés, préalablement à la finalisation du programme d'épargne jeunesse.
- Le chapitre trois** se penche sur l'étape de la mise en œuvre, et délivre des conseils pour la mise en œuvre du projet pilote, son suivi et son évaluation, ainsi que pour la préparation des prochaines étapes pouvant inclure une continuation de la phase pilote, une pause/sortie ou un déploiement du programme. Ce chapitre détaille l'importance de l'examen continu du programme pour évaluer les progrès, les zones d'amélioration et l'impact.
- Le chapitre quatre** aborde les questions d'évaluation d'un programme, aussi bien au niveau du client qu'au niveau institutionnel, y-compris l'évaluation externe. Bien que ce chapitre soit le dernier, il ne suggère en aucun cas que l'évaluation ne soit menée qu'en fin de parcours. Il montre comment il est important, au contraire, qu'elle se mette en place dès le lancement et tout au long de la mise en œuvre du programme.
- L'annexe** propose des outils téléchargeables, des ressources supplémentaires, et  **un tableau comparatif** des produits d'épargne mis à la disposition des jeunes par les institutions financières dont les expériences sont citées dans la présente publication.

**Aller au début**

**Aller aux chapitres**

**Fermer**

**Lire la vidéo**

**Aller à lien ou PDF**

**Les phares**

**Conseil**

**Retour à la page principale**

**Retour à la vue précédente**

**Retour à la page précédente**

**Page suivante**


**Pour les utilisateurs de tablettes pincer pour zoomer en avant ou en arrière**


## Women's World Banking

Women's World Banking est une organisation internationale à but non lucratif dont l'objectif est de faciliter à un plus grand nombre de femmes à faibles revenus l'accès à des ressources et outils financiers considérés comme essentiels à leur sécurité et leur prospérité. Depuis plus de 35 ans, nous travaillons avec des institutions financières pour leur montrer les bénéfices à miser sur les femmes en qualité de clientes mais aussi de leaders. Nous dotons ces institutions de moyens de répondre aux besoins des femmes à travers des études de marché qui font référence, la formation des dirigeants, la conception de produits financiers durables et l'éducation des clients. Women's World Banking, dont le siège est à New York, travaille à développer des voies d'accès au financement à une échelle jamais atteinte auparavant.

## Les financeurs de Women's World Banking

### La Fondation Nike


La  **Fondation Nike** investit exclusivement au profit des adolescentes en qui elle voit la plus grande force pour que s'opère le changement et la réduction de la pauvreté dans le monde en développement. Ses engagements contribuent à intégrer la problématique des jeunes filles dans l'agenda mondial et à favoriser l'accroissement de leurs ressources. Les activités de la Fondation Nike sont soutenues par la société Nike, Inc. et par la Fondation NoVo, une collaboration qui a considérablement élargi l'impact de l'initiative « Girl Effect ».

 **GirlEffect.org** met en lumière les histoires de jeunes filles dont les activités se sont positivement répercutées sur leurs familles, leurs communautés et leurs pays, tant au plan social qu'économique. Le travail de Girl Effect est motivé par les grands défenseurs de la cause des jeunes filles à travers le monde. La Fondation Nike a créé Girl Effect grâce à d'importantes contributions financières et intellectuelles offertes par la Fondation Novo et par Nike Inc., et en collaboration avec des partenaires clés tels que la Fondation des Nations Unies et The Coalition for Adolescent Girls.

Avec le soutien de la Fondation Nike, Women's World Banking a lancé des programmes d'épargne « Girl Effect ».

Avec la XacBank (Mongolie) et la Banco ADOPEM (République Dominicaine) entre 2008 et 2012.

### FENU YouthStart

C'est en réponse à un manque d'opportunités offertes à la population croissante de jeunes à travers le monde, notamment en Afrique sub-Saharienne, et pour améliorer le taux et le niveau de leur inclusion financière, qu'avec le soutien de la Fondation MasterCard, le Fonds d'Équipement des Nations Unies (FENU\*) a lancé  **YouthStart**, en 2010. YouthStart vise à atteindre au moins 200 000 nouveaux jeunes clients au moyen d'un ensemble de services financiers et non financiers, et ce avant fin 2014.

PEACE MFI S.CO, membre du réseau de Women's World Banking en Éthiopie, est l'un des 11 prestataires de services financiers en Afrique sub-Saharienne sélectionnés pour participer au programme YouthStart. Women's World Banking lui a fourni une assistance technique stratégique pour la conception du programme, le test du pilote, le déploiement et l'évaluation de son programme d'épargne jeunesse.

\*UNCDF

## Les partenaires de Women's World Banking

### Microfinance Opportunities

Microfinance Opportunities est un organisme à but non lucratif qui s'est donné pour mission de développer une connaissance approfondie des réalités financières et des besoins des ménages à faibles revenus dans les pays en développement, permettant par la suite d'élaborer des projets et des solutions susceptibles d'aider la communauté financière à mieux servir le consommateur à faibles revenus. En s'associant avec des prestataires de services financiers, et fort de ses recherches et de son savoir-faire, Microfinance Opportunities contribue à promouvoir la conception et la livraison de produits et services adaptés.

Avec le soutien de la Fondation Nike, Women's World Banking s'est associée à Microfinance Opportunities sur les aspects clés de l'initiative « Girl Effect », lancée en Mongolie (avec la XacBank), et en République Dominicaine (avec la Banco ADOPEM). Microfinance Opportunities a préparé et dirigé l'étude de marché concernant l'éducation financière en Mongolie et en République Dominicaine. Elle a également élaboré les programmes relatifs à l'éducation financière et le matériel nécessaire à la formation des formateurs. Elle a aussi mené les évaluations des programmes pilotes et a effectué des estimations d'impact au départ et au terme du programme d'épargne jeunesse de la XacBank en Mongolie.

## Les organismes de soutien

### Le Population Council

Le Population Council a été fondé en 1952 avec pour mission de mener des recherches en biomédecine, sciences sociales et santé publique, et d'aider les pays en développement à se doter de capacités de recherches. Basé à New York, il compte 18 bureaux en Afrique, en Asie et en Amérique Latine et mène ses travaux dans plus de 60 pays. Ses trois domaines d'activités principaux couvrent la santé reproductive, le VIH/SIDA, la pauvreté, l'égalité des sexes et la jeunesse.

En 2008, le Population Council s'est associé avec deux institutions financières au Kenya (K-Rep Bank et Faulu Kenya) et deux autres en Ouganda (Finance Trust et FINCA-Ouganda) pour lancer le programme: « Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls in Kenya and Uganda ». Ce programme est basé sur les Modèles d'Espaces Sûrs\*\* pour aider les jeunes filles à se bâtir un capital social, humain et économique. Des groupes de 20 à 25 jeunes filles se sont réunis chaque semaine dans un lieu sûr mis à leur disposition par des institutions financières partenaires. Les mentors ont facilité les réunions de groupe, fourni une éducation financière et une formation en hygiène et santé, et ont aidé les jeunes filles à ouvrir des comptes épargnes individuels et adaptés auprès des institutions financières partenaires.

Entre 2008 et 2013 le Population Council a lancé le programme « Meserete Hiwot » (Base de Vie) dans la région nord d'Amhara en Éthiopie, où les taux de mariage d'enfants sont parmi les plus élevés au monde. Les mentors communautaires ont facilité des réunions de groupe hebdomadaires couvrant un programme de sensibilisation sur les moyens de subsistance. En 2013 Women's World Banking, ainsi que PEACE MFI S.CO, membre de son réseau en Éthiopie, se sont associés avec le Population Council pour introduire lors de ces réunions le programme d'épargne jeunesse « Lenege » et tester ainsi un modèle innovant conçu pour accroître l'inclusion financière des jeunes filles vulnérables.

\*\*Safe Space Models

# Remerciements

Ce guide représente l'ensemble des savoirs et pratiques de toute l'équipe de Women's World Banking à New York, dont le personnel et les consultants. Les auteurs tiennent particulièrement à remercier Inez Murray, Celina Kawas, Janiece Greene, Alan Vainrub, Ricardo Leon, Anjali Banthia, Saiful Islam et Mariama Ashcroft pour leurs contributions. Un remerciement spécial est adressé à Anna Gincherman qui a lancé et guidé toutes les activités de Women's World Banking sur les questions d'épargne jeunesse. Les auteurs souhaitent également remercier Julie Slama, Karen Miller, ainsi que l'équipe de communication de Women's World Banking pour avoir mis en forme nos mots et nos concepts en une publication achevée.

La Fondation Nike a financé le travail initial de Women's World Banking en matière d'épargne, y compris la présente publication, ce qui a renforcé le travail continu de l'organisation dans ce domaine. L'accompagnement de la Fondation Nike a favorisé l'émergence d'une prise de conscience dans le milieu de la microfinance, tant sur les défis auxquels sont confrontées les jeunes filles, que sur les opportunités réelles qu'elles ouvrent en tant qu'épargnantes potentielles.

Le guide est basé sur les travaux réalisés par Women's World Banking pour soutenir, dans les pays en développement, les institutions financières qui se sont mises au service des populations à faibles revenus et des communautés vulnérables. Mais sans le travail acharné, la persévérance et l'intelligence du personnel de ces institutions, il n'y aurait rien eu à écrire. C'est pourquoi, les auteurs tiennent particulièrement à remercier les personnes suivantes pour leur dévouement au service de la jeunesse, et leur disposition à partager ce qu'elles ont appris:

- **Banco ADOPEM:** Mercedes Canalda de Beras-Goico, Eva Carvajal de Toribio, Cecilia Ramón, Julissa Camasta, Laura Trueba, José-Luis González
- **ADOPEM ONG:** Claribel Díaz y Laura Méndez
- **XacBank:** Bold Magvan, Munhsaihan Jargalsaihan, Oyuntsetseg Chuluunbat, Arlsanbaatar Natsagdorj, Densmaa Togtoh, Munhtsetseg Batmunh
- **Mongolian Education Alliance:** Enhtuya Natsagdorj, Baasanjav Jamsran, Oyunjargal Gombosuren
- **Equal Step Center:** Ariuntungalag Tsend
- **Kenya Women Microfinance Bank:** Mwangi Githaiga, Waweru Gichimu, Christine Mwea, Juliana Wanjiru
- **PEACE MFI S.CO:** Tezera Kebede, Teshome Tadesse, Ejigu Erena
- **Hatton National Bank:** Chandula Abeywickrema, Supun Dias, Oshala Bandara

**Ryan Newton et Benjamin Shell**  
*Women's World Banking*

## Atelier «Innovations dans les programmes d'épargne jeunesse»: Mettre à profit l'expérience du réseau de Women's World Banking et d'autres institutions financières.

Women's World Banking a réuni 12 institutions financières au Sri Lanka en avril 2012 à l'occasion de sa première rencontre internationale sur « les Innovations dans les programmes d'épargne jeunesse ».

L'atelier, qui s'est tenu du 23 au 26 Avril 2012 à Colombo, Sri Lanka, a été organisé par Women's World Banking avec le soutien de la Fondation Nike et abrité par la Hatton National Bank (HNB). Plus de 30 entités y ont participé, dont des représentants d'institutions financières et des experts du secteur de l'épargne jeunesse. Toutes les institutions financières représentées dans cet atelier – cinq d'Afrique subsaharienne, cinq d'Asie et deux d'Amérique latine et des Caraïbes<sup>1</sup> – proposaient déjà des programmes d'épargne jeunesse ou envisageaient d'en lancer prochainement. Des experts du secteur de l'épargne jeunesse, parmi lesquels des représentants du Population Council, ont également participé à l'atelier pour exposer leur programme innovant au Kenya et en Ouganda « Safe and Smart Savings Products for

Vulnerable Adolescent Girls », ainsi que des représentants du Fonds D2D qui ont présenté leurs travaux sur la « formation financière ludique » et l'épargne associée à des primes.

L'atelier « Innovations in Youth Savings » a ainsi mis en avant les programmes d'épargne jeunesse existants parmi les membres du réseau et les institutions partenaires, tout en offrant à chacun une opportunité de les étudier. Les participants ont examiné les motivations qui justifient le lancement de ces programmes, discuté de l'évolution de leur généralisation, comparé les différentes stratégies marketing utilisées par les institutions financières participantes, pris connaissance des différentes stratégies d'éducation financière, des innovations et modes de prestation, et se sont penchés sur les programmes d'évaluation et d'analyse d'impact existants, relatifs aux programmes d'épargne jeunesse.

Par ailleurs, Women's World Banking a révélé lors de cet atelier le concept et les grandes lignes de la présente publication électronique

concernant les programmes d'épargne jeunesse. Au cours d'une série d'activités, les participants ont eu l'occasion de discuter du contenu de la publication et d'apporter des éclairages utiles en matière de lancement de tels programmes. C'est ainsi qu'une documentation aussi pertinente qu'utile, provenant des travaux de cet atelier, a été intégrée à cette publication sous forme notamment de présentations PowerPoint, d'enregistrements vidéo, ou encore de supports marketing. Cette démarche a de fait permis d'enrichir cette publication d'analyses de première main et de contributions directes provenant d'institutions financières impliquées dans les programmes d'épargne jeunesse.




<sup>1</sup> Afrique subsaharienne: Diamond Bank (Nigéria); PEACE MFI S.CO (Éthiopie); Equity Bank (Kenya); KWFT (Kenya); Finance Trust (Ouganda). Asie: XacBank (Mongolie); SEWA Bank (Inde); HNB (Sri Lanka); SEEDS (Sri Lanka); Janashakti (Sri Lanka). Amérique latine et Caraïbes: Banco ADOPEM (République Dominicaine); Caja Arequipa (Pérou).

ÉTUDES  
de CAS

## Études de cas

Cette publication s'appuie sur les expériences de trois institutions financières membres du réseau de Women's World Banking qui a étroitement travaillé avec elles sur la conception et le lancement des programmes d'épargne jeunesse. Y sont détaillées les expériences de chacune à des étapes clés afin de contextualiser le processus d'élaboration de programme présenté. Ces études de cas ont pour objectif de faciliter la compréhension et la mise en œuvre du processus exposé dans la présente publication.

Le  **tableau comparatif** figurant en annexe fournit des informations plus détaillées sur les caractéristiques de chaque produit d'épargne jeunesse développé par ces trois institutions financières.

### XacBank (Mongolie)

XacBank, une institution membre du réseau Women's World Banking en Mongolie, est une banque de détail de premier plan, primée pour ses performances, et qui opère dans toutes les provinces de la Mongolie. C'est la quatrième plus grande banque en Mongolie, avec plus de 500,000 clients et 97 succursales à travers le pays. Centrée sur les micro-entrepreneurs ainsi que sur les petites et moyennes entreprises, XacBank propose des produits d'épargne depuis 2001, et s'est impliquée dans la promotion de produits adaptés à la jeunesse. Elle offre également des crédits, des services de transferts d'argent et de règlements, ainsi que du crédit-bail, et parvient à atteindre les habitants des régions reculées, y compris les éleveurs nomades, à travers ses services bancaires mobiles.

Avant de proposer aux jeunes des produits d'épargne contrôlés par eux-mêmes, XacBank avait déjà mis en place un programme d'épargne à long terme nommé « Future Millionaire », dédié aux parents souhaitant épargner pour l'éducation de leurs enfants. C'était une première: aucun produit de dépôt n'avait encore été proposé sur le marché avec un terme supérieur à un an, de plus la banque rémunérait l'épargne à un taux d'intérêt plus élevé que ceux pratiqués par la concurrence sur des produits comparables. Ce programme, qu'elle continue de proposer, est devenu son produit phare, et XacBank y gagna sa réputation de bienveillance envers les plus jeunes.

L'étude de marché initiale menée en Mongolie avait révélé que les produits d'épargne de long terme (tels que Future Millionaire) ne séduisaient pas les adolescentes, ces dernières ayant exprimé le souhait de posséder un compte qu'elles pourraient contrôler sans l'autorité de leurs parents. Ce constat est à l'origine de « Temuulel » (« Ambitionne » en mongol) programme conçu par XacBank et Women's World Banking visant à attirer sa cible initiale des jeunes filles âgées de 14 à 17 ans.

Par la suite, XacBank a décidé d'étendre Temuulel à tous les jeunes, filles et garçons, âgés de moins de 24 ans, permettant aux ex-adolescents de conserver leur compte même après leur entrée à l'université. Fin 2009, la banque proposait déjà Temuulel dans toutes ses succursales à travers le pays. Le tableau comparatif figurant dans l'annexe présente les caractéristiques détaillées du produit.

En Septembre 2010, XacBank a mis en place Aflatoun, un programme social et financier visant les filles et les garçons âgés de 7 à 13 ans. Le programme d'enseignement contient dix séances portant sur les droits de l'enfant, la définition d'objectifs et l'épargne. Les représentants de XacNGO dispensent une formation de formateurs aux enseignants dans les provinces à travers la Mongolie, qui à leur tour délivrent les enseignements aux élèves. Les participants au programme Aflatoun se voient offrir un compte Future Millionaire, impliquant comme on l'a vu, leurs parents.





## Études de cas

### Banco ADOPEM (République Dominicaine)

Banco ADOPEM, une institution membre du réseau de Women's World Banking en République Dominicaine, est une banque de premier plan, spécialisée en microfinance, épargne et crédit, et primée pour ses performances. Ses activités sont centrées sur les femmes à faibles revenus. La banque offre une gamme de produits de crédit, de transfert de fonds, d'assurance et d'épargne dans ses 30 succursales. Avant le projet « Girl Effect », la banque n'avait pas de programme d'épargne ciblant les jeunes en particulier.

Après avoir mené une étude approfondie du marché et conçu des prototypes de produit, l'équipe de projet conjointe de Women's World Banking et de Banco ADOPEM a piloté deux produits d'épargne sous le nom de « Mia » (« le mien » en espagnol) — segmentés par tranche d'âge et proposés à tous les jeunes, filles et garçons. Un programme d'éducation financière a été également déployé à travers les écoles, début 2010, en partenariat avec ADOPEM ONG. Vers la fin 2011, la banque proposait le produit dans toutes ses succursales à travers le pays. Les produits Mia étaient les premiers comptes d'épargne ciblant les enfants et les jeunes, proposés par une institution de microfinance aux Caraïbes. Les comptes Mia n'exigent qu'un modeste dépôt initial, posent peu de conditions d'ouverture, et ne coûtent à leur titulaire aucun frais supplémentaire, à condition toutefois qu'au moins une transaction soit effectuée tous les six mois. Les informations plus détaillées sur les caractéristiques du produit Mia sont disponibles dans le tableau comparatif figurant en annexe.

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)


PEACE MFI S.CO, membre du réseau de Women's World Banking en Éthiopie, est une institution de microfinance fondée en Novembre 1999 et possédant un réseau de 22 agences à travers l'Éthiopie.

PEACE MFI S.CO a été l'une des dix institutions financières d'Afrique subsaharienne sélectionnées pour fournir un programme complet d'épargne jeunesse avec l'appui de YouthStart (voir plus haut le volet [« Financeurs de Women's World Banking »](#) pour plus de détails). Women's World Banking a fourni à PEACE MFI S.CO l'assistance technique pour la recherche, la conception et la mise en œuvre de son programme d'épargne jeunesse. Après une étude de marché approfondie suivie de la conception des prototypes de produit, PEACE MFI S.CO et Women's World Banking ont élaboré le programme d'épargne jeunesse « Lenege » (« Pour demain » en amharique), qui a été lancé par PEACE MFI S.CO en Décembre 2011. Ce programme est constitué d'un compte d'épargne contrôlé par son titulaire, adapté aux besoins des jeunes, scolarisés ou non, issus de milieux semi-urbains. Ce compte est accompagné d'une formation financière pratique, dispensée par le personnel des succursales. PEACE MFI S.CO a lancé fin 2012, la deuxième étape du programme d'épargne jeunesse Lenege au profit des adolescents mariés de la région rurale d'Amhara en Ethiopie. Les participants et les diplômés du programme Meserete Hiwot délivré par le Population Council — qui comprend des sessions de groupe hebdomadaires facilitées par la présence de mentors et couvrant un programme complet sur les moyens d'existence (santé reproductive, genre, VIH/SIDA, hygiène, entre autres) — ont été dirigés vers un compte Lenege et une éducation financière complémentaire.



## Institutions financières citées pour leurs expériences

En plus des études de cas relevant des institutions financières auxquelles Women's World Banking a fourni une assistance technique en matière d'épargne jeunesse, cette publication mettra également l'accent sur les expériences portant sur les produits d'épargne jeunesse d'autres institutions financières issues du réseau de Women's World Banking ou du milieu élargi de l'épargne jeunesse. Les expériences particulières de ces institutions financières seront également utiles pour situer le contexte des différentes phases de l'élaboration du programme présenté dans cette publication. Les institutions financières mentionnées ci-dessous ont toutes participé à l'atelier « Innovations in Youth Savings » en avril 2012.

Le  **tableau comparatif** figurant en annexe fournit des informations plus détaillées sur les caractéristiques de chaque produit d'épargne jeunesse proposé par les institutions financières suivantes :

### Caja Arequipa\* (Perú)

Caja Arequipa est une institution de microfinance de premier plan au Pérou qui est au service des personnes à faibles revenus depuis plus de 24 ans. Sa mission est d'offrir des produits et services financiers de haute qualité à ses clients. Ces services comprennent: des prêts aux petits et micro entrepreneurs, des prêts agricoles et des prêts avec garanties, ainsi que des programmes d'épargne volontaires adressés à ses membres adultes et jeunes. L'institution compte plus de 150,000 emprunteurs et 350,000 déposants. Elle dispose de 56 succursales et 200 points de service dans tout le pays. Depuis sa création en 1986, Caja Arequipa a mené ses opérations avec l'objectif clair de servir les populations à faibles revenus qui, traditionnellement, n'ont pas accès aux produits et services financiers, et de promouvoir la croissance et le développement de la force de travail productive au Pérou.

### Diamond Bank (Nigéria)

Diamond Bank est l'une des plus importantes banques du Nigéria, respectée pour son excellente prestation de services et son dynamisme innovateur. Diamond Bank a remporté plusieurs prix remis par « This Day Annual Awards », dont le prestigieux « Nigerian Bank of the Year, 2009 », le « Most Improved Bank of the Year, 2007 », ou encore le « Best

Bank in Mergers & Acquisition, 2006 ». La banque a fait ses débuts en tant que société à responsabilité limitée en 1991, est devenue une banque universelle en 2001, puis une société anonyme en 2005. Avec plus de 240 succursales dans tout le pays, Diamond Bank offre une gamme de produits et services qui incluent des prêts aux entreprises, des produits d'épargne destinés aux adultes et aux jeunes, des services de gestion de capitaux ou de trésorerie, de transferts de fonds, des services privés et des services commerciaux. Elle propose également des services bancaires de détail ou d'entreprises, et de financement au niveau national des secteurs privé et public.

### Equity Bank\* (Kenya)

Equity Bank a ouvert ses portes en 1984 en tant que société de crédit foncier. La banque a évolué et est devenue une société de microfinance, puis une banque commerciale cotée sur les marchés boursiers de Nairobi et d'Ouganda. Avec plus de 8 millions de comptes, représentant 50% de tous les comptes bancaires au Kenya, Equity est la plus grande banque de la région en terme de clientèle et opère en Ouganda, au Soudan du Sud, au Rwanda et en Tanzanie et suit une stratégie d'expansion panafricaine. Equity Bank continue à être reconnue pour son modèle économique unique et transformationnel. La banque est reconnue pour sa capacité à proposer des services bancaires à la population à travers une gamme de services accessibles, abordables, pratiques et flexibles.

La vision d'Equity Bank est de défendre la prospérité socio-économique des peuples d'Afrique en offrant des services financiers complets tournés vers les clients et favorisant leur l'autonomisation sociale et économique et celle d'autres parties prenantes.

\*Membre du réseau de Women's World Banking.

## Institutions financières citées pour leurs expériences

### Hatton National Bank (Sri Lanka)

Hatton National Bank (HNB) est une banque commerciale privée de premier plan au Sri Lanka, présente partout. Elle a été reconnue comme étant la meilleure banque de détail au Sri Lanka par le « Asian Banker Magazine » pendant cinq années consécutives pour ses performances de 2007 à 2011.

HNB offre un nombre de produits et de services visant les particuliers et les entreprises. Pour les particuliers, elle offre des comptes d'épargne en roupies et en devises étrangères, des comptes d'épargnes destinés aux mineurs et aux jeunes, des comptes d'épargne senior, des dépôts à terme en roupies et en devises étrangères, des prêts, et des crédits-bails. Pour ce qui concerne les épargnes enfance et jeunesse, HNB est à la pointe de l'innovation avec l'introduction de « Jumbo Till », « School Banking Concept », « Student Manager Associations », et d'initiatives de développement de produits phares qui répondent à des besoins spécifiques avec « Singithi Kiriketiyu, Singithi Lama, Teen et Yauwanabhimana », un programme d'autonomisation des jeunes qui est la dernière innovation qui s'ajoute à la gamme de produits de la banque. Pour les entreprises, HNB propose du fonds de roulement, des prêts à court et moyen termes, des financements commerciaux, des prêts-projets, des financements de prêts syndiqués,

des lettres de crédit/garantie, du crédit-bail, des services de banque dépositaire, et des services de change.

### Kenya Women Microfinance Bank\* (Kenya)

Kenya Women Microfinance Bank (KWMB) a été fondée en 1981 par un groupe de femmes juristes, banquières et entrepreneures en tant qu'institution financière dédiée à répondre aux besoins financiers des femmes: une banque au service des femmes, dirigée par les femmes. KWMB est devenue une des institutions de microfinance les plus performantes du pays et une de celles qui touchent le plus grand nombre de personnes, avec des services qui bénéficient à plus de 400,000 épargnants et près de 600,000 emprunteurs, aussi bien dans les zones rurales qu'urbaines du Kenya.

En tant qu'unique institution financière centrée exclusivement sur la clientèle féminine au Kenya, KWMB doit son succès à l'autonomisation des familles à travers les femmes. Selon le Dr. Jennifer Riria, Directrice générale du Groupe Kenya Women Holding Company, « Quand il s'agit de la pauvreté, nous devons savoir que personne ne peut l'éliminer complètement. Toutefois, nous devons être en mesure de créer des opportunités d'autonomisation dans le but de sauver des vies. Pour sauver la famille, nous devons commencer par sauver les femmes en soutenant leur autonomisation, pour qu'elles puissent elles-mêmes mettre la nourriture

sur la table...en les aidant à créer du capital, en leur permettant de se prendre en charge grâce à des revenus générés par elles-mêmes ».

KWMB propose des prêts individuels et collectifs et conditionne l'offre de crédit à l'ouverture d'un compte d'épargne. La majorité des prêts de KWMB est destinée aux entreprises avec un petit pourcentage consacré à l'éducation et la santé. KWMB propose également une variété de comptes d'épargne pour jeunes et adultes.

### Finance Trust\* (Uganda)

Finance Trust Ltd MDI (Finance Trust) a commencé ses opérations en 1984, ce qui en fait une des plus anciennes institutions de microfinance en Ouganda. La société fait partie du secteur financier formel de l'Ouganda et est autorisée et réglementée par la Banque d'Ouganda pour son activité de dépôt. La société possède l'un des plus grands réseaux de succursales en Ouganda avec 30 branches interconnectées, desservant plus de 160,000 clients avec une variété de solutions d'épargne et de crédit incluant des prêts aux entreprises, des prêts sur salaires, des prêts de frais de scolarité, des comptes d'épargne pour adultes et jeunes, des dépôts à terme fixe et services de transfert de fonds.

\*Membre du réseau de Women's World Banking.

## Chapitre 1

# *Création d'une étude de rentabilité relative à l'épargne jeunesse*

### **Ce chapitre aidera les praticiens à:**

- ✓ Comprendre l'approche de Women's World Banking en matière de conception de programmes d'épargne jeunesse;
- ✓ Effectuer une étude de rentabilité concernant l'épargne des jeunes au sein de l'institution;
- ✓ Préparer une proposition de programme d'épargne jeunesse au bénéfice de leur propre institution.

### **Vue d'ensemble**

Ce chapitre traite de la conception d'une étude de rentabilité relative à l'épargne des jeunes et de son bien-fondé, permettant à une institution financière de prendre une décision éclairée quant à l'utilité de poursuivre le développement de son projet en vue de lancer un programme d'épargne jeunesse.

Nous soulignons d'abord l'importance de définir une stratégie de base en ce qui concerne l'épargne des jeunes, considérée comme étant partie intégrante des produits, régulièrement repensés et adaptés, que proposent les institutions financières. Puis nous exposons l'approche de Women's World Banking en ce qui concerne le développement de programmes d'épargne jeunesse, accompagnée

d'explications mettant en rapport étroit les thèmes de ce premier chapitre avec le processus d'ensemble.

Nous présentons ensuite une étude de rentabilité et les raisons qui motivent l'offre de comptes d'épargne jeunesse, tout en décrivant l'impact de cette initiative sur la prospérité et le portefeuille d'une institution. Nous traitons enfin de la manière dont une étude de rentabilité relative à l'épargne jeunesse peut être conçue dans une institution donnée, en commençant d'abord par effectuer une enquête en vue de détecter toute contrainte et/ou perspective que présenterait le marché, et en soumettant ensuite à la direction une proposition pour développer un programme adéquat.

Au total, ce chapitre a pour but d'aider à estimer si une institution est prête à avancer vers les chapitres suivants.

## Une stratégie au profit des jeunes



Les recherches approfondies menées par Women's World Banking au sein de divers environnements à faibles revenus à travers le monde, recherches relatives à la propension des jeunes à épargner, ont montré que ces derniers, parfois dès l'âge de 10 ans, sont nombreux à accumuler de l'argent et à le gérer activement, tout en souhaitant l'épargner auprès d'un établissement sûr. Dans le même temps, les institutions financières, elles, cherchent traditionnellement à se constituer une clientèle parmi les adultes, considérant plutôt les jeunes comme autant de « petits » ou de « futurs » adultes, et non comme une part de marché distincte, caractérisée par des aspirations et des besoins particuliers. A l'heure de publier le présent guide, les produits d'épargne spécifiquement conçus pour être utilisés et gérés par les jeunes s'avèrent effectivement très insuffisants.

Dans de nombreux pays en développement, les institutions financières, dont la clientèle est essentiellement constituée de particuliers, proposent fréquemment des comptes d'épargne pour adultes destinés aux parents désireux

d'épargner au bénéfice de leurs enfants. Cibler les parents peut avoir effectivement un impact plus important sur le développement commercial (plus grande capacité d'épargne et possibilité d'intéresser la clientèle à d'autres produits), mais les études de rentabilité révèlent un fort argument social et commercial en faveur du ciblage des jeunes.

L'institution financière qui pratique une stratégie holistique répondant aux besoins du client à chaque étape de sa vie, a toutes les chances de fidéliser sa clientèle. Pour être complète, toute stratégie doit pouvoir offrir au public une gamme de produits spécifiques à chaque étape majeure de la vie, depuis l'enfance jusqu'à l'âge adulte, y compris des comptes pour les enfants, les adolescents et les jeunes adultes, ou des crédits destinés à financer des études universitaires ou d'autres besoins divers. De tels produits, principalement conçus pour garantir que le jeune, devenu assez tôt client de l'institution financière, lui restera fidèle sa vie durant, répondront de plus, dans certains cas, aux besoins financiers des parents en ce qui concerne leurs enfants; enfants qui sont (Women's World Banking l'a

constaté partout où elle a enquêté ou travaillé) l'une des principales préoccupations des femmes et de leur famille, ainsi que l'une de leurs plus lourdes responsabilités.

**Une stratégie ciblant les jeunes ne devrait pas seulement avoir pour but d'accroître leur taux d'accès aux services financiers, elle doit également viser à les encourager à épargner, augmentant par-là leur capacité financière; capacité dont ils tireront un meilleur profit dès lors qu'une éducation financière orientée vers le concret leur est dispensée dans le cadre de cette stratégie. Intégrer un volet d'éducation financière pratique est d'ailleurs primordial si l'on veut donner aux jeunes les ressources et les connaissances nécessaires pour affronter les difficultés de l'âge adulte. Voilà pourquoi la stratégie des programmes d'épargne jeunesse détaillée dans cette publication est concentrée sur l'accumulation d'actifs par les jeunes aussi bien que sur le développement de leurs compétences.**

## Composantes d'un programme d'épargne jeunesse

### Comptes épargne contrôlés par leurs jeunes

- ✓ Capacité à déposer des fonds de manière autonome;
- ✓ Restrictions limitées aux retraits;
- ✓ Faible capital requis à l'ouverture du compte;
- ✓ Frais de compte réduits.

### Éducation financière complémentaire et intégrée

- ✓ Dispensée par l'institution financière, par son partenaire et/ou par des organisations affiliées, et ce, à travers différents canaux;
- ✓ Sous diverse formes et avec des objectifs variables selon le contexte du marché et ses opportunités;
- ✓ Continue et orientée vers la pratique et le concret, de manière à ce qu'un affinement du comportement financier puisse couronner l'accroissement des connaissances.

### Marketing attrayant pour les jeunes et stratégie de sensibilisation

- ✓ Garanties;
- ✓ Livrets;
- ✓ Motivations;
- ✓ Engagement communautaire.

### Coordination institutionnelle au service des jeunes

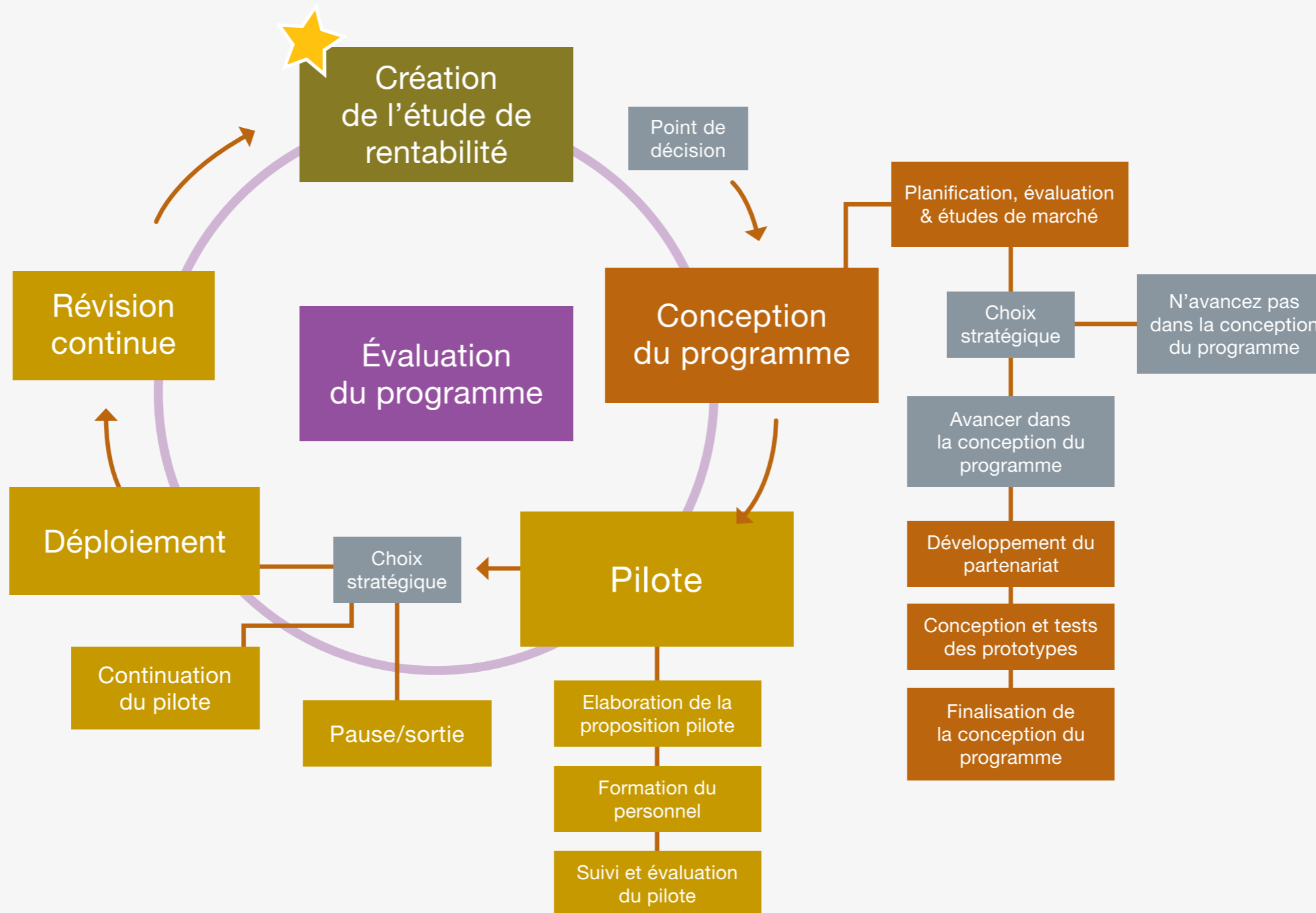
- ✓ Formation du personnel;
- ✓ Canaux de distribution;
- ✓ Données et Système d'Information et de Gestion;
- ✓ Gestion du rendement.



Différencier les stratégies selon le sexe du jeune ciblé devient de plus en plus important au fur et à mesure que grandit l'enfant, jusqu'à s'avérer absolument nécessaire au moment de l'adolescence. Les instruments d'évaluation et de recherche au [2ème chapitre](#) aideront à orienter le ciblage.

# Schéma de conception de programme de Women's World Banking

Le schéma de conception de programme est présenté sous une forme circulaire car vous réviserez constamment votre programme d'épargne jeunesse et pourrez être amené à reconsidérer certaines étapes, en particulier dans le cas où le marché ciblé par votre institution évolue.



# Création de l'étude de rentabilité

Pour créer l'étude de rentabilité de l'épargne jeunesse pour votre institution financière, il est utile de se poser deux questions reliées entre elles et d'égale importance:

**Se demander:**

**En quoi l'épargne des jeunes peut servir le développement commercial de votre institution?**

**C'est l'impact sur l'institution.**

**Se demander:**

**En quoi l'épargne des jeunes peut servir à la clientèle de votre institution?**

**C'est l'impact sur les clients.**

**☑ Interrogez-vous sur les raisons qui ont motivé les institutions financières citées dans cette publication à offrir des produits d'épargne jeunesse.**



## Création de l'étude de rentabilité

### L'impact sur l'institution

1. Effets sur les recettes et le bilan
2. Fidéliser la prochaine génération de clientèle adulte
3. Montrer que l'institution s'engage à exercer sa responsabilité sociale
4. Acquérir l'image d'une institution qui offre des « solutions financières » plutôt que de simples produits génériques
5. Satisfaire les besoins des clients et de leurs familles à travers des stratégies de ventes croisées et des produits attrayants
6. Capter une part plus importante du « portefeuille d'épargne » des ménages

# L'impact sur l'institution

## Effets sur les recettes et le bilan.

- Une augmentation des dépôts entraîne un coût de trésorerie moins élevé;
- La fidélisation et la longévité (ou des échéances fixes) des capitaux engendre une plus grande stabilité et une meilleure prévisibilité au niveau du bilan;
- Une augmentation des dépenses (développement de produits, intérêts versés, ventes et promotions);
- Une meilleure rentabilité.

## Fidéliser la prochaine génération de clientèle adulte.

Une première expérience avec une institution financière bien établie, spécialement à un jeune âge, peut modeler l'état d'esprit une personne pendant de nombreuses années. Si les expériences demeurent positives, cette personne aura envie, à l'âge adulte, de rester fidèle à cette institution, non seulement pour son épargne, mais aussi pour ses différents besoins financiers. Et même si tout n'a été ni mémorable, ni particulièrement positif, dès lors que cette personne possède un compte dans cette institution et s'y est habituée, le tracassé par un potentiel transfert, aussi bien que la perspective d'avoir à se plier à de nouvelles règles et à une autre routine, peuvent très souvent la pousser à continuer à utiliser son compte existant. Par ailleurs, le fait d'offrir aux jeunes un compte d'épargne et une éducation financière est de nature à garantir que ces clients seront, à l'âge adulte, de meilleurs épargnants et, le cas échéant, des débiteurs à moindre risque pour l'institution.

## Création de l'étude de rentabilité

### L'impact sur l'institution

1. Effets sur les recettes et le bilan
2. Fidéliser la prochaine génération de clientèle adulte
3. **Montrer que l'institution s'engage à exercer sa responsabilité sociale**
4. **Acquérir l'image d'une institution qui offre des «solutions financières» plutôt que de simples produits génériques**
5. **Satisfaire les besoins des clients et de leurs familles à travers des stratégies de ventes croisées et des produits attrayants**
6. Capter une part plus importante du «portefeuille d'épargne» des ménages

### Montrer que l'institution s'engage à exercer sa responsabilité sociale.

Une institution financière qui propose aux jeunes des produits d'épargne adaptés ainsi qu'une expérience positive, transparente et socialement salubre, y gagne très certainement la réputation d'être soucieuse de contribuer au développement de la communauté, réputation qui, au final, ne peut manquer d'avoir un impact favorable à son image de marque. Sur certains marchés, une institution financière pourrait même avoir besoin d'offrir aux jeunes des produits d'épargne adaptés pour maintenir ou se bâtir une réputation au sein de la communauté, si des institutions concurrentes en proposent déjà.

### Acquérir l'image d'une institution qui offre des «solutions financières» plutôt que de simples génériques.

Plutôt que d'être perçues comme des établissements proposant toutes sortes de produits, les institutions financières qui associent l'éducation financière aux produits, aux promotions et aux interactions avec leur clientèle, ou qui tout simplement proposent à leur public des programmes d'éducation, donnent l'image d'institutions qui comprennent les besoins financiers de leurs clients et travaillent à leur trouver des solutions. Par exemple, les enquêtes de terrain effectuées par Women's World Banking sur plusieurs marchés ont établi que les parents ont à cœur de voir leurs enfants apprendre à bien gérer leur argent. Quand une institution financière aide les parents à enseigner à leurs enfants le sens et le goût de l'épargne, elle acquiert la réputation d'être devenue la bonne enseigne à laquelle il faut s'adresser pour trouver une solution financière. Cela peut impliquer un changement culturel significatif pour certaines institutions financières, mais les bénéfices potentiels peuvent être non moins importants. Si les produits sont faciles à copier et peuvent même devenir génériques, il est plus difficile en revanche de répliquer une réputation et une orientation commerciale axées sur la compréhension des jeunes et la mise à leur disposition de solutions personnalisées et taillées à leur mesure.

### Satisfaire les besoins des clients et de leurs familles à travers des stratégies de ventes croisées et des produits attrayants.

Les institutions financières peuvent utiliser le produit d'épargne jeunesse pour atteindre de nouvelles familles et éventuellement intéresser plusieurs membres de ces familles à de nombreux autres produits. Ce regain d'interactivité entraînera un taux de fidélisation de la clientèle plus élevé, et peut aider à limiter la dormance des comptes.

## Création de l'étude de rentabilité

### L'impact sur l'institution

1. Effets sur les recettes et le bilan
2. Fidéliser la prochaine génération de clientèle adulte
3. Montrer que l'institution s'engage à exercer sa responsabilité sociale
4. Acquérir l'image d'une institution qui offre des «solutions financières» plutôt que de simples produits génériques
5. Satisfaire les besoins des clients et de leurs familles à travers des stratégies de ventes croisées et des produits attrayants

### 6. Capter une part plus importante du «portefeuille d'épargne» des ménages

**Portefeuille d'épargne:**  
Montant total de l'argent des gens allouer à l'épargne



### Banco ADOPEM (République Dominicaine)

Lors de son enquête menée en République dominicaine pour le compte d'épargne jeunesse «Mia», Women's World Banking a personnellement rencontré des femmes qui déclaraient n'avoir jamais eu de compte, mais qui n'en avaient pas moins ouvert des comptes pour leurs enfants. Ces comptes épargne pour jeunes sont légalement contrôlés par les mères, et l'argent qui y est déposé par leurs enfants provient essentiellement d'elles. Cependant, ces femmes ne se considéraient pas (encore) prêtes à épargner à la banque pour leurs propres besoins. Avec une stratégie de marketing et de ventes croisées efficace, les institutions financières telles que la Banco ADOPEM peuvent mettre à profit l'entrée du jeune dans le système financier officiel pour promouvoir des produits et services financiers appropriés auprès de ses parents ou tuteurs.

Aussi, le fait pour ces clients d'utiliser plusieurs produits, ou le fait que plusieurs produits soient utilisés par un ménage constitué de personnes financièrement solidaires, est de nature à les dissuader de changer d'institutions financière. Cette fidélité se vérifie surtout dans les contextes où il y a un réel avantage à permettre aux gens d'effectuer des transactions sur plusieurs comptes en une seule visite à la banque, ou en ne faisant la queue que devant un seul guichet. Ces dispositions réduisent également, de manière significative, le coût de chaque transaction, ce qui, comme cela a été observé sur certains marchés, dynamise l'activité des comptes.

### Capter une part plus importante du «portefeuille d'épargne» des ménages

Les enquêtes menées par Women's World Banking sur plusieurs marchés composés de ménages à faibles revenus ont montré que les femmes ont tendance à recourir à de nombreux mécanismes pour épargner. Elles disent le faire tant pour réduire les risques que pour exploiter au maximum les avantages de chaque mécanisme. Elles attribuent un objectif particulier à chacun de ces moyens (comme l'épargne à la banque adossée à un crédit, et une AREC<sup>1</sup> pour l'achat de cadeaux de fêtes) de sorte que l'argent alloué à ce moyen particulier se limitera à tel objectif précis (par exemple, les femmes pourraient n'épargner à la banque qu'autant qu'il serait nécessaire pour obtenir le prochain crédit). Si une institution financière peut concevoir de nouvelles formules d'épargne et de comptes qui, à travers des arguments convaincants, motiveraient davantage les gens à épargner auprès d'elle (comme épargner pour l'avenir de leurs enfants ou la possibilité d'obtenir une bourse), sa clientèle pourrait alors lui confier une part plus importante de son portefeuille d'épargne. Offrir aux gens de nouvelles motivations pour épargner, ainsi que des mécanismes d'opération tout à la fois accessibles et efficaces, pourrait même augmenter le volume général de leur épargne, dans la mesure où cela les inciterait à épargner davantage qu'auparavant.

<sup>1</sup> AREC (Association Rotative d'Epargne et de Crédit), nom désignant une variété de mécanismes informels utilisés pour épargner ou, souvent, emprunter entre un même groupe d'individus. A chaque réunion, chacun verse le même montant que les autres, et la somme réunie est attribuée tour à tour à l'un des membres du groupe.

## Création de l'étude de rentabilité

### L'impact sur la clientèle

#### Direct impact social

1. Un moyen tout à la fois sûr, simple et accessible d'accumuler de l'argent
2. Inclusion financière
3. Meilleure gestion de l'argent

#### Impact social à plus long terme

1. Meilleure utilisation du système financier formel à l'âge adulte
2. Plus grande confiance en soi
3. Vulnérabilité atténuée et meilleure santé
4. Conséquences sur les jeunes filles

## L'impact sur la clientèle

La proposition de valeur ou l'impact social de l'épargne jeunesse peuvent être décomposés en impacts sociaux immédiats et directs que les jeunes épargnants peuvent avoir, ainsi qu'en impacts sociaux secondaires ou à plus long terme, qui sont potentiellement plus difficiles à mesurer ou à anticiper par les clients et les autres parties prenantes.

## Création de l'étude de rentabilité

### L'impact sur la clientèle

#### Direct impact social

1. Un moyen tout à la fois sûr, simple et accessible d'accumuler de l'argent
2. Inclusion financière
3. Meilleure gestion de l'argent

#### Impact social à plus long terme

1. Meilleure utilisation du système financier formel à l'âge adulte
2. Plus grande confiance en soi
3. Vulnérabilité atténuée et meilleure santé
4. Conséquences sur les jeunes filles

## Direct impact social

### Un moyen tout à la fois sûr, simple et accessible d'accumuler de l'argent

C'est, en effet, l'avantage premier de tout compte épargne conçu pour servir un titulaire disposant d'un revenu modeste, et il est important que cela soit communiqué aux clients à travers des conditions simples et transparentes, accompagnées de frais de compte réduits.

### Inclusion financière

Introduire les jeunes dans le circuit bancaire formel à travers des comptes qu'ils peuvent contrôler eux-mêmes est un point présent dans tout agenda d'inclusion financière. De plus, ces produits pourraient constituer une « porte d'entrée » pour les parents qui, n'ayant jamais eu recours aux services financiers formels, ni aux produits d'épargne, saisiraient l'occasion d'épargner pour l'avenir de leurs enfants, en commençant par ouvrir un compte d'épargne jeunesse.

### Meilleure gestion de l'argent

En intégrant l'éducation financière dans la conception et la promotion du produit, à travers une assistance offerte pour déterminer des objectifs et planifier, ainsi que des incitations de nature à développer des pratiques d'épargne régulières, les institutions financières peuvent aider tant les parents que les jeunes à épargner davantage et à atteindre leurs objectifs financiers. L'éducation financière peut même avoir un impact plus important si la possibilité pour le jeune de s'exercer à travers l'accès à son compte d'épargne y est intégrée. Quant aux parents, très appréciateurs du fait que leur enfant soit initié à ces compétences qui lui seront particulièrement précieuses à l'âge adulte, ils verront plus que jamais la banque comme un pourvoyeur de solutions financières.

## Création de l'étude de rentabilité

### L'impact sur la clientèle

#### Direct impact social

1. Un moyen tout à la fois sûr, simple et accessible d'accumuler de l'argent
2. Inclusion financière
3. Meilleure gestion de l'argent

#### Impact social à plus long terme

1. Meilleure utilisation du système financier formel à l'âge adulte
2. Plus grande confiance en soi
3. Vulnérabilité atténuée et meilleure santé
4. Conséquences sur les jeunes filles

### Résultats d'enquête

En Mongolie, les évaluateurs de Microfinance Opportunities (MFO) ont découvert que les filles qui avaient ouvert un compte épargne étaient plus à l'aise qu'auparavant dans les discussions sur les questions financières avec leurs parents, leurs professeurs, le personnel de l'institution financière ou encore entre elles, et également plus à l'aise que les jeunes filles qui n'avaient pas ouvert de compte.

#### L'impact de l'étude d'évaluation de la MFO

## Impact social à plus long terme

Les impacts sociaux différés sont ceux qui peuvent apparaître plusieurs mois, voire plusieurs années plus tard, éventuellement sans que les personnes concernées en aient pleinement conscience. La plupart des impacts mentionnés ci-dessous ne proviennent pas seulement du fait de posséder ce type de compte épargne et de l'utiliser, ils découlent aussi de l'intégration de l'éducation financière dans la conception et la promotion de ce produit, ainsi que des services non financiers fournis en parallèle et de manière coordonnée.

### Meilleure utilisation du système financier officiel à l'âge adulte.

Si, prenant des jeunes pour clients, une institution financière fait l'effort de leur expliquer, de manière adaptée à leurs préoccupations et à leur intérêt, ses objectifs et ses produits, les jeunes pourront mieux comprendre le système financier formel et s'y habituer, ce qui permettra aux adultes qu'ils deviendront d'en optimiser l'utilisation. Cet impact social différé sur la clientèle ne manquera pas aussi de bénéficier à terme au développement de l'institution financière, pour autant que les jeunes lui restent fidèles à l'âge adulte.

Il suffit pour une institution financière d'encourager des jeunes à épargner tout en les traitant comme des clients à part entière pour les former à bien gérer l'argent et les aider à acquérir savoir-faire et expérience à l'âge adulte.

### Plus grande confiance en soi.

Les jeunes développent confiance et maturité dans leurs pratiques, et ce, non seulement grâce à leur participation à une activité traditionnellement réservée aux adultes, mais aussi du fait de l'expérience qu'ils acquièrent à se fixer des objectifs et les atteindre.

### Vulnérabilité atténuée et meilleure santé.

Le fait de savoir que l'on possède de l'argent que l'on a épargné en lieu sûr et que l'on peut utiliser en cas de besoin réduit la vulnérabilité des jeunes, dans la mesure où cela les aide à compter davantage sur eux-mêmes, à se comporter de manière plus responsable, et à affronter les difficultés et les défis avec efficacité.

Quand l'épargne jeunesse et l'éducation financière sont intégrées à un programme couvrant aussi d'autres problématiques sociales auxquelles les jeunes sont potentiellement exposés, il y a lieu de penser (selon le Population Council) que leur vulnérabilité peut être encore plus réduite à travers la construction d'un capital social, et que de ce fait, leur santé peut à terme s'améliorer.

## Création de l'étude de rentabilité

### L'impact sur la clientèle

#### Direct impact social

1. Un moyen tout à la fois sûr, simple et accessible d'accumuler de l'argent
2. Inclusion financière
3. Meilleure gestion de l'argent

#### Impact social à plus long terme

1. Meilleure utilisation du système financier formel à l'âge adulte
2. Plus grande confiance en soi
3. Vulnérabilité atténuée et meilleure santé
4. Conséquences sur les jeunes filles

## Résultats d'enquête

Dans le cadre du programme « Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls » du Population Council en Ouganda, mis en œuvre en partenariat avec MicroSave et deux institutions financières, la FINCA - Ouganda et la Finance Trust, des jeunes filles ont ouvert des comptes et adhéré à des groupes de pairs, placés sous la responsabilité de mentors plus âgés, et qui se sont réunis chaque semaine, pendant plus d'un an. A travers cette plateforme, les mentors ont amené les jeunes filles à se familiariser avec les questions financières, à discuter de problèmes sociaux, et à acquérir les principes d'hygiène et de santé sexuelles et reproductives. Les premiers résultats de l'évaluation du pilote ont révélé un plus fort impact chez ces jeunes filles en comparaison avec celles qui avaient juste ouvert un compte épargne ou celles qui n'avaient ni compte ni participé aux groupes. Les effets se sont traduits notamment par une capacité à établir un budget, avoir quelqu'un à qui emprunter de l'argent en cas d'urgence, avoir moins souvent le sentiment d'être « inutiles », faire des plans pour l'avenir, se savoir plus instruite et plus à l'aise sur les questions d'hygiène et de santé sexuelle et reproductive.

## Conséquences sur les jeunes filles

D'innombrables jeunes filles dans les pays en développement n'ont pas accès aux services financiers, et doivent souvent faire face à des défis différents et plus nombreux que les garçons au cours de leur passage de l'adolescence à l'âge adulte. Elles sont souvent contraintes d'abandonner l'école, suite à quoi leur liberté de mouvements est restreinte et elles se voient soumises aux travaux ménagers. Cette situation diminue considérablement leurs chances de se construire un réseau de relations sociales solide. Les garçons sont bien plus souvent autorisés à apprendre comment gagner de l'argent et le gérer, tandis qu'on enseigne à leurs sœurs comment effectuer des travaux domestiques non rémunérés. Ainsi, lorsqu'une jeune fille a besoin d'argent, elle sera entièrement dépendante de ses parents, ou pourra être contrainte de s'engager dans une opération risquée, augmentant alors sa vulnérabilité.

L'accessibilité de produits d'épargne et de programmes d'éducation financière taillés à la mesure des jeunes filles à faibles revenus aura toutefois des répercussions significatives sur

l'élargissement de leur autonomie économique et sociale. En réalisant combien il est important d'épargner, en ouvrant pour cela un compte qu'elles peuvent librement contrôler, et en cultivant des habitudes d'épargne, les filles développeront de réelles compétences en matière de capitalisation patiente, de gestion des risques et de fixation d'objectifs, qui leur permettront au final de mieux planifier leur avenir. Women's World Banking pense qu'une plus grande inclusion financière pourrait être associée à un plus haut niveau d'éducation parmi les jeunes filles, ainsi qu'un recul de l'âge au mariage et au premier enfant, le tout pouvant plus largement contribuer à réduire la pauvreté.

Les institutions financières qui se concentrent sur les femmes à faibles revenus considèrent que le fait de travailler à améliorer le sort des jeunes filles à travers des produits d'épargne et des dispositions complémentaires, contribue à traiter quelques-unes des causes profondes de la dépendance et du manque de capacités financières qui caractérisent, trop souvent, à l'âge adulte, leurs clientes potentielles.

**Clare Tumwesigye, de Finance Trust en Ouganda, explique pourquoi son institution s'est mise au service des filles.**

## Création de l'étude de rentabilité au sein d'une institution financière

1. Communication interne
2. Diagnostic: recherches initiales primaires et secondaires
3. Analyse poussée de la rentabilité et du seuil de rentabilité
4. Proposition pour le développement d'un programme d'épargne jeunesse

# Création de l'étude de rentabilité au sein d'une institution financière

## 1. Communication interne.

Pour créer l'étude de rentabilité d'un programme d'épargne jeunesse, il faut commencer par s'assurer que les parties prenantes impliquées dans cette opération sont les bonnes dès le départ. Ces parties prenantes doivent contenir au minimum des membres attachés au développement commercial, à la responsabilité sociale des entreprises, à la finance, à la mobilisation de l'épargne et à la gestion des risques.

Elles doivent s'impliquer dans le développement de l'étude de rentabilité, en conduisant les recherches initiales et en les analysant, avant de planifier le développement du programme. Cela garantit de cette manière leur participation au processus de décision quand il sera temps de décider de la poursuite de l'élaboration de ce programme, ou de son abandon.



PEACE MFI S.CO s'est construit une structure d'adhésion interne en créant une équipe de travail « Lenege » traduisant ainsi l'importance de l'épargne jeunesse et assignant des rôles spécifiques aux cadres de son personnel. Les membres de l'équipe de travail ont joué un rôle initial, chacun selon ce qui lui avait été assigné, dans la planification et la préparation de l'étude de rentabilité, assumant des responsabilités déterminées au niveau de la conception, du lancement et de la préparation du déploiement. Chacun dans les limites du rôle qui lui avait été assigné, était responsable du programme, au niveau des opérations, de la coordination, du financement, de la formation, du SIG, du marketing, de l'audit et des aspects légaux.

## 2. Diagnostic: recherches initiales secondaires et primaires.

Un niveau initial de recherches secondaires et primaires devrait être mené avant de créer l'étude de rentabilité pour une épargne jeunesse. Il est recommandé, à ce stade, d'investir du temps et des fonds afin d'estimer au plus près la demande d'un produit d'épargne par les jeunes, et sécuriser de ce fait, dès le départ, leur adhésion. Ceci aide à garantir le succès au cours des phases de conception et de mise en œuvre.

Dans le cas d'un passage à la conception du programme comme détaillé au [Chapitre 2](#), il sera nécessaire d'effectuer des recherches secondaires et primaires plus approfondies. Toutefois, à ce stade initial, voici le minimum de points à examiner:

- L'environnement légal;
- Les dimensions du marché des jeunes en termes de démographie et de potentialité;
- Les organisations au service de la jeunesse;
- La demande du client potentiel au sein du marché ciblé.



## Création de l'étude de rentabilité au sein d'une institution financière

1. Communication interne
2. **Diagnostic: recherches initiales primaires et secondaires**
3. Analyse poussée de la rentabilité et du seuil de rentabilité
4. Proposition pour le développement d'un programme d'épargne jeunesse

## Conseil



Si votre institution financière dispose de ressources supplémentaires, le personnel directement engagé dans le projet pourrait effectuer une visite d'apprentissage internationale dans une autre institution financière qui a déjà mis en place un produit semblable, afin d'apprendre de première main de leur expérience. Une telle visite peut avoir lieu à tout moment entre le début de la phase de planification et la fin de la phase pilote, bien qu'une visite plus en amont dans le processus soit plus utile. Women's World Banking ou d'autres réseaux de microfinance sont en mesure de vous mettre en contact avec des institutions financières souhaitant accueillir une telle visite d'apprentissage.

## Recherches secondaires

Les outils mentionnés dans le [❏ chapitre 2](#) peuvent être adaptés à cette recherche secondaire initiale.

Environnement juridique (pris en charge par l'équipe juridique).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mesure de la capacité des jeunes à tenir un compte et effectuer des transactions sur des comptes.</li> <li>■ Obtention d'approbations pour les recherches.</li> </ul>
Importance du marché	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rapports et études statistiques gouvernementaux sur la population aux niveaux local et national.</li> <li>■ Rapports d'informations commerciales.</li> <li>■ Données sur l'utilisation de produit par les clients actuels ainsi que sur l'évolution des volumes relevant des produits d'épargne actuellement sur le marché.</li> </ul>
Concurrence	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Offres de programmes d'épargne jeunesse par d'autres institutions financières sur le marché.</li> </ul>
Organisations au service de la jeunesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cartographie des organisations.</li> <li>■ Type d'éducation financière et ensemble des activités pour le développement des jeunes.</li> </ul>
Contexte éducatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Statistiques sur l'éducation.</li> <li>■ Présence de l'éducation financière dans le programme d'enseignement national.</li> </ul>

## Les recherches primaires

A ce stade, il est également conseillé de mener les recherches primaires initiales avec des clients potentiels jeunes afin de mieux comprendre les demandes et besoins des clients. Ces recherches peuvent être menées sous forme de focus groups, composés chacun de 6 à 8 jeunes, répartis selon l'âge et le sexe. Les outils mentionnés dans le [❏ chapitre 2](#) peuvent être adaptés à cette recherche secondaire initiale.

Des recherches primaires plus approfondies seront menées au stade de conception du produit, [❏ comme décrit dans le chapitre 2](#). Cependant, les recherches initiales à ce stade aideront à renseigner et renforcer l'étude de rentabilité au moyen des perspectives réelles fournies par les clients potentiels.



### Création de l'étude de rentabilité au sein d'une institution financière

1. Communication interne
2. Diagnostic: recherches initiales primaires et secondaires
- 3. Analyse poussée de la rentabilité et du seuil de rentabilité**
4. Proposition pour le développement d'un programme d'épargne jeunesse

## 📍 Analyse poussée de la rentabilité et du seuil de rentabilité

Un élément important dans l'élaboration de l'étude de rentabilité est de mener une analyse poussée du seuil de rentabilité en utilisant les outils de rentabilité et de modélisation internes existants. L'analyse devrait comprendre des projections sur le programme d'épargne jeunesse et un calendrier pour l'atteinte du seuil de rentabilité, basés sur les éléments suivants:

- Des hypothèses sur le comportement des clients à partir des recherches initiales (primaires) sur les clients menées par votre institution financière;
- Des hypothèses sur les taux de transformation à partir de l'offre l'éducation financière et des activités marketing, ainsi sur les ventes croisées;
- La détermination des recettes telles que la marge d'intérêt sur l'épargne mobilisée et les recettes sur les frais de transactions, qui reflètent les objectifs et la proposition de valeur de votre institution;
- L'estimation des coûts, fixes et variables, qui reflètent vos canaux de distribution prévus (succursales, téléphonie mobile, internet, écoles, modèle d'agent, etc.) et la capacité d'organisation et l'infrastructure nécessaires à leur soutien. Une bonne connaissance des coûts générés par des activités d'épargne préexistantes dans votre institution peut aider pour ce point.

Il est également recommandé de mener des analyses de scénarios, de sensibilité et de rentabilité afin de tenir compte des divers facteurs qui pourraient affecter vos projections, tels que:

- Des scénarios capables de refléter diverses hypothèses comportementales du client par exemple l'expérimentation de divers canaux de distribution;
- Des analyses de sensibilité pour identifier les sources de revenus clés, les dépenses, et la viabilité globale et en discuter (par exemple, comment la baisse des taux d'intérêt ou l'augmentation de l'inflation peuvent influencer sur l'objectif calendaire initial d'atteinte du seuil de rentabilité);
- Des analyses de rentabilité basées sur l'envergure du déploiement complet prévue (c.à.d. les objectifs de l'institution financière concernant la croissance de la clientèle et l'expansion des canaux de distribution).

### Création de l'étude de rentabilité au sein d'une institution financière

1. Communication interne
2. Diagnostic: recherches initiales primaires et secondaires
3. Analyse poussée de la rentabilité et du seuil de rentabilité

### 4. Proposition pour le développement d'un programme d'épargne jeunesse

## Proposition pour le développement d'un programme d'épargne jeunesse.

A ce stade, suffisamment d'informations devraient être réunies pour pouvoir soumettre aux décideurs de votre institution une proposition initiale: comité de développement, conseil d'administration et/ou comité exécutif de gestion en charge des nouveaux produits et initiatives.

### Modèle de proposition

#### Conseil

Women's World Banking recommande de revoir vos conclusions et votre proposition avec un cadre senior expérimenté en matière de gestion de succursales, de marketing et de développement de nouveaux programmes, préalablement à votre présentation. Cette personne peut fournir des remarques utiles et faire un état des types de questions et des préoccupations susceptibles d'être discutées par l'instance de décision. Comme beaucoup de points sont encore imprécis à ce stade, cette proposition doit être considérée comme un document évolutif, et devrait se préciser au fur et à mesure que vous avancez dans le processus de développement du programme. Les priorités ou même les catégories d'impact peuvent changer au fur et à mesure que des opportunités s'ouvrent à vous ou que des difficultés surviennent, ou même lorsque le marché ou les priorités de votre institution financière évoluent.

Lorsque vous êtes prêt à présenter votre projet, l'objectif premier de cette présentation est de fournir les informations disponibles les plus pertinentes permettant, le cas échéant, de décider sur quels produits et quels segments de marché s'engager. Il est conseillé de traiter toutes les sections de ce chapitre et d'expliquer comment vous avez catégorisé les divers impacts potentiels et pris en considération les contextes internes et externes pour identifier et prioriser des zones d'opportunités potentielles pour votre institution.



ÉTUDES  
de CAS

## XacBank (Mongolie)

XacBank est la quatrième plus grande institution financière en Mongolie. Cependant, la banque n'a pas toujours été un acteur aussi important.

Fin 2001, XacBank a été fondée par la fusion de deux petites institutions de crédit—l'organisme de prêt Gobi-Start, soutenu par USAID et dirigé par MercyCorps, fondé deux ans auparavant, et l'organisme de microcrédit Golden Fund for Development dirigé auparavant par le PNUD et fondé trois ans plus tôt. Avec un actif total combiné d'environ 3,4 millions de dollars US au moment de la fusion, la banque ne disposait pas du capital minimum requis par la Banque Centrale pour la création d'une institution financière et a obtenu une dérogation. XacBank a commencé en 2002 avec des objectifs de croissance ambitieux et prévoyait de financer en majorité la croissance des prêts par l'épargne collectée. Cependant, le rendement initial des dépôts fut décevant: ni le grand public mongol ni les clients emprunteurs préexistants n'ont été séduits par l'idée de placer de l'argent dans le plus jeune établissement d'épargne du pays. Le gouvernement a dans la foulée annoncé que le pays souffrait d'un deuxième hiver rigoureux consécutif, ou «zud», tuant un grand volume de bétail et portant un vrai coup dur pour les éleveurs ruraux qui constituent le pilier de l'économie mongole. La direction de la banque s'est de plus en plus inquiétée quant à la capacité de la structure à atteindre les projections et par conséquent attirer les investisseurs pour compléter le capital

cruellement nécessaire pour répondre aux exigences de la Banque Centrale. Sans accroissement du capital, la banque risquait la fermeture.

A la fin de l'année cependant, le portefeuille des dépôts et le nombre total des comptes étaient multipliés par cinq. La performance de la banque avait inspiré confiance à ses investisseurs et permettait de satisfaire les exigences de capital minimum. Le succès a été attribué à un seul produit: «Future Millionaire», premier compte épargne breveté jamais introduit dans le pays. Auparavant, toutes les banques ne proposaient que des comptes de dépôts à vue et des comptes de dépôts à terme. Future Millionaire était également le premier compte d'épargne à terme supérieur à un an lancé sur le marché. Il a été conçu pour les parents souhaitant épargner pour l'avenir de leurs enfants, et arrive à maturité lorsque ces enfants atteignent 18 ans.

En ces temps d'incertitude économique, les parents étaient extrêmement préoccupés de ne pas pouvoir financer les études universitaires de leurs enfants, un objectif quasi universel dans le pays. La banque offrait un taux d'intérêt nettement plus élevé que les autres banques sur les dépôts à terme d'un an, et a rapidement étendu sa clientèle de déposants. Elle également pu acquérir du financement à long terme, quoique coûteux. C'était exactement ce dont XacBank avait besoin pour se différencier et pour se donner une nouvelle chance en attirant et le public et les investisseurs. Future Millionaire est devenu



le produit de dépôt phare de la banque, et a été à terme copié par toutes les grandes banques de détail du pays. XacBank a continué ses innovations dans le contexte mongol avec une gamme nouvelle de loteries et promotions rattachées à Future Millionaire. Presque par hasard, la banque a acquis une réputation pour sa bienveillance envers les plus jeunes. Mais la direction a saisi cette opportunité: elle a intégré les enfants comme élément central et a cherché des voies nouvelles pour mettre à profit cette réputation. En 2008, sa collaboration avec Women's World Banking a commencé, ce qui a abouti à l'introduction d'une gamme de produits de dépôts pour adolescents réunis sous le nom de «Temuulel», d'abord pour les filles, puis étendue aux garçons. Parallèlement, la banque a continué à proposer Future Millionaire auprès des parents et de leurs jeunes enfants. Elle a également introduit un prêt étudiant-entrepreneur avec le soutien du gouvernement mongol, conçu pour encourager les étudiants à s'associer pour fonder des entreprises, puis un prêt-éducation afin d'aider les familles à couvrir les frais universitaires. En 2011, le secteur des services financiers mongols était devenu beaucoup plus concurrentiel et perfectionné. Si à cette date XacBank ne détenait plus la majorité des comptes et des dépôts pour les jeunes et les jeunes adultes, elle maintenait néanmoins sa position de leader en termes d'innovation sur les produits adressés aux jeunes et aux jeunes adultes.



## Chapitre 2

# Conception du Programme


### A la fin de ce chapitre, les praticiens seront en mesure de:

- ✓ Mener des études de marché primaires et secondaires approfondies et évaluer les résultats;
- ✓ Développer des prototypes pour le produit, le marketing et l'éducation financière;
- ✓ Mettre en place des partenariats pour la mise en œuvre du programme;
- ✓ Tester, affiner et finaliser les prototypes pour l'essai pilote;
- ✓ Préparer une proposition pilote complète à soumettre à l'approbation de la direction.

### Vue d'ensemble

Ce chapitre guide le praticien à travers la phase de conception du programme, depuis la réalisation d'une étude de marché plus approfondie jusqu'à la conception des prototypes pour les produits, les stratégies marketing, et l'éducation financière.

## Composition de l'équipe

Tel que décrit dans le  **chapitre 1**, il est important de continuer à mobiliser les parties prenantes compétentes au sein de l'institution. Ces parties prenantes deviennent à présent des membres entiers de l'équipe de conception, apportant des perspectives différentes mais utiles. La mise en place d'une bonne communication interne dès le début contribuera au succès du programme.

### Les postes budgétaires à examiner lors de la conception d'un programme d'épargne jeunesse:

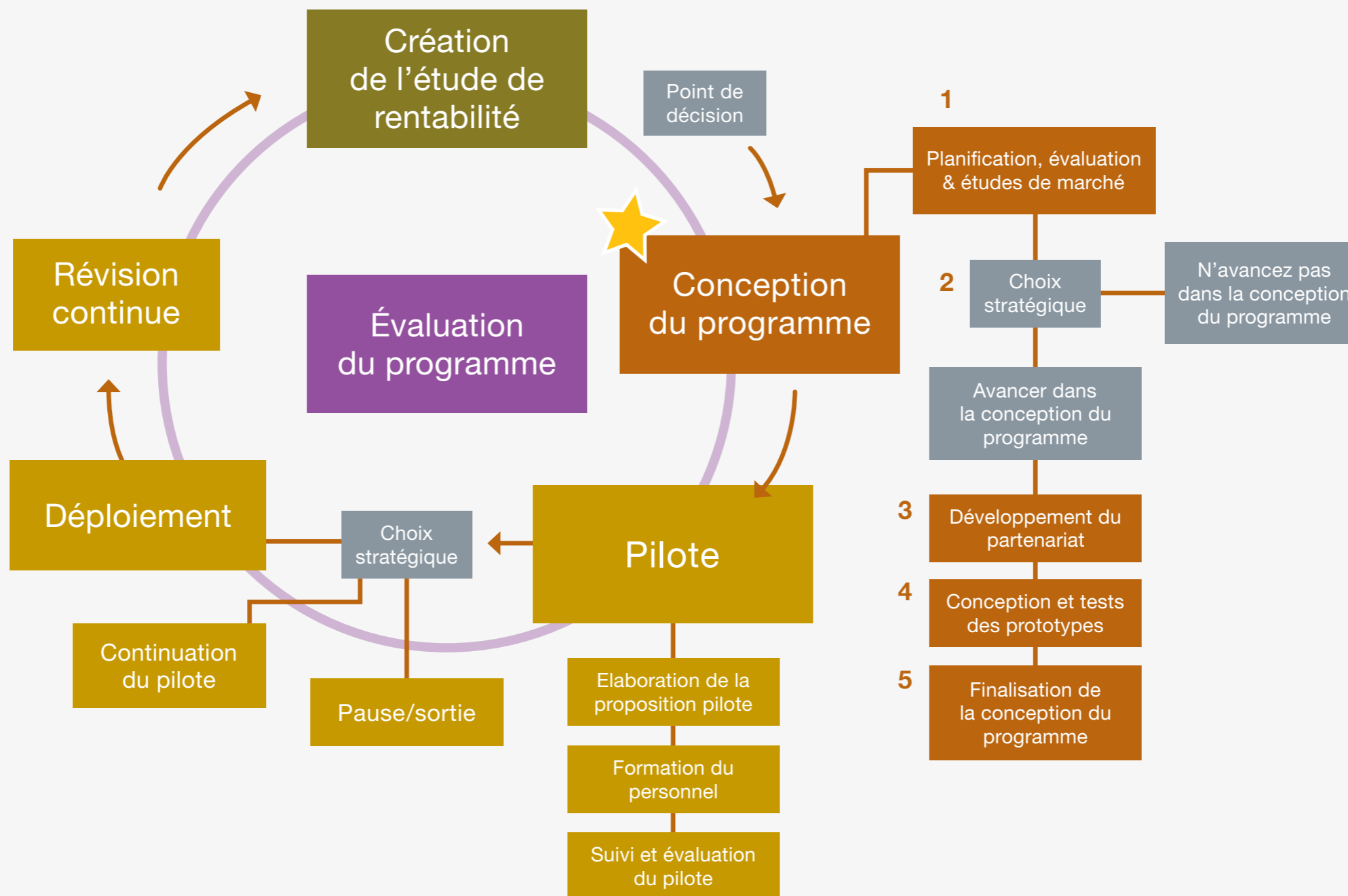
- ✓ Étude de marché (frais de déplacements du personnel, de mise en œuvre des recherches mentionnées ci-dessous)
- ✓ Développement du prototype (le cas échéant, graphisme et développement de la marque, ainsi que développement du programme d'éducation financière)
- ✓ Test du prototype
- ✓ Frais de déplacements pour une visite d'apprentissage, le cas échéant.

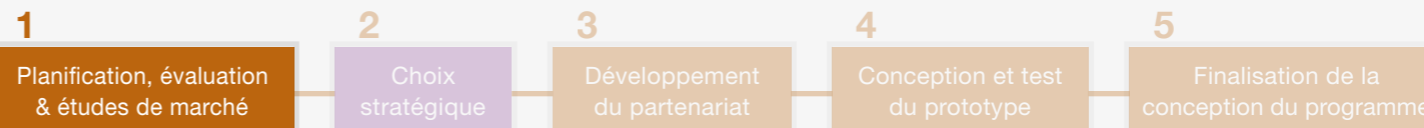
Les membres	Responsabilités
Chef de projet (en général un membre de l'équipe de développement du produit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Promouvoir l'introduction de l'épargne jeunesse aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'institution.</li> <li>■ Formuler une orientation stratégique pour la planification et la gestion des programmes d'épargne jeunesse</li> <li>■ Identifier des indicateurs pour mesurer le progrès.</li> <li>■ Reporter périodiquement aux cadres de direction et au conseil d'administration.</li> <li>■ Gérer le budget, les objectifs et le calendrier du projet.</li> </ul>
Responsable des produits d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élaborer les règles et les procédures pour les nouveaux comptes.</li> <li>■ Fournir des schémas de processus pour gérer efficacement l'ouverture des comptes, les dépôts, les retraits, ainsi que les clôtures.</li> </ul>
Responsable des systèmes d'information et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Concevoir les champs adéquats pour la collecte des données sur l'épargne jeunesse.</li> <li>■ Assurer une bonne collecte d'informations et la remontée de rapports d'activité efficaces.</li> </ul>
Directeur de succursale/régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Superviser, dans les succursales pilotes, la mise en œuvre de la 1ère phase, ainsi que la formation et la motivation du personnel.</li> <li>■ Veiller à ce que la succursale soit adaptée pour un bon accueil des jeunes.</li> </ul>
Responsable/Chef de Projet Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élaborer une stratégie marketing adaptée aux jeunes, qui inclut des supports, des incitations, des campagnes et des promotions.</li> <li>■ Gérer les processus d'appel d'offre et la sélection des prestataires.</li> <li>■ Maintenir le stock des supports marketing dans les limites du budget.</li> </ul>
Formation/Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élaborer tous les supports de formation du personnel au nouveau programme d'épargne jeunesse.</li> <li>■ Mettre en œuvre la formation.</li> <li>■ Développer des mesures de motivation du personnel appropriées.</li> </ul>
Responsable de la conformité/des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Assurer le respect des procédures concernant la gestion des risques.</li> <li>■ Assurer la conformité du produit aux critères internes et externes.</li> </ul>
Avocat-conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coordonner toutes les dispositions réglementaires requises.</li> <li>■ Préparer les documents contractuels.</li> <li>■ Assurer la conformité du produit avec la législation en vigueur.</li> </ul>



# Schéma de conception de programme de Women's World Banking

Ce chapitre couvrira les étapes 1 à 5 du schéma, aboutissant à la conception d'un programme d'épargne jeunesse adapté à votre institution financière.





## Étape 1:

# Planification, évaluation & études de marché

## Analyse du secteur

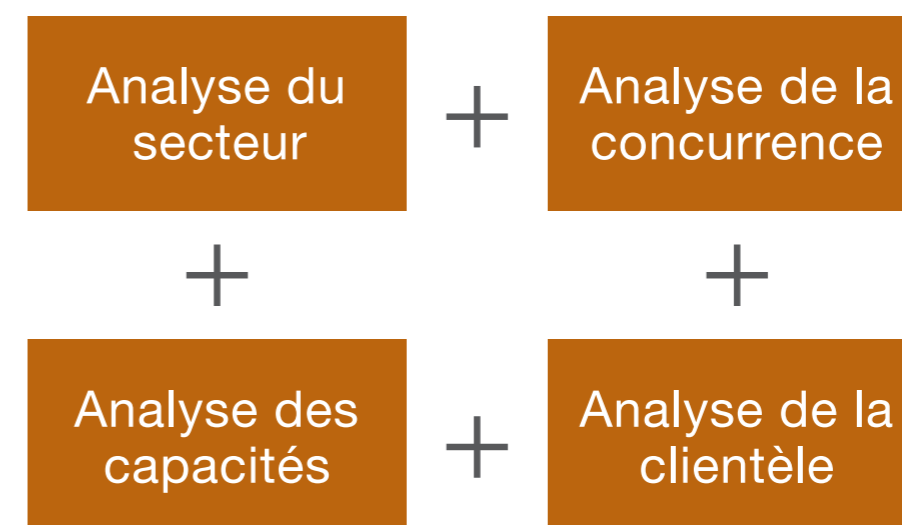
Il est important de comprendre le paysage actuel des services financiers destinés aux jeunes avant de concevoir et de tester des prototypes.

Au cours des recherches secondaires internationales, il faut capitaliser les savoirs sur les bonnes pratiques et les leçons apprises par d'autres dans la mise en œuvre de programmes d'épargne jeunesse. Vous devez analyser les différents profils de produits jeunesse et les modèles de partenariats. Pour plus d'informations, [une liste complète de ressources sur l'épargne jeunesse est à télécharger](#), ainsi que des modèles de guide d'entretien à l'usage de rencontres avec des experts du secteur et des organisations œuvrant pour la jeunesse.

Au cours des recherches nationales, il est nécessaire de réunir les données démographiques, de lister les organisations qui offrent déjà des services aux jeunes et les parties prenantes issues de la base, et d'identifier le contexte légal et réglementaire encadrant la prestation de services financiers destinés aux jeunes.

[Télécharger cette liste de sujets potentiels](#) (reliée) pour la recherche secondaire domestique et télécharger un guide d'entretien de l'échantillon pour des réunions avec [des experts de l'industrie](#) (liés) et [des organisations de jeunesse](#) (reliée).

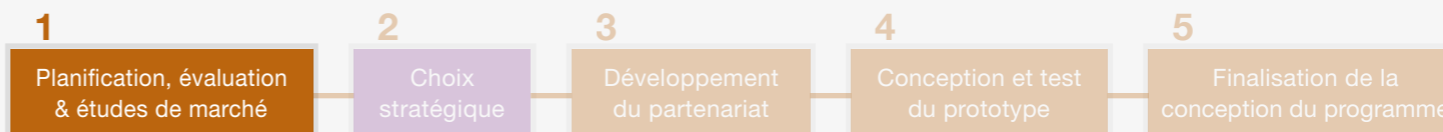
La phase de planification, d'évaluation et d'études de marché comprend quatre types d'analyses:



ÉTUDES de CAS

**PEACE MFI S.CO (Éthiopie):** [Télécharger une présentation](#) réalisée par Women's World Banking et PEACE MFI S.CO sur la cartographie des organisations qui travaillent avec les jeunes en Éthiopie, ainsi que le contexte juridique.





## Remarque sur le contexte légal et réglementaire

Une enquête sur le contexte légal et réglementaire est utile pour déterminer les caractéristiques du produit quant au niveau de contrôle que peuvent exercer les jeunes et leurs parents sur les comptes. En ce qui concerne les comptes d'épargne conçus pour être contrôlés par les jeunes, il est important de déterminer l'âge auquel un jeune peut légalement ouvrir un compte et effectuer sans contrôle parental des transactions, notamment des retraits, âge qui correspond souvent à l'âge de la majorité légale.

Pour les jeunes considérés légalement comme mineurs et qui ne peuvent pas légalement disposer d'un propre compte avant d'atteindre la majorité, il existe des options permettant d'ouvrir et utiliser un compte avec un parent ou un tuteur légal. La réglementation peut également spécifier un âge minimum pour ces jeunes mineurs pour l'usage d'un tel compte. Dans certaines juridictions, il pourra être possible d'obtenir une dérogation pour les mineurs dans des cas particuliers tels qu'un enfant qui travaille, ou le consentement explicite des parents. Dans d'autres cas, l'âge minimum pourrait ne pas être spécifié et il appartiendra aux institutions financières de le déterminer elles-mêmes.

Pour les aspects légaux, il pourra être utile de solliciter des opinions explicites auprès des autorités de régulation financière, des ministères ou des services gouvernementaux compétents. Sur les marchés qui n'ont qu'une courte expérience des produits d'épargne jeunesse (voire aucune), une lecture attentive et une interprétation éclairée peuvent permettre d'innover dans des aspects clés de la conception du produit et de disposer d'un avantage concurrentiel.

### Caja Arequipa (Pérou):

Au Pérou, la loi civile prévoit que les mineurs ne peuvent légalement pas signer de contrat avant l'âge de leur majorité, 18 ans, et que par conséquent ils ne peuvent pas ouvrir de compte en leur nom propre. Avant le lancement de son programme d'épargne jeunesse, Caja Arequipa a effectué des recherches juridiques qui lui ont permis de constater que la loi autorisait les jeunes à s'impliquer à travers des « contrats de tous les jours » ou à effectuer des transactions. Grâce à cette lecture juridique, Caja Arequipa a travaillé avec des régulateurs pour rédiger un contrat particulier à son compte « Cuenta Junior », destiné aux jeunes âgés de 13 à 17 ans. Bien que l'ouverture de ce compte nécessite la signature d'un parent ou d'un tuteur légal sur le contrat qui s'y rapporte, c'est bien le jeune mineur qui en est le titulaire, de sorte qu'à 18 ans, il peut automatiquement en disposer librement. En attendant, lui sont délivré (et à lui seul) des cartes de débit, mais les retraits qu'il peut effectuer ne peuvent dépasser les limites préalablement fixées par le parent ou tuteur à la signature du contrat d'ouverture du compte. Ainsi donc, Caja Arequipa a ouvert la voie à encore plus d'innovations en ce qui concerne l'épargne jeunesse au Pérou.

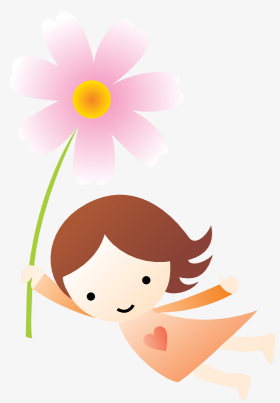
**Gabriel Rebaza Manrique explique comment Caja Arequipa a travaillé avec les autorités de régulation du Pérou pour promouvoir l'épargne contrôlée par les jeunes.**



ÉTUDES de CAS

### XacBank (Mongolie)

Alors que Women's World Banking et XacBank avançaient dans la phase de conception du produit, l'équipe a constaté que le droit mongol en matière de contrats ne permettait pas aux personnes de moins de 16 ans de signer des contrats en nom propre. Il en a été conclu que les jeunes en dessous de cet âge ne pouvaient pas ouvrir leur propre compte d'épargne, et le contrôler. Mais l'équipe avait hâte de répondre aux conclusions de l'étude de marché révélant que les adolescentes, dès l'âge de 12 ans, souhaitent pouvoir gérer leurs propres comptes et n'étaient pas intéressées par un compte contrôlé par leurs parents. Se penchant à son tour sur le code civil, l'avocat de XacBank, membre de l'équipe du projet, a découvert qu'il était possible pour les mineurs à partir de l'âge de 14 ans, d'effectuer certaines petites transactions. Or, l'ouverture et la clôture de comptes d'épargne, ainsi que les dépôts et les retraits correspondants, pouvaient être considérés comme faisant partie de ces « petites transactions » autorisées par le code civil. Ainsi, grâce à ces recherches juridiques et à sa volonté d'agir en faveur des jeunes, la XacBank est devenue la première banque du pays à lancer des produits d'épargne pour les jeunes de 14 à 15 ans.

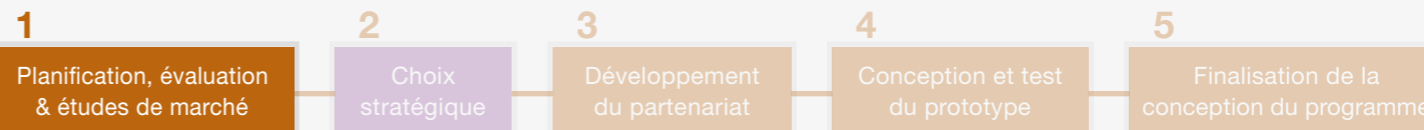


ÉTUDES de CAS

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

En Éthiopie, Women's World Banking a travaillé avec PEACE MFI S.CO afin de compléter une étude de faisabilité pour l'introduction de services financiers destinés aux jeunes. Une première lecture de la loi par l'avocat consulté révélait que les jeunes de moins de 18 ans ne pouvaient pas gérer leur propre compte. Toutefois, lorsque l'équipe a demandé s'il n'existait pas d'autres interprétations possibles, l'avocat a précisé que, certains cas exceptionnels amenaient les jeunes à exercer une responsabilité légale, et ce, particulièrement dans les cas d'emploi et/ou de mariage. Le droit du travail, par exemple, permet aux mineurs de travailler dès l'âge de 14 ans dans des emplois dits « légers »... Cela parut suffisant pour arguer que les jeunes légalement autorisés à signer un contrat de travail, pouvaient également en signer d'autres, notamment avec une institution financière leur permettant d'ouvrir et de gérer un compte d'épargne. Ainsi, les jeunes âgés de 14 à 18 ans qui peuvent apporter la preuve qu'ils occupent un emploi « léger » sont en mesure d'ouvrir un compte épargne jeunesse sans contrôle du parent ou tuteur.





## 📍 Analyse de la concurrence

Les programmes d'épargne jeunesse peuvent constituer un moyen pour se distinguer, innover et acquérir des clients à moindre coût. Même au sein d'un pays donné, les régions qui connaissent moins de concurrence entre les services financiers, telles les régions rurales, peuvent rencontrer plus de succès à moindre coût. Les programmes d'épargne jeunesse peuvent également être particulièrement attrayants pour les institutions financières lorsque la concurrence génère une hausse des coûts pour pouvoir attirer la clientèle, lorsque le taux de pénétration du marché des adultes est élevé et que les institutions financières peinent à trouver des opportunités de croissance dans le marché de détail.

Dans le cadre de l'analyse sur la concurrence, vous devez étudier les aspects suivants:

### Cartographie des institutions financières:

- Vue d'ensemble du secteur bancaire ou de la microfinance
- Types et nombre d'institutions financières

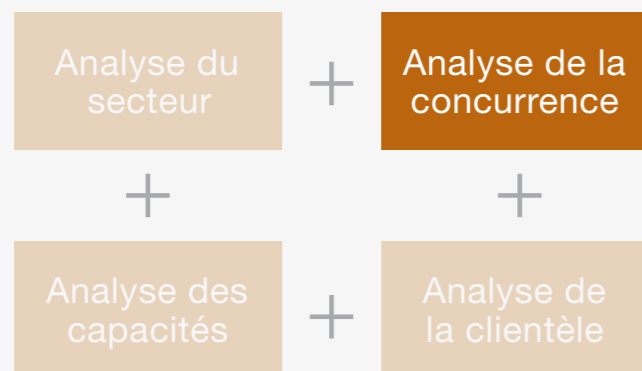
### Institutions financières ciblant les jeunes:

- Profils des produits d'épargne jeunesse, tarifications, et conditions d'ouverture de compte
- Zones d'opération et taux de pénétration des succursales
- Profils des clients
- Supports marketing et aménagement des succursales
- Mesures incitatives et promotions
- Services clientèle
- Partenariats communautaires
- Offre de services non-financiers

ÉTUDES de CAS

Télécharger une [présentation](#) d'étude de cas réalisée par Women's World Banking et Banco ADOPEM sur l'analyse de la concurrence, effectuée en 2009 en République Dominicaine.

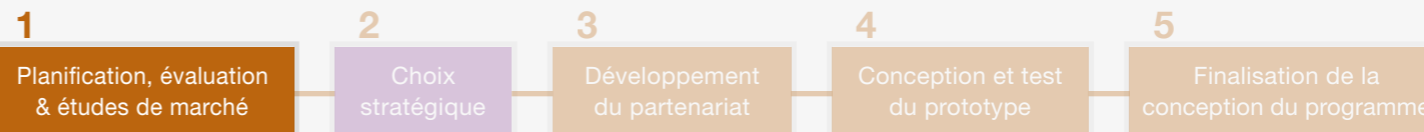
📄 [Télécharger un guide d'entretien type à utiliser](#) lors des rencontres avec ces institutions financières.



## 💡 Conseil

Des informations de base sur les programmes d'épargne jeunesse actuels, y compris leurs conditions générales, peuvent souvent être obtenues par internet, en appelant les numéros de téléphone des services à la clientèle des concurrents, ou tout simplement en visitant une succursale. Les recherches sur le secteur et la concurrence effectuées dans le passé par votre institution financière peuvent également apporter des éclairages. Ces informations seront utiles pour anticiper les comparaisons que fera votre clientèle cible lorsque vous introduirez votre propre offre d'épargne jeunesse sur le marché.

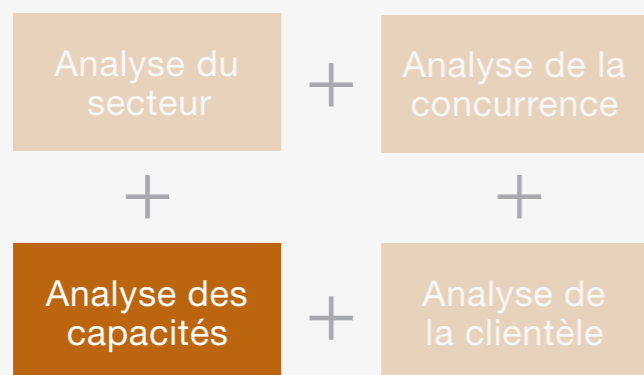
Ces données une fois recueillies, vous pourrez les compiler en un seul document qui servira de base pour des études comparatives.



## Analyse des capacités

Avant de lancer un programme d'épargne jeunesse, il faut s'assurer que l'institution financière possède la volonté et la capacité de le rendre opérationnel et de le commercialiser. Les termes exacts et les exigences opérationnelles dépendront des résultats des études et des essais pendant les phases ultérieures. Toutefois, pendant cette phase de planification, il est déjà utile d'avoir une idée générale du niveau des ressources, tant humaines que financières, nécessaires à la réalisation des divers impacts économiques et sociaux mentionnés ci-dessus.

Il est important pour les institutions financières de s'interroger sur la place qu'occupe l'épargne jeunesse dans la stratégie institutionnelle globale et la feuille de route relative au développement des produits. Il sera utile de répondre aux questions suivantes pour évaluer l'état de préparation de votre institution et du segment de marché ciblé:



### 1 Quel degré d'expérience et de réussite votre institution financière possède-t-elle en ce qui concerne les produits d'épargne pour adultes?

Women's World Banking conseille aux institutions financières de ne pas offrir de produits d'épargne jeunesse avant d'avoir atteint un degré satisfaisant de réussite, d'expérience et de durabilité sur le portefeuille de compte d'épargne pour adultes, car les parents et tuteurs qui connaissent déjà l'institution, qui lui font confiance et apprécient ses produits, constituent votre meilleur atout pour atteindre les jeunes.

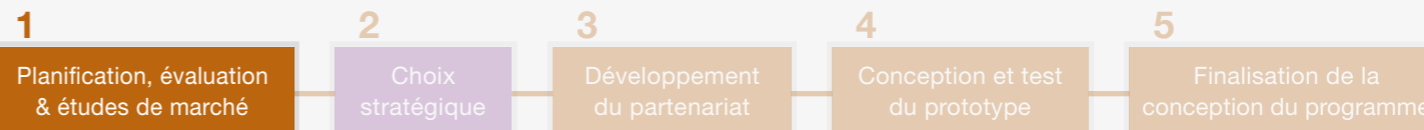
### 2 Quelle expérience et quel niveau de savoir-faire votre institution possède-t-elle en matière de gestion des risques à échéance sur l'épargne de long terme?

L'introduction de produits d'épargne jeunesse peut être motivée, en partie, par le besoin de générer une plus grande marge de financement à long terme, particulièrement si des limites aux retraits y sont associées. Si votre institution ne possède aucune expérience avec ce type de produits, il faut vous assurer que le personnel de votre division financière pourra mettre en place un prévisionnel permettant de suivre les échéances des dépôts (prenant compte d'un pourcentage raisonnable de retraits anticipés) afin de gérer les liquidités en conséquence. Pour plus d'informations, consulter la [boîte à outils de Women's World Banking « Financial Risk Management »](#).

### 3 Quels sont les frais de fonctionnement liés à vos produits d'épargne actuels (calcul du prix de revient par produit)?

Il est également utile de comprendre les coûts liés à l'offre des produits d'épargne existants, afin d'avoir une base de référence qui vous servira à réaliser vos objectifs en matière d'épargne jeunesse. Le calcul du prix de revient de chaque produit, extension de l'analyse poussée du seuil de rentabilité et de la rentabilité décrite dans le chapitre 1, pourrait nécessiter la consultation des succursales concernant leurs ventes et leurs promotions, ainsi que leurs dépenses liées aux transactions (informations que le département des opérations pourrait aussi fournir). Une consultation également du service marketing pour déterminer les dépenses promotionnelles est à prévoir, ainsi que du service des finances ou de trésorerie pour connaître le taux de liquidités alloué aux dépôts de la clientèle, liquidités à ventiler par produit, succursale et autres données. Cette exigence au niveau des liquidités déterminera la part de l'argent collecté auprès des jeunes épargnants que votre institution pourra investir et rentabiliser.

Ces données fourniront les paramètres déterminants de la réussite financière de votre institution (les fonds levés, leur fidélité, leurs échéances, ainsi que les frais divers). Il n'est pas notre propos de dire que l'épargne jeunesse doit atteindre les mêmes taux de rentabilité que d'autres produits, mais que cette évaluation aidera à déterminer quel niveau de rentabilité immédiate serait acceptable pour votre institution financière, compte tenu du fait que votre définition du succès pourrait privilégier des impacts à plus long terme, potentiellement difficiles à mesurer. Cet exercice de calcul du prix de revient du produit vous aidera également à estimer le montant d'investissement initial nécessaire avant de pouvoir réaliser des bénéfices.



## Analyse des capacités (suite)

### 4 Quel degré d'expérience votre institution financière possède-t-elle dans le domaine des études de marché?

Le processus décrit dans la présente publication est basé sur une collecte d'informations vous permettant de mieux comprendre vos clients existants et potentiels ainsi que leur environnement. Pour ce faire, il est important non seulement de discuter avec le personnel des succursales et de consulter des sources secondaires, mais aussi de recueillir de l'information directe auprès des clients en utilisant des techniques de recherche qualitatives. Le contact direct avec la clientèle ciblée tout au long du processus d'élaboration du programme permet de maximiser les chances d'impact ultérieur. L'expérience en matière de supervision et de conduite d'enquêtes de terrain est très importante pour la conception d'offres adaptées à une nouvelle clientèle, y compris les jeunes. Des conseils supplémentaires pour effectuer des enquêtes auprès des clients sont détaillés dans la section suivante [📌 « Analyse de la clientèle »](#). Cherchez une assistance externe si l'expérience de votre institution financière dans ce type d'analyse est limitée.

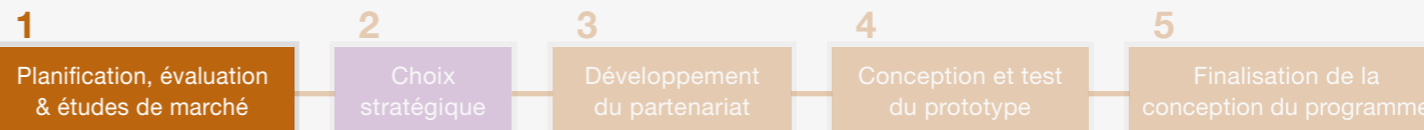
### 5 Quel degré d'expérience votre institution financière possède-t-elle en matière de ventes, de mobilisation communautaire, de marketing, d'image de marque et de promotions pour les produits relatifs à l'épargne?

Les produits relatifs à l'épargne, particulièrement ceux qui sont adressés aux jeunes, peuvent exiger un niveau de sophistication plus élevé en matière de vente et de marketing, surtout si votre institution financière est la première à offrir de tels produits sur le marché. Sensibiliser les parents et obtenir leur soutien sur les avantages d'une marge d'autonomie pour les jeunes dans la gestion de leur compte peut s'avérer difficile et exiger un niveau élevé de mobilisation communautaire. Les ventes croisées offertes à des clients potentiels, les jeunes et leurs parents, et ainsi que les efforts à produire pour les encourager à utiliser régulièrement leur compte, peuvent occasionner plus de temps que sur les produits d'épargne pour adultes, particulièrement lorsqu'ils intègrent des éléments d'éducation financière. L'expérience provenant de l'utilisation de méthodes de marketing qui aboutissent à l'acquisition et à la fidélisation des clients, ainsi que la création et l'analyse de la marque, sont très utiles, surtout lorsque le segment de marché concerne les jeunes, souvent exposés à un marketing de haute qualité provenant d'autres secteurs.

Women's World Banking recommande de créer des livrets d'épargne spéciaux, des cartes de paiement (le cas échéant), des brochures, des affiches ainsi que des articles promotionnels ou des produits incitatifs destinés aux jeunes. Une expérience dans le domaine du design graphique, acquise à l'occasion de travaux internes ou par l'intermédiaire d'une agence peut s'avérer par conséquent utile.

### 6 A quel point votre institution financière s'implique-t-elle dans l'éducation des clients, que ce soit sur initiative du service clientèle ou à travers des programmes éducatifs spécifiques? Quel degré d'expérience votre institution financière possède-t-elle dans le traitement des problèmes relatifs au développement des jeunes?

Comme présenté dans le chapitre 1, l'approche de Women's World Banking en ce qui concerne l'épargne jeunesse suppose non seulement des comptes d'épargne contrôlés par les jeunes mais également une éducation financière complémentaire intégrée. Différentes conceptions de l'éducation financière à offrir sont décrites dans [📌 une section supplémentaire](#) de cette publication. Votre décision dépendra du niveau des jeunes ciblés en matière de compétence financière, de votre capacité institutionnelle, de votre expérience dans la mise en œuvre de programmes non-financiers, et des possibilités que vous avez d'entrer en partenariat avec des organisations locales possédant l'expertise requise si nécessaire. Vous devrez également réfléchir sur la manière dont l'éducation financière pourrait s'inscrire dans le cadre, plus vaste, d'autres services non-financiers, tel qu'un programme de formation sur les moyens d'existence couvrant la santé, le genre ou les questions d'éducation, entre autres.



## Analyse des capacités (suite)

### 7 Quel est le niveau de ressources, aussi bien humaines que financières, dont vous disposez?

Au niveau des succursales, il est important de déterminer si leur personnel respectif possède l'expertise et la capacité requises pour vendre des produits d'épargne et mettre en œuvre des programmes d'éducation destinés aux jeunes. Au niveau du siège, il importe d'évaluer les ressources humaines disponibles pour mener à terme le processus d'élaboration du programme. Enfin, il est utile de connaître le volume du budget qui pourrait être mis à disposition pour les dépenses directes telles que le développement de visuels commerciaux (particulièrement si des designers ou agences externes doivent être sollicités), la réalisation d'études de marché (qu'elles soient effectuées par le personnel de l'institution financière ou par des consultants), la couverture des frais de déplacement de certains membres du personnel du siège pour qu'ils puissent consacrer une partie (importante) de leur temps sur des sites pilotes, des offres d'épargne jeunesse promotionnelles au cours de la phase pilote, puis du lancement, et enfin la mise en œuvre de l'éducation financière ou des programmes sociaux plus étendus.

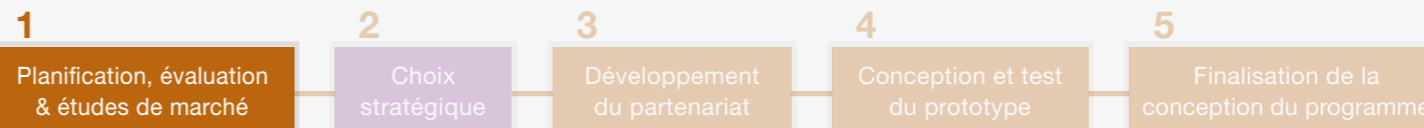
### 8 A quel point votre marché est-il concurrentiel?

Les programmes d'épargne jeunesse sont particulièrement intéressants pour les institutions financières lorsque le taux de pénétration du marché des adultes est élevé, que la concurrence entraîne une hausse du coût de gain de nouveaux clients, et que les institutions financières peinent à trouver des opportunités de croissance sur le marché de détail. Les programmes d'épargne jeunesse pourront alors constituer un moyen pour se différencier, innover et gagner des clients à moindre coût. Et, sur un marché moins concurrentiel en matière de services financiers, tel que les régions rurales, les institutions financières pourront aussi réaliser plus de succès à moindre coût.

## Conseil



En général, plus votre institution financière est orientée vers l'éducation des clients et l'engagement communautaire, plus elle est sophistiquée, plus votre marché est concurrentiel, mieux elle sera préparée à lancer un programme d'épargne jeunesse bénéfique pour le marché ciblé tant aux niveaux économique que social. Quant aux institutions financières moins sophistiquées ou moins expérimentées, elles peuvent aussi lancer des programmes d'épargne jeunesse à condition de recourir à une expertise et des ressources externes afin de concevoir, en temps opportun, des offres durables.

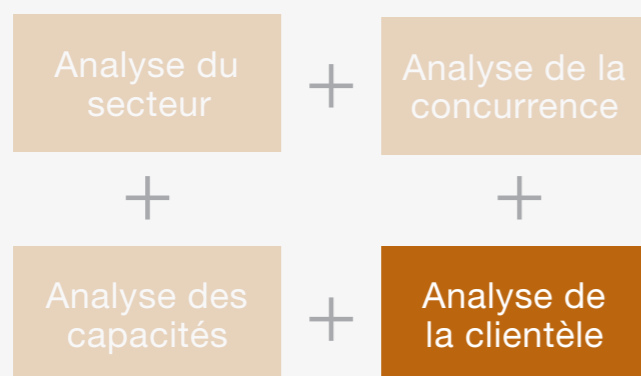


## Analyse de la clientèle

La plupart des banques sont entièrement orientées vers une clientèle adulte. Pour que les jeunes deviennent un segment-cible effectif, il faut essayer de regarder votre institution à travers leurs yeux. Un élément clé du processus de conception du programme est de comprendre le marché que vous ciblez. Vous vous efforcerez donc de développer une connaissance approfondie non seulement des habitudes d'épargne des jeunes, mais aussi des événements importants dans leur vie, de leur degré de mobilité et d'accès aux communications, particulièrement pour les jeunes femmes et filles, ainsi que de leur niveau d'alphabétisation, informations qui guideront tant vos efforts de commercialisation des produits qui leur sont destinés, que la conception d'un programme d'éducation financière taillé à leur mesure. Cette recherche englobera les parents ainsi que les jeunes. Le but global de ces enquêtes est de recueillir suffisamment d'informations sur le marché cible pour pouvoir concevoir des offres qui répondent aux besoins à la fois des clients et des institutions.

**A mesure que vous avancerez dans les recherches secondaires et primaires, ainsi que l'analyse des données internes, vous commencerez à:**

- ✓ Identifier les tendances et les besoins non-satisfaits
- ✓ Déterminer les segments de clientèle
- ✓ Comprendre les besoins, frustrations, craintes, et aspirations de votre clientèle cible



### Conseil

Soyez prêt à considérer de nouvelles possibilités en laissant vos enquêtes vous mener dans des directions inattendues.



## Recherches secondaires

### Documents publiés sur les besoins du marché ciblé:

- Voir la publication de la FENU intitulée [A l'écoute des jeunes: Conclusions et recommandations sur neuf pays d'Afrique subsaharienne de l'étude de marché portant sur conception de services financiers et non-financiers à destination des jeunes](#).
- Voir l'article du Consortium YouthSave intitulé ["Youth Savings in Developing Countries: Trends in Practice, Gaps in Knowledge"](#).

### Rapports des projets de recherches précédents

## Les recherches primaires

### Qui interviewer

- Les jeunes
- Les parents

### Préparation

- Conception de la recherche: qualitative/quantitative
- Les formats qualitatifs
  - ▶ Focus group
  - ▶ Entretiens approfondis
  - ▶ Observation participante menée par des jeunes: demandez à des jeunes de visiter une succursale en prétendant être client, d'observer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Conseiller: interne et externalisé.
- Élaboration des hypothèses
  - ▶ Avant de commencer avec les focus groups et les entretiens, vous devez développer des hypothèses concernant par exemple la manière dont les individus qui constituent ce marché économisent de l'argent ou en dépensent, gagnent des revenus, passent leur temps libre, etc... Ceci guidera vos questions et vous aidera à tester vos hypothèses et mener vos recherches efficacement.
- Élaborer des guides d'entretien— [Télécharger les guides types pour les entretiens individuels et les focus groupes](#). Quelques domaines typiques à explorer:
  - ▶ Contexte: dynamique et milieu familiaux, éducation, personnes influentes et réseaux sociaux, aspirations.
  - ▶ Attitudes financières, comportement et prises de décision : sources de revenus, systèmes formels et informels pour garder l'argent, attitudes concernant la prise de décision, comportement face aux dépenses et à l'épargne.

### Pour comprendre le marché ciblé, il faut mener:

- Des recherches secondaires
- Des recherches primaires
- Un examen des données internes

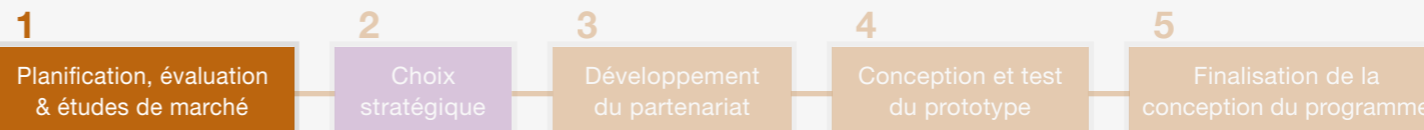
## Conseil



Women's World Banking recommande que les institutions financières réalisent toujours des recherches qualitatives durant cette phase de conception du programme. Les recherches qualitatives fournissent un aperçu et des perspectives utiles en ce qui concerne les clients, ce qui complète les recherches quantitatives. Si des ressources suffisantes sont disponibles, Women's World Banking recommande également d'effectuer des recherches quantitatives, pour donner une idée de la taille du marché ciblé et de la pénétration potentielle de votre programme d'épargne jeunesse.







ÉTUDES de CAS

## PEACE MFI S.CO (Éthiopie): Caractéristique de la clientèle suite à l'étude de marché

- Garçons et filles voient grand : les deux sexes désirent un bon emploi, veulent fonder une famille, et espèrent améliorer leurs conditions de vie...
- Les jeunes comprennent qu'épargner est crucial pour atteindre leurs objectifs...
- ...et la notion d'épargne leur est familière grâce à l'école, à la famille et à d'autres personnes au sein de leur communauté...
- La plupart des enfants commencent à épargner vers 11 ou 12 ans...
- ...mais épargner est difficile, et la majorité des jeunes ne le font pas régulièrement.
- Garçons et filles ont des sources de revenus...
- ...et ils épargnent en utilisant les Ekubs (épargne rotative similaire aux AREC), les mini-banques, la famille, ou même à travers les animaux et les récoltes.
- Les jeunes comprennent aussi les avantages à épargner auprès des IMF et des banques.
- Mais bien qu'ils connaissent les avantages qu'offrent les IMF et les banques, les jeunes ignorent qu'ils y ont accès eux-mêmes.
- Atteindre les clients potentiels sera facilité par l'opinion positive qu'ont de nombreuses personnes, en Éthiopie, au sujet des IMF.
- Les jeunes, encouragés par leurs parents, montrent une envie réelle d'ouvrir un compte d'épargne, à condition que celui-ci leur soit accessible.
- Les jeunes, comme leurs parents, désirent plus d'éducation sur les questions financières.

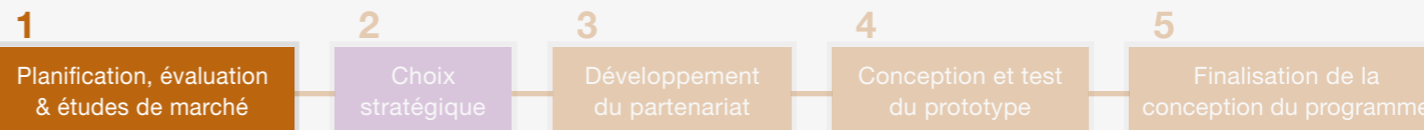
- ▶ Télécharger ce [guide de recrutement](#) pour des directives facilitant un recrutement efficace.
- ▶ Préparation des lieux d'accueil: s'assurer que les réunions des groupes de travail et leurs entretiens se tiendront dans un lieu où les conversations pourront demeurer privées et confidentielles, et où les participants se sentiront à l'aise et confortablement installés.
- Mise en œuvre
  - ▶ Conduite des études dans les langues locales avec traduction simultanée, si nécessaire
  - ▶ Transcription détaillée de toutes les sessions de recherche
  - ▶ S'assurer que chacun des membres des focus groups pourra prendre la parole
  - ▶ S'assurer que chaque question recevra au moins 2 à 3 réponses de différents participants
- Consolidation des conclusions relatives aux recherches.

### Examen des données internes

Il est possible d'estimer comment les jeunes utiliseront le produit d'épargne en analysant les pratiques en matière de transaction et les niveaux de soldes observés chez les déposants préexistant dans votre institution financière de niveau socio-économique similaire. Ces données serviront aussi de base de références pour l'épargne des jeunes quand le produit sera lancé, et aideront de plus à établir des prévisions.

Nous vous recommandons de détailler les données autant que possible, et de prendre en considération la saisonnalité pour comprendre les changements de comportements en matière de dépôts, en fonction:

- du lieu (urbain ou rural)
- du sexe
- des tranches d'âge
- du statut de client emprunteur ou non-emprunteur, et du type de crédit



## Segmentation du marché

Une fois l'analyse de la clientèle achevée, vous devez être en mesure de déterminer si des segments de clientèle distincts ont été identifiés au cours du processus. Les segments les plus communément identifiés sont en général basés sur le sexe, l'âge, le statut scolaire, et l'environnement rural/urbain.

A partir des résultats des études, il faudra décider de comment le programme d'épargne jeunesse atteindra les différents segments, et si cela nécessite des stratégies marketing et/ou des produits différenciés.

Ainsi, lorsque vous développez votre proposition pilote (plus tard dans ce chapitre), vous allez devoir déterminer si votre institution financière est en mesure de couvrir tous les segments identifiés, et dans la négative, décider des segments à inclure dans le programme pilote.

ÉTUDES de CAS

### XacBank (Mongolie)

2 segments de clientèle identifiés\*:

- Filles urbaines (âgées de 14 à 18 ans).
- Filles rurales (âgées de 14 à 18 ans).

ÉTUDES de CAS

### Banco ADOPEM (République Dominicaine)

4 segments de clientèle identifiés:

- Jeunes filles (âgées de 7 à 15 ans).
- Filles plus âgées (de 16 à 24 ans).
- Jeunes garçons (âgés de 7 à 15 ans).
- Garçons plus âgés (de 16 à 24 ans).

ÉTUDES de CAS

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

5 segments de clientèle identifiés (âgés de 12–24 ans):

- Filles semi-urbaines scolarisées.
- Garçons semi-urbains scolarisés.
- Filles semi-urbaines non-scolarisées.
- Garçons semi-urbains non-scolarisés.
- Filles rurales mariées.

### La stratégie de segmentation de Hatton National Bank (HNB)

La HNB a élaboré une stratégie de segmentation importante pour ses produits destinés aux jeunes, couvrant la période allant de leur naissance jusqu'au début de leur majorité, avec transition automatique d'un produit à l'autre, de manière à fidéliser les clients et à exploiter sur le long terme les impacts positifs d'inclusion financière.

- HNB Yauwanabhimana: 18 à 30 ans, compte épargne et autonomisation des jeunes.
- HNB adolescent: 12 à 18 ans, solde initial 500 LKR.
- Singithi Lama: jusqu'à 12 ans, solde initial 500 LKR.
- Singithi Kirikatiyo: jusqu'à 5 ans, solde initial 1000 LKR.

☑ **Vue d'ensemble des comptes d'épargne jeunesse**

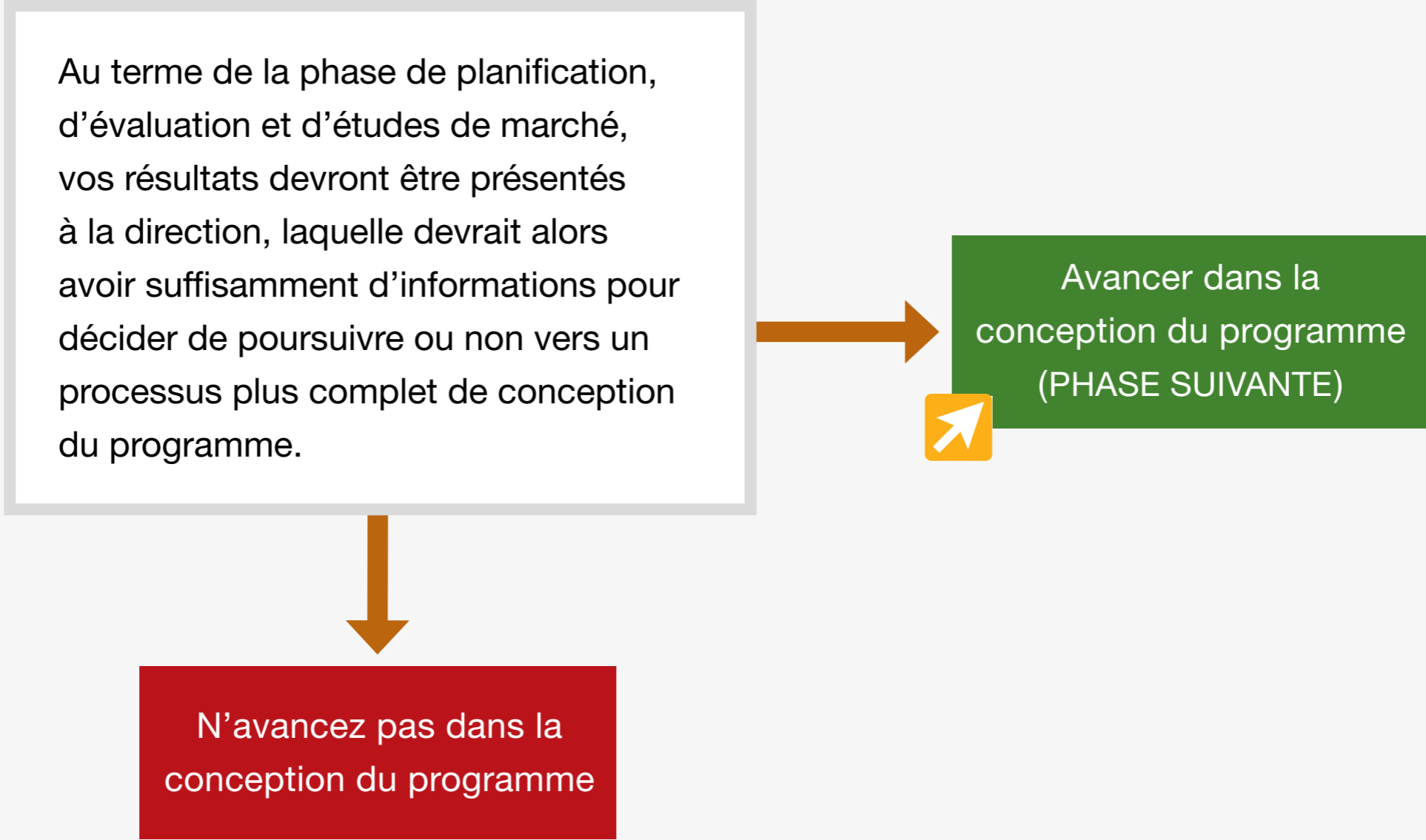
☑ **Visión general de la cuenta de ahorros para jóvenes**

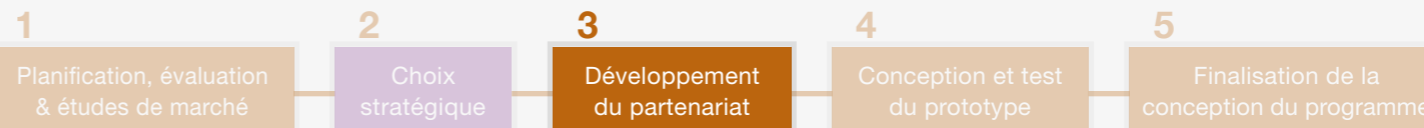
\* Cette tranche d'âge a été sélectionnée pour que XacBank puisse offrir un compte ne nécessitant pas de tuteur.





## Etape 2: Choix stratégique





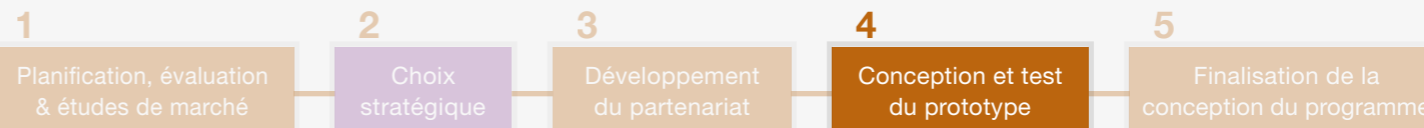
## Étape 3:

# Développement du partenariat

Les partenariats sont essentiels pour la conception et l'exécution de vos stratégies de marketing, de sensibilisation et d'éducation financière relatives à l'épargne jeunesse. D'après l'expérience de Women's World Banking, les institutions suivantes devraient être approchées, le cas échéant:

PARTENARIATS	AVANTAGES POTENTIELS
Gouvernement (ministères compétents et autorités de régulations financières)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intégration de l'éducation financière dans le programme d'enseignement national.</li> <li>■ Autorisation de la présence d'institutions financières dans les écoles.</li> <li>■ Contexte juridique favorable pour la prestation de services financiers aux jeunes.</li> </ul>
Chefs communautaires/parties prenantes clés	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Soutien et adhésion locaux au programme d'épargne jeunesse.</li> <li>■ Autorisation de mettre en œuvre des stratégies marketing et de sensibilisation au sein de la communauté.</li> <li>■ Autorisation d'engager les jeunes, le cas échéant.</li> </ul>
Les écoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Autorisation de dispenser une éducation financière dans les écoles.</li> <li>■ Autorisation de mettre en œuvre des stratégies marketing et de sensibilisation dans les écoles.</li> <li>■ Autorisation de collecter des dépôts à distance dans les écoles.</li> </ul>
ONG/Organisations (liées à l'éducation, à l'épanouissement des jeunes, à l'éducation financière)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise en charge de l'éducation financière lorsque l'institution financière n'en possède pas la capacité ou l'expérience nécessaire.</li> <li>■ Assistance dans l'élaboration d'un prototype de programme d'enseignement (à tester), d'un programme d'enseignement final (après les tests), et dans la formation de formateurs.</li> </ul>
Graphistes ou société de marketing/une société de relations publiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Élaboration de prototypes de documentation supports marketing (à tester) et documentation de support finale finaux (après les tests).</li> <li>■ Élaboration de stratégies en marketing et sensibilisation, adaptées au marché.</li> </ul>
Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Publicités, présence sur couverture internet, reportages télévisés, articles de journaux, etc..., dans le cadre de votre stratégie globale en de marketing et de sensibilisation.</li> </ul>

 [En savoir plus sur comment Hatton National Bank au Sri Lanka a développé son modèle innovant de partenariat avec les écoles.](#)



## Étape 4:

# Conception et test du prototype

### Conseil



Dans le cas où plus d'un segment distinct de clientèle est identifié au cours de la phase d'étude de marché—selon l'âge et/ou le sexe, par exemple—it est conseillé de créer plusieurs groupes de prototypes, car ces différents segments pourraient nécessiter la création de produits et/ou de stratégies en marketing différenciés et de tester chacun d'eux.

## Conception du prototype

Une fois l'étude de marché achevée (☑ **comme indiqué dans l'étape 1**), votre institution financière pourra créer ses prototypes de produit, de marketing, de sensibilisation, et d'éducation financière, prototypes que vous devrez ensuite tester sur le marché.

Ces prototypes doivent comprendre les aspects suivants, y compris, si nécessaire, des supports visuels:

### ■ Prototype du produit

Le ☑ **prototype du produit** doit comprendre les caractéristiques et les conditions générales du produit largement déterminées par l'étude de marché, considérant dans le même temps le contexte juridique et réglementaire, vos objectifs commerciaux et l'environnement concurrentiel des comptes d'épargne. Les résultats de l'étude de marché et la segmentation décidée vous aideront à déterminer les caractéristiques du produit, la marge d'autonomie des jeunes, les restrictions sur les retraits et s'il s'agira d'un engagement ou d'un compte d'épargne. Vous pouvez avoir besoin d'explorer les options concernant l'imposition de restrictions sur les retraits, et d'étudier en outre d'autres conditions pour les comptes jeunesse dormants. Car bien que le maintien des fonds dans tout compte d'épargne soit un but en soi, le nombre limité de mouvements sur certains comptes de jeunes, en comparaison avec le nombre de dépôts et de retraits enregistrés sur ceux des adultes, augmente le risque d'en faire des comptes dormants, à moins d'adapter les conditions.

Lors de la conception du prototype du produit, il est important de garder à l'esprit les impacts sociaux et économiques de l'épargne jeunesse décrits dans le ☑ **chapitre 1**. Plusieurs d'entre eux étant liés à la fidélisation à long terme des jeunes clients, le produit que vous élaborerez devra donc les engager efficacement dans la durée.





## Conseil



Demandez à vos partenaires, (graphiste, société de marketing ou entreprise de relations publiques) d'élaborer des prototypes de marketing à essayer, car les tests seront plus fiables si la clientèle cible possède des supports et des concepts à étudier. Les prototypes pourraient être modifiés par la suite en fonction des résultats des tests.

## ■ Prototypes de marketing et de sensibilisation

Les prototypes de marketing et de sensibilisation préliminaires doivent être testés à ce stade. Les résultats des tests serviront à l'élaboration de votre plan marketing pilote complet.

### Supports

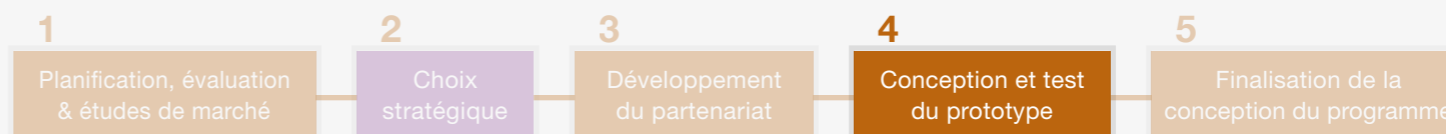
- Logo;
- Couverture des livrets d'épargne;
- Slogan;
- Affiche(s)/brochure(s).

### Idées concernant la sensibilisation

- Programme de parrainage;
- Radios locales, publicités télévisées, publicités dans des publications locales;
- Aménagement recommandé de la succursale/coin pour les produits destinés aux jeunes;
- Événements communautaires, (dans les organisations communautaires, dans les écoles, en voiture avec haut-parleur) —  
Tenez compte des périodes de pointe saisonnières pour les dépôts;
- Loteries avec cadeaux en fonction de la régularité des dépôts;
- Plan d'épargne établi au moment de l'ouverture du compte et suivi lors de chaque transaction;
- Rappels envoyés aux clients et/ou tuteurs par SMS, email, et/ou pop-up sur l'écran du caissier lors des transactions sur le compte.

### Idées concernant les produits incitatifs

- Distribution de tirelires/coffres de sécurité;
- Calendrier simple avec des autocollants à placer sur le jour de la semaine ou du mois où il faut faire un dépôt;
- Bons pour un petit dépôt gratuit lors de l'ouverture du compte.



## ■ Prototypes de programmes d'éducation financière

Votre institution financière et l'/les organisation(s) partenaire(s) sélectionnée(s) le cas échéant, devraient élaborer un avant-projet de programme d'éducation financière à tester auprès du marché que vous ciblez. Le contenu et l'approche développés devraient être basés sur le résultat des recherches primaires et secondaires que vous avez menées, qui devrait avoir fourni d'importants aperçus quant au niveau de connaissances financières au sein de votre marché-cible et aux lacunes qui devraient être comblées dans ce domaine. Le contenu de votre avant-projet d'éducation financière devra également tenir compte de l'éventuelle inclusion de celle-ci dans le programme d'enseignement national, et/ou l'existence possible de programmes d'éducation financière ou d'organisations partenaires sur votre marché.

Ces considérations aideront à définir le format, le contenu et le modèle de prestation de votre programme d'éducation financière, pour lequel des indications supplémentaires sont fournies dans une [☞ section distincte](#) et plus complète sur ce thème.

### Ressources documentaires supplémentaires:

- Carmen Morcos et Jennefer Sebstad, [☞ "Financial Education for Adolescent girls"](#), 2011.
- Martha Henn McCormick, [☞ "The Effectiveness of Youth Financial Education: A Review of the Literature"](#), *Journal of Financial Counseling and Planning*, 20(1), 70-83, 2009.
- Alejandro Drexler, Greg Fischer et Antoinette Schoar, [☞ "Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb"](#), janvier 2011.

## 📍 Test du prototype

Avant de procéder aux tests, l'équipe responsable du nouveau programme doit présenter les prototypes finaux à la direction. Il est important de s'assurer du soutien et de l'adhésion de la direction, car ces prototypes serviront de base au programme qui sera à terme offert par votre institution financière.

Des focus groups comprenant 6 à 8 clients—appartenant au marché ciblé et représentant les segments identifiés au cours des recherches de la phase d'analyse de la clientèle—constitueront le meilleur moyen de tester vos prototypes. Vous pourrez tester les prototypes de produit et de marketing/sensibilisation au sein du même groupe de discussion, et essayer par la suite le prototype d'éducation financière au cours d'une session distincte.

### ■ Essai des prototypes de produit et de marketing/sensibilisation

Un modérateur doit lire et/ou montrer les différents concepts de prototypes de produit et de marketing/sensibilisation aux clients potentiels. Au moyen de questions bien pesées, il doit sonder leurs pensées et opinions sur ces prototypes sans essayer d'orienter leurs réponses. Il recevra en retour leurs perceptions sur les avantages du produit comparé à d'autres mécanismes d'épargne qu'ils utilisent, ainsi que leur manière de réagir au marketing.

[☞ Télécharger un guide type de focus group](#) pour l'essai des prototypes de produit et de marketing.

Si le marché ciblé ne réagit pas avec enthousiasme, ou si vous recueillez beaucoup de suggestions et de commentaires affectant la nature des prototypes, vous devrez alors modifier les prototypes et répéter les tests en utilisant le même format.



## Essai des prototypes de produit et de marketing/sensibilisation (suite)

ÉTUDES de CAS

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

Lors des essais sur les prototypes de documents de marketing en Éthiopie auprès de deux segments du marché ciblé—filles et garçons scolarisés—deux prototypes de livrets d'épargne ont été présentés. La réaction au design et aux couleurs du livret d'épargne était positive; cependant, les participants au groupe de discussion ont émis des suggestions et des idées en retour sur les types d'images qui devraient paraître sur la couverture du livret. Les images étant censées évoquer les objectifs d'épargne du marché ciblé, cette phase d'essai a fourni de précieuses informations, tant au sujet de ce qui avait été présenté que de ce qui pourrait être approprié à ce marché. A la suite de l'essai, les images ont été modifiées en fonction des idées et suggestions recueillies au cours des sessions d'essai.



ÉTUDES de CAS

### XacBank (Mongolie)

XacBank a été la première institution financière partenaire avec laquelle Women's World Banking a travaillé sur l'épargne jeunesse. Initialement, la banque avait proposé que l'accent soit mis sur l'adaptation du compte d'épargne à long terme «**Future Millionaire**» pour les jeunes filles. Women's World Banking a accepté et a conçu un projet d'étude de marché auprès des parents qui détenaient des comptes Future Millionaire pour leurs filles, ainsi que les jeunes filles concernées. Women's World Banking a formé le personnel de XacBank chargé des enquêtes au rôle de modérateur des focus groups. Au cours de ces réunions, le personnel de Women's World Banking a pris des notes avec l'aide d'interprètes traduisant en simultané.

L'un des résultats de cette enquête a été que les adolescentes urbaines ont clairement exprimé que le compte Future Millionaire ne leur convenait pas. La plupart des jeunes filles ne savaient pas combien d'argent était présent sur leur compte, ne participaient pas aux dépôts, et n'avaient pas l'impression que le produit avait été conçu pour elles. Pourtant, elles déclaraient recevoir de l'argent et le gérer elles-mêmes, et elles souhaitaient un produit d'épargne plus accessible.

Lorsque les résultats des recherches ont été présentés à la direction, celle-ci s'est montrée favorable à l'idée d'introduire un nouveau produit pour répondre aux besoins de ce marché, ainsi identifiés: la possibilité d'épargner pour les besoins à court terme avant l'université (le compte Future Millionaire était perçu comme étant principalement orienté vers l'épargne pour l'université), des conditions de liquidité du compte et d'accès au compte (certaines filles désiraient un compte épargne liquide à un taux d'intérêt faible, tandis que d'autres préféraient un compte à accès limité mais à un taux d'intérêt plus élevé), et des supports faciles à employer, et au design attrayant. Après que des produits d'épargne répondant à ces besoins ont été conjointement conçus par Women's World Banking et XacBank, le nom de marque "Temuulel" leur a été donné pour sa connotation féminine, suite à un concours interne à la banque, auquel tout le personnel a participé. Le prototype du produit a été testé auprès des filles et de leurs parents avec de bons résultats, et l'équipe de projet conjointe a par la suite piloté puis mis en place le produit à travers le pays.

## ■ Essai du prototype de l'éducation financière

Pour tester le prototype du programme d'éducation financière (ou autre format) que vous avez élaboré, un représentant de votre institution financière et/ou de votre organisation partenaire doit présenter un prototype de session d'éducation financière aux clients que vous ciblez. Le programme d'enseignement (ou autre format) peut être modifié ultérieurement en fonction des résultats de l'essai du prototype.

ÉTUDES de CAS

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

Avec l'appui technique de Women's World Banking, PEACE MFI S.CO a développé une session d'éducation financière pratique de 45 minutes à dispenser auprès des filles et garçons scolarisés et non-scolarisés — **les quatre premiers segments** identifiés par l'étude de marché menée en Éthiopie. L'éducation financière fait partie du programme d'enseignement national en Éthiopie à partir de la cinquième année du primaire, et la plupart des jeunes personnes ciblées et scolarisées avaient déjà au moins atteint ce niveau. C'est pourquoi, PEACE MFI S.CO et Women's World Banking ont décidé de développer un contenu plus orienté vers la pratique, tourné autour de l'application de concepts financiers importants à travers l'ouverture et l'usage d'un compte.

Puis, à la lumière des réactions à la séance d'essai du prototype d'éducation financière, PEACE MFI S.CO a modifié certaines activités et quelques éléments du contenu avant de finaliser la session.



1

Planification, évaluation & études de marché

2

Choix stratégique

3

Développement du partenariat

4

Conception et test du prototype

5

Finalisation de la conception du programme

## Étape 5:

# Finalisation de la conception du programme

Une fois que vous aurez testé avec succès les prototypes de produit, de marketing/sensibilisation, et d'éducation financière, vous devriez avoir une conception finalisée du produit, une base pour une stratégie marketing/sensibilisation, et un programme d'éducation financière (ou autre format). Vous pourrez alors intégrer ces prototypes dans une présentation consolidée et/ou un rapport adressé à votre direction, avec les résultats des essais des prototypes et des études de marché (incluant des éléments sur le secteur, la concurrence, les capacités, et les analyses de la clientèle).

Après avoir consolidé ces résultats, vous serez prêt à développer votre proposition pilote complète et votre plan d'action. Les informations acquises à ce stade alimenteront votre proposition pilote, détaillée au

 **chapitre suivant consacré à la mise en œuvre.**



# Education financière

Le champ diversifié de l'éducation financière est composé d'une variété de types d'interventions, de philosophies, et de modes de prestations. Identifier l'approche la plus efficace peut être difficile, mais les études récentes dans ce domaine convergent vers l'idée que toute approche doit aller au-delà de la simple diffusion de connaissances et de concepts. Elle doit plutôt promouvoir un changement de comportement à travers l'accès intégré à des services financiers pertinents et autres outils aidant les participants à agir, autrement dit acquérir une « capacité financière ». D'autre part, toute approche doit véhiculer clairement des messages-clés, simples et directs.

Lors de l'élaboration du volet d'éducation financière de votre programme d'épargne jeunesse, vous devriez tenir compte de ce qui suit:

- **Format**
- **Contenu**
- **Modèles de prestation**

## Format

L'éducation financière peut être dispensée à travers divers formats. Le trait commun à ces formats est que tous doivent être amusants, participatifs, basés sur des activités, et surtout, axés sur la mise en pratique de ce qui a été enseigné à travers l'accès à des produits d'épargne abordables et simples. Les jeunes doivent non seulement connaître l'importance de se constituer une épargne, mais aussi savoir comment s'y prendre et où se diriger. De plus, et afin d'assurer des résultats significatifs et durables ainsi qu'un changement de comportement à long terme, les messages de l'éducation financière doivent idéalement être rappelés au fil du temps à travers des stratégies d'éducation financière continue, de marketing, de communication et/ou de sensibilisation.

Différents formats d'éducation financière peuvent être envisagés, comme les exemples suivants:

### ■ En classe


Dans un format en salle de classe, l'éducation financière est dispensée à un groupe de participants en une ou plusieurs séances. Le nombre de séances et d'activités, l'approche participative, et les outils intégrés dans la/les séance(s) varient en fonction de la conception et du conseiller.

### ■ Ciblée et interactive

Cette approche « au coup par coup » intègre l'éducation financière dans un ensemble d'interactions régulières entre les jeunes et votre institution financière. L'idée est de dispenser l'éducation financière à un moment opportun pour le client afin d'en optimiser l'efficacité.

Le personnel est formé pour transmettre des messages d'éducation financière pertinents aux jeunes lorsqu'ils se livrent à des opérations routinières telles qu'ouvrir un compte, déposer et retirer de l'argent. Les messages d'éducation financière peuvent également être intégrés à des interactions avec le marché ciblé, à l'occasion d'opérations de marketing et de sensibilisation.

Des exemples d'une éducation financière ciblée et interactive comprennent souvent la fixation et l'élaboration d'objectifs et de plans d'épargne au moment de l'ouverture du compte, objectifs et plans ultérieurement contrôlés par les succursales lors des transactions. Ils peuvent également inclure la participation des guichetiers sous forme d'argumentaires à délivrer au client selon l'activité de son compte, ainsi que des messages et des rappels dans le cadre d'opérations saisonnières de marketing et de sensibilisation.

**Conseil** Un comportement positif d'épargnant peut être encouragé par des rappels via des messages sur les téléphones mobiles, des e-mails ou d'autres moyens de communication. Pour en savoir plus, consulter  « [Innovations for Poverty Action's Reminders to Save initiative](#) ».



### ■ Amusante: divertissements et jeux sur le thème financier

Ces jeux peuvent être dispensés dans les écoles, les lieux de culte, les clubs de jeunes, ou autres lieux ou organisations régulièrement visités par les jeunes. Une offre de compte d'épargne doit être associée aux jeux, à effet immédiat sur condition de réalisation d'un jeu.

Explorer les innovations du  [Fonds D2D](#) en matière de  [divertissements financiers](#).

ÉTUDES de CAS

### XacBank (Mongolie)

- En classe (programme d'enseignement conçu par Microfinance Opportunités: 8 séances)
- Un calculateur d'épargne est intégré dans le téléphone mobile pour rappeler les messages au fil du temps tout en donnant aux jeunes l'occasion de pratiquer les concepts.

ÉTUDES de CAS

### Banco ADOPEM (République Dominicaine)


- En classe (programme d'enseignement conçu par Microfinance Opportunities: 2 séances, 3 modules): Comment se constituer une épargne? Pourquoi épargner à la banque? Choisir et gérer ses dépenses.
- Jeux de questions-réponses (semblables à Jeopardy) animés par des élèves ayant déjà participé à des séances en classe, qui ont facilité l'assimilation et la mémorisation des concepts de l'éducation financière.
- Plans d'épargne en succursale: établis avec de jeunes clients lors de l'ouverture du compte, puis contrôlés conjointement par les jeunes et par le personnel de la succursale au moment des transactions de dépôt et de retrait en succursale.

## Education financière


# Contenu

Comme indiqué ci-dessus, le contenu de votre programme d'éducation financière dépendra du niveau de connaissances financières des jeunes appartenant au marché que vous ciblez, de leurs lacunes dans ce domaine, ainsi que de la présence ou non l'éducation financière dans le programme d'enseignement national.

La simplicité et la clarté du contenu de votre programme sont très importantes. Un contenu long et exhaustif, il ne sera sûrement pas le moyen le plus efficace pour amener les participants à s'engager et à retenir les messages clés, et donnera peu de résultats.

Une  **étude** récente a montré qu'une formation standard, basée sur des principes fondamentaux n'a abouti à aucun résultat significatif, tandis qu'une formation simplifiée, basée sur des règles générales, a donné des résultats remarquables<sup>1</sup>.

Plusieurs documentations sont disponibles, avec des conseils sur les programmes d'éducation financière proposés, des messages clairs, et traitant tous les sujets du contenu.

-  **Microfinance Opportunities**
- Programme d'éducation financière globale (GFEP)**
- Making Cents International**
- Aflatoun**
- Reach India**



<sup>1</sup>Alejandro Drexler, Greg Fischer et Antoinette Schoar, *Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb*, 2011.

## Éducation financière

# Modèles de prestation

A moins que votre institution financière ne prévoie de concevoir et dispenser elle-même l'éducation financière, vous allez devoir choisir un partenaire. Dans la **phase de planification, d'évaluation, et d'étude de marché**, vous aurez identifié dans votre sphère commerciale les organisations travaillant pour la jeunesse et d'autres domaines associés, et peut être avez-vous déjà entamé des discussions avec ces organisations.

Votre institution financière devra sélectionner l'un des trois modèles généraux de prestation d'éducation financière<sup>2</sup>:

 Unifié    
  Associé    
  Parallèle

**Avant de prendre la décision d'élaborer un programme d'éducation financière et de le dispenser en interne, posez-vous les questions suivantes:**

- ✓ Quelles sont les compétences essentielles de votre institution?
- ✓ Quelle est la charge de travail de votre succursale ?
- ✓ Le budget prévu suffira-t-il à votre institution pour assurer la prestation de ces services ?

<sup>2</sup> Christopher Dunford, "Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education", Chap.2, dans *Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families*, Kumarian Press, Bloomfield, CT, 2002), pages 75-131.

Éducation financière

Modèles de prestation

Unifié:

L'éducation financière est dispensée par le personnel de l'institution financière.

ÉTUDES de CAS

**PEACE MFI S.CO (Éthiopie) —  
Modèle unifié**

Le personnel de la succursale de PEACE MFI S.CO dispense un programme pratique d'éducation financière aux segments des jeunes scolarisés et non-scolarisés des zones semi-rurales. Les séances se tiennent soit dans des écoles partenaires, soit, de façon informelle, dans des lieux communautaires où les jeunes non-scolarisés ont l'habitude de se réunir.

Associé:

L'éducation financière est dispensée par une organisation partenaire, en dehors de l'institution financière.

ÉTUDES de CAS

**XacBank (Mongolie) —  
Modèle associé**

Lorsque XacBank a lancé son programme d'épargne, elle s'est associée avec 2 partenaires d'éducation: la Mongolian Education Alliance (MEA), (une ONG locale spécialisée dans la formation des enseignants et à l'origine d'initiatives visant les jeunes dans les écoles), et Equal Step Center, (une organisation communautaire qui travaille avec les enfants vulnérables). MEA a formé des étudiants d'université à dispenser une éducation financière aux écolières à revenu moyen ou faible. Quant aux instructeurs d'Equal Step, eux-mêmes formés par MEA, ils ont assuré l'éducation financière des filles à faible revenu, inscrites dans des centres d'éducation non formels. A travers le personnel de ses succursales XacBank a directement dispensé l'éducation financière aux filles dans les écoles des zones rurales.

Compte tenu des ressources et des capacités nécessaires associées à la mise en œuvre ce modèle, XacBank a finalement évolué vers le modèle parallèle (voir ci-contre).

Parallèle:

L'éducation financière est dispensée par une organisation ou des organisations partenaire(s), mais à travers une structure parallèle (telle une institution de microfinance disposant d'une ONG affiliée ou d'un groupe fournissant des services de formation ou de conseil).

ÉTUDES de CAS

**Banco ADOPEM (République Dominicaine) —  
Modèle parallèle**

L'ONG affiliée à Banco ADOPEM, ADOPEM ONG, gère le volet éducation financière du programme d'épargne jeunesse de l'institution mère. Microfinance Opportunités a formé le personnel d'ADOPEM ONG, lequel, à son tour, a formé les enseignants pour dispenser l'éducation financière dans les écoles.



## Chapitre 3

# Mise en œuvre—Phase pilote et déploiement

### Vue d'ensemble

Ce chapitre vous guide au cours de la mise en œuvre de votre programme d'épargne jeunesse, de la phase pilote jusqu'au déploiement.

### Composition de l'équipe et dépenses prévues

De même que pour les autres phases, il est essentiel de mobiliser des ressources dédiées suffisantes en personnel. En utilisant le tableau détaillé au chapitre 2, assigner à chacun les responsabilités et les engagements en termes de temps. Si le programme est déployé avec succès, ces responsabilités feront partie des fonctions régulières de chacun et/ou pourront nécessiter l'embauche de personnel supplémentaire.

#### Ce chapitre vous guidera pour:

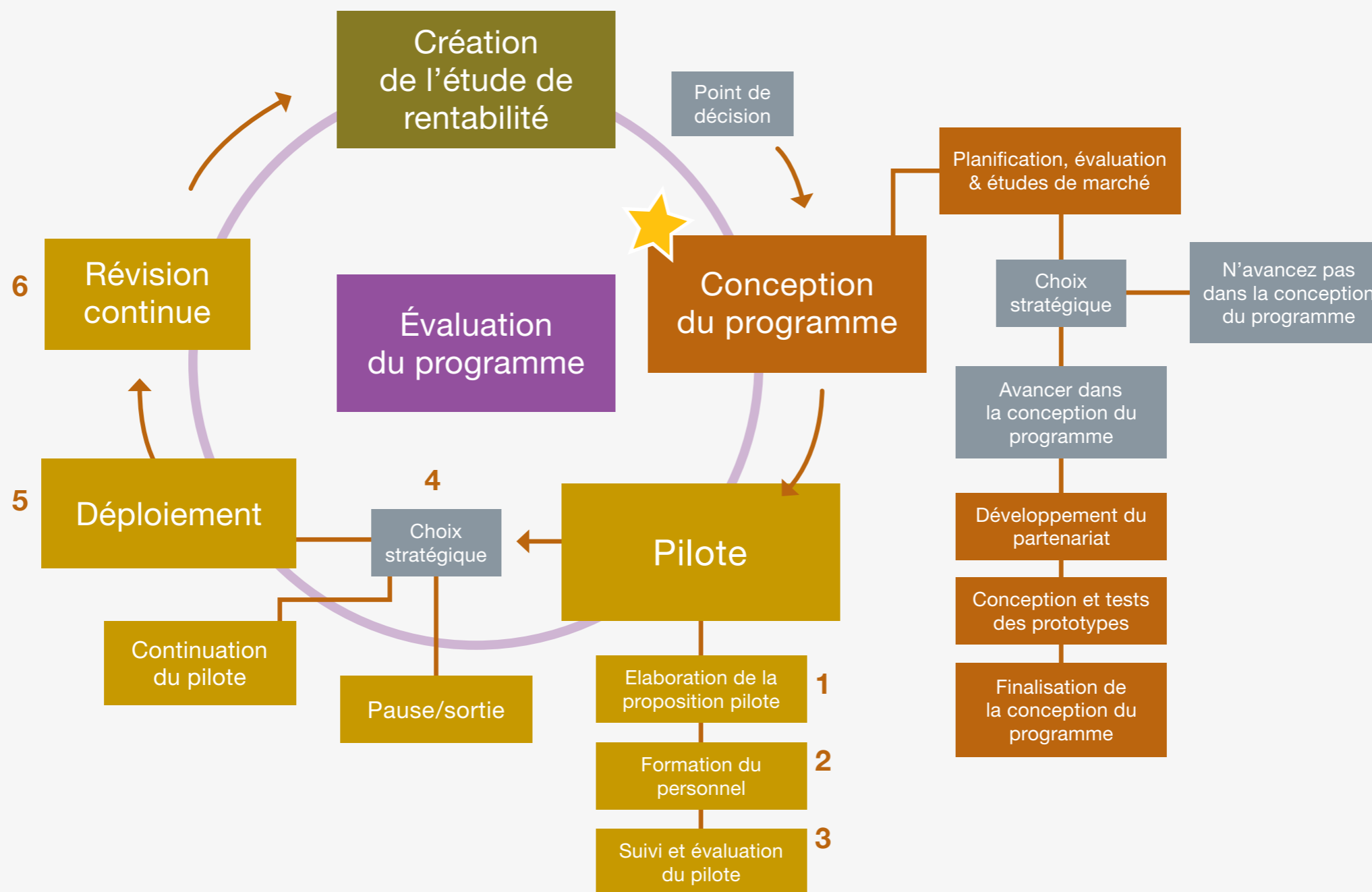
- ✓ Élaborer une proposition pilote, y compris un plan d'action détaillé pour la mise en œuvre,
- ✓ Lancer un programme d'épargne jeunesse pilote et, le cas échéant, en préparer le déploiement,
- ✓ Suivre en continu la performance de façon,
- ✓ Déployer le programme,
- ✓ Évaluer et modifier en fonction des besoins, et
- ✓ Capitaliser les enseignements tirés pour les futurs projets d'élaboration de programmes.

Membres	Responsabilités	Temps requis (en équivalent temps plein)	Dépenses prévues
Chef de projet (en général un membre de l'équipe de développement du produit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviser l'élaboration des propositions pilotes et de déploiement, y compris les plans d'action complets relatifs à la mise en œuvre.</li> <li>▪ Communiquer régulièrement avec la/les succursale(s) pilote(s) et fournir le soutien nécessaire.</li> <li>▪ Reporter périodiquement aux cadres de direction et au conseil d'administration.</li> <li>▪ Concevoir les évaluations et y participer.</li> <li>▪ Gérer le budget, les objectifs et le calendrier du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2–3 mois pour la préparation de la phase pilote.</li> <li>▪ 2 semaines pour l'évaluation de la phase pilote.</li> <li>▪ 1–2 mois pour la préparation du déploiement.</li> <li>▪ 2–3 semaines pour l'évaluation du déploiement</li> </ul>	Déplacements sur les sites pilotes.
Responsable des produits d'épargne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Finaliser les règles et procédures du programme d'épargne jeunesse.</li> <li>▪ Finaliser les schémas de processus pour des opérations d'ouverture de comptes, de dépôts, de retraits et de clôture efficaces.</li> </ul>	2–3 semaines	
Responsable des systèmes d'information et de gestion (SIG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Collecter en continu des données sur les programmes d'épargne jeunesse...</li> <li>▪ Informes necesarios</li> </ul>	3–4 semaines	Actualisation ou adaptation des SIG.
Directeur de(s) succursale(s) pilote(s) et/ou Directeur régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superviser le plan de la mise en œuvre.</li> <li>▪ Assurer une formation initiale et continue suffisante du personnel.</li> <li>▪ Mettre en œuvre une stratégie de marketing et distribuer des incitatifs aux succursales.</li> <li>▪ Veiller à ce que la succursale soit adaptée pour un bon accueil des jeunes.</li> </ul>	Continu	
Responsable/ Chef de Projet marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer et distribuer les supports marketing et les incitatifs.</li> <li>▪ Gérer les processus d'appel d'offres et la sélection des prestataires.</li> </ul>	2–3 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supports marketing</li> <li>▪ Supports promotionnels</li> <li>▪ Incitatifs</li> </ul>
Formation/ Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Élaborer tous les supports de formation du personnel au nouveau produit.</li> <li>▪ Mettre en œuvre toutes les formations.</li> <li>▪ Développer, le cas échéant, des mesures de motivation du personnel appropriées</li> </ul>	3–4 semaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supports de formation du personnel.</li> <li>▪ Mise en œuvre de la formation.</li> </ul>



# Schéma de conception du programme de Women's World Banking

Ce chapitre couvrira les étapes 1-6 de l'illustration, aboutissant à la mise en œuvre et au déploiement de votre projet pilote.







## Étape 1:

# Elaboration de la proposition pilote

### Finaliser les règles et les procédures

Vous aurez besoin de concevoir ou modifier les règles et procédures relatives au produit, y compris les conditions générales, et ce en fonction du prototype final qui aura été testé positivement auprès des focus groups. Les règles et procédures des comptes épargne destinés aux adultes peuvent servir de guide. Comme mentionné dans le [chapitre 2](#), Women's World Banking conseille aux institutions financières de ne pas offrir de produits d'épargne jeunesse avant d'avoir atteint un degré satisfaisant de réussite, d'expérience et de durabilité sur le portefeuille des comptes d'épargne pour adultes.

### Schémas de processus

Une planification efficace du processus peut aider à optimiser les flux de travail et les opérations. Cet exercice permet d'assurer que le processus d'ouverture de comptes et d'acceptation de dépôts et de retraits soit adapté aux jeunes, que le timing des transactions soit opportun, que le rôle du personnel soit clair et que le processus soit compatible avec les opérations existantes. La mise en place d'un processus constitue un outil de formation utile pour les succursales. En fonction des ressources et capacités de votre institution financière, il est également possible de développer des schémas de processus pour d'autres domaines connexes, tels que la formation du personnel et les systèmes d'information et de gestion. Ces modalités peuvent d'ailleurs être affinées au fil du temps, à mesure que la connaissance sur les besoins des segments de jeunes au cours de la phase pilote sera approfondie.

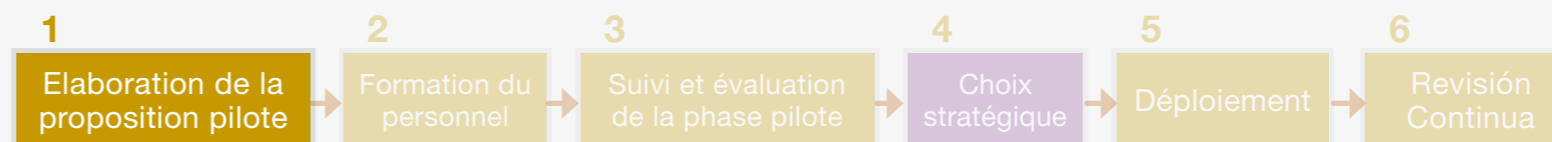
En 2003, Women's World Banking a collaboré avec MicroSave afin de développer une [boîte à outils détaillant](#) pourquoi et comment réaliser les schémas de processus. Cette boîte à outils fournit un cadre général pour l'utilisation de ces schémas, non seulement pour les flux opérationnels de travail, mais également pour la formation du personnel, l'analyse des risques, et le service à la clientèle.



ÉTUDES de CAS

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

Voir les schémas de processus utilisés par PEACE MFI S.CO durant son projet pilote de 2011-2012 pour les procédures d'ouverture de compte, de dépôt et de retrait.



## 📍 Développer le budget

Le budget de votre phase pilote doit tenir compte des ressources disponibles (à la fois internes et externes), ainsi que des estimations des taux d'adoption et de rentabilité du produit. La plupart des programmes d'épargne jeunesse exigent un investissement initial pour garantir une durabilité à long terme, investissement dont le volume doit être communiqué aux cadres de direction et au conseil d'administration. L'analyse poussée du seuil de rentabilité élaborée durant la phase détaillée [📄 chapitre 1](#), et qui comprend les déterminants des coûts prévus, est un bon point de départ qu'il faudra cependant revoir à la lumière des données obtenues pendant la phase de recherche.

Lors de la détermination des coûts de la phase pilote, il faut conserver à l'esprit qu'un produit destiné aux jeunes peut être plus coûteux que l'épargne pour adultes, au niveau de certaines catégories budgétaires. Il se peut, par exemple, que vous ayez besoin d'investir plus dans des stratégies marketing que dans des taux d'intérêt plus élevés, dans la mesure où les recherches de Women's World Banking ont montré que les jeunes ont tendance à répondre plus favorablement au marketing qu'à certaines caractéristiques du produit.

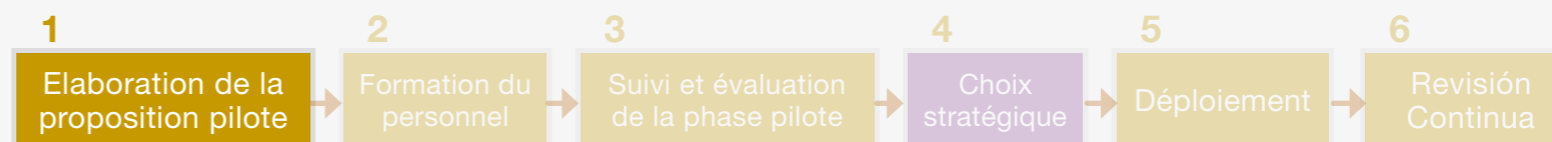
## 📍 Sélection de la succursale pilote

Lors de la sélection de la ou des branche(s) où la phase pilote devra être menée, il est important de tenir compte de la proximité géographique du siège social, car la phase pilote nécessitera une supervision et un suivi étroits, des visites fréquentes, et une formation continue du personnel. Le nombre de succursales retenues dépendra de la capacité de l'institution. Une fois la phase pilote terminée, vous aurez à choisir de déployer le programme dans un groupe limité de branches ou dans l'ensemble de votre réseau de succursales, selon les résultats de l'évaluation de la phase pilote.

Outre la proximité, la sélection de la (des) succursale(s) pilote(s), doit aussi tenir compte des aspects suivants :

- De bons indicateurs de performance globale (c.à.d. qualité du portefeuille, rapport coût/efficacité, rentabilité);
- Une bonne performance dans la collecte des dépôts d'épargne personnelle;
- Un bon déroulement des opérations;
- Présence d'un directeur de succursale expérimenté, bien organisé, compétent en matière de gestion et bon leader, et qui soit en faveur du projet;
- La présence d'écoles primaires et secondaires dans la zone opérationnelle;
- Des locaux sûrs et bien situés pour les jeunes;
- Un excellent service à la clientèle et un directeur des relations avec la clientèle expérimenté et qualifié;
- Un personnel expérimenté dans le pilotage de nouveaux produits;
- Une communication satisfaisante avec le siège.





## Conception des indicateurs clés de performance (ICP)

Afin de mesurer les progrès de la phase pilote, votre institution financière doit définir des indicateurs clés de performance (ICP) clairs et précis. S'il s'avère que certaines données sont plus difficiles à collecter que prévu, ou si le temps nécessaire pour mesurer les impacts souhaités vous a manqué, vous devrez prolonger la phase pilote. Voici des exemples d'indicateurs clés de performance, qui devraient tous être ventilés selon le sexe et les segments que vous avez identifiés, comme l'âge et la situation géographique.

### D'utilisation

- ✓ Nombre de comptes d'épargne jeunesse (ouverts, clôturés, actifs)
- ✓ Nombre de bénéficiaires de l'éducation financière et/ou nombre de sessions tenues
- ✓ Taux de transformation lié à l'éducation financière, le cas échéant
- ✓ Taux de transformation lié aux efforts de marketing, si disponible

### La croissance de la Solde du compte

- ✓ Volume des comptes d'épargne, c'est-à-dire les dépôts mobilisés;
- ✓ Le solde moyen (par compte de temps d'ouverture, si possible)
- ✓ Taille du compte de distribution (nombre de comptes stratifiées par le solde du compte, si possible)

### Canaux

- ✓ Pourcentage de dépôts par de canaux (par exemple la succursale, ATM, téléphone portable, d'agent)
- ✓ Pourcentage de retraits par de canaux (par exemple la succursale, ATM, téléphone portable, d'agent)

### Activité du compte

- ✓ Activité du compte—Dépôts/Retraits (de comptes ouverts pour au moins un mois, % ce dépôt/retrait chaque mois/trimestre, sans compter le dépôt initial, ou nombre moyen de dépôts et/ou retraits chaque mois/trimestre)
- ✓ Du Compte inactivité (dormance)—Pourcentage des clients qui ont ouvert leur compte mais jamais déposé un montant par la suite (sans compter le dépôt initial)

### Ventes croisées

- ✓ Nombre de comptes d'épargne adultes ouverts
- ✓ Nombre de prêts accordés aux adulte

## Collecte remontée de données

Il faut s'assurer que votre SIG peut collecter les données nécessaires pour régulièrement renseigner les ICP établis. Si ce n'est pas le cas, le chef de projet doit se rapprocher du département SIG ou du prestataire pour créer les champs spécifiques et créer les modèles de rapports nécessaires pour mesurer ces ICP. Il est nécessaire de s'engager à régulièrement collecter ces rapports, suivre et communiquer sur les performances.

### Conseil

Il est judicieux de créer un numéro de client au côté d'un numéro de compte pour les jeunes titulaires. Ce numéro de client doit être différent de celui du parent ou du tuteur du client, même s'ils partagent le même numéro de compte. De cette manière, il sera possible de faire un historique les relations du jeune titulaire avec votre institution une fois atteint l'âge adulte.



## Effectuer des projections initiales et définir les objectifs de la phase pilote

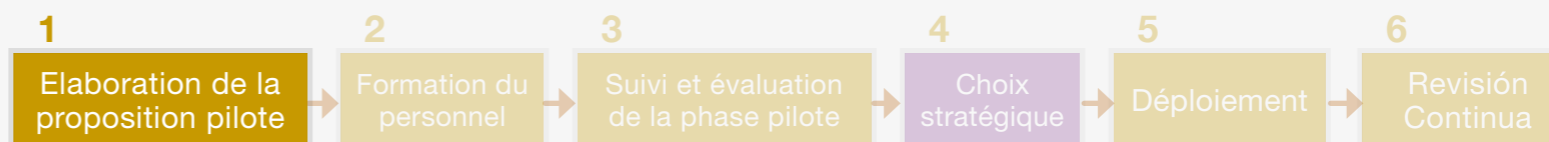
Une fois vos ICP définis, avec l'engagement et la capacité nécessaires pour collecter les données et en présenter des rapports réguliers, vous devez établir vos projections (ou objectifs) sur la base de ces ICP. Ces projections motiveront le personnel d'une part, et contribueront d'autre part à assurer un niveau acceptable de rentabilité directe au fil du temps. De plus, ces projections alimenteront directement les objectifs du projet pilote, tel que détaillé dans la [section suivante](#).

Selon les données recueillies au cours des enquêtes de marché, vous devriez être en mesure d'estimer les taux d'adoption et d'utilisation potentiels du produit, tels que mesurés par les ICP. Vous devrez faire preuve de prudence au début, étant donné que le produit est nouveau, en ajustant les projections en fonction des données réelles, au cours de la phase pilote. En outre, si vous avez recueilli des données quantitatives au cours de la [phase d'analyse de la clientèle](#), utilisez-les pour évaluer la demande, ce qui permettra d'orienter l'élaboration des projections et des objectifs.

### Évaluation des changements à long terme

Un élément important dans le processus de planification de la phase pilote consiste aussi à déterminer s'il faut aller au-delà des indicateurs de performance pour évaluer le programme, en mesurant, par exemple, les changements de comportement et l'impact social parmi vos clients. Si vous décidez de faire une estimation de l'impact, c'est le moment de réaliser un état des lieux qui servira de référence. Voir le [chapitre 4 sur l'évaluation des programmes](#), pour des indications plus détaillées sur les stratégies d'évaluation.





Vos objectifs devraient comprendre au minimum:

- ✓ Une projection du nombre d'ouvertures de comptes d'épargne jeunesse;
- ✓ Une projection du nombre de bénéficiaires de l'éducation financière et/ou des sessions tenues;
- ✓ Une projection du volume des comptes, en termes de dépôts mobilisables;
- ✓ Une projection de l'activité des comptes;
- ✓ Une projection du nombre de d'employés à former;
- ✓ L'efficacité de l'éducation financière;
- ✓ L'efficacité des supports marketing;
- ✓ Un test des schémas de processus relatifs à l'ouverture des comptes d'épargne jeunesse, aux dépôts, et aux retraits.

Il est généralement convenu d'atteindre un ratio de 80% de réalisation des objectifs de la phase pilote et d'atteindre ou dépasser les projections concernant l'adoption et l'utilisation de ces comptes. En ce qui concerne les objectifs qualitatifs, vous devrez estimer dans quelle mesure ils auront été atteints, ainsi que les possibilités d'amélioration, et votre disposition à passer aux étapes suivantes au cas où des modifications sont nécessaires.

Plus d'informations sur ce point sont détaillées dans [l'étape 4](#).

## Objectifs de la phase pilote

ÉTUDES de CAS

### XacBank (Mongolie)

- Offrir une éducation financière à 240 jeunes filles;
- Ouvrir au moins 350 comptes d'épargne;
- Tester trois modèles de prestation d'éducation financière et de promotion de produit;
- Concevoir et tester un environnement adapté aux filles dans la succursale pilote;
- Mettre en place un système de suivi de la performance du programme;
- Capitaliser plus d'informations sur les attitudes, les comportements et les habitudes d'épargne des jeunes filles.

ÉTUDES de CAS

### Banco ADOPEM (République Dominicaine)

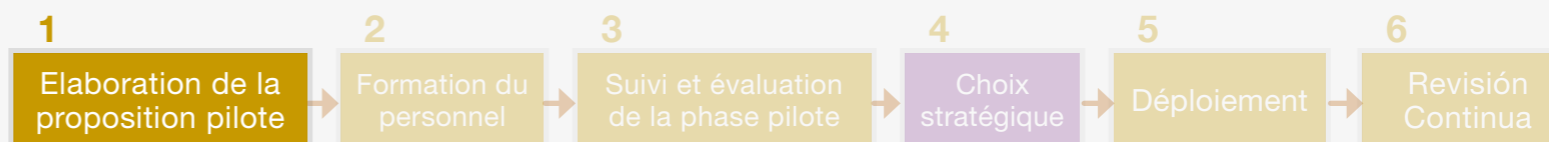
- Offrir une éducation financière à 440 filles;
- Ouvrir au moins 300 comptes épargne;
- Trouver 12 partenaires pour l'éducation financière;
- Tester deux modèles de prestation d'éducation financière;
- Tester une gamme d'incitatifs pour l'ouverture et l'utilisation des comptes;
- Concevoir et tester un environnement adapté aux jeunes dans les succursales pilotes;
- Tester un système de suivi de la performance;
- Capitaliser plus d'informations sur les attitudes, les comportements et les habitudes d'épargne des jeunes filles.

ÉTUDES de CAS

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

- Programmer et animer 24 sessions d'éducation financière pratique pour 720 participants environ;
- Ouvrir un minimum de 155 comptes Lenege pour atteindre un total de 295 comptes Lenege avant la fin de la période pilote;
- Organiser un événement relatif au lancement de Lenege pendant le jour de marché;
- Organiser un minimum de 4 journées promotionnelles pour Lenege;
- Tester le processus opérationnel relatif à l'ouverture du compte Lenege;
- Tester l'efficacité du marketing;
- Élaborer les règles et les procédures relatives à Lenege, et former le personnel de la succursale au compte Lenege;
- Désigner un « expert Lenege » dans chaque succursale—expert(s) du produit et facilitateur(s) des séances d'éducation financière;
- Conclure des accords de partenariat avec les écoles.



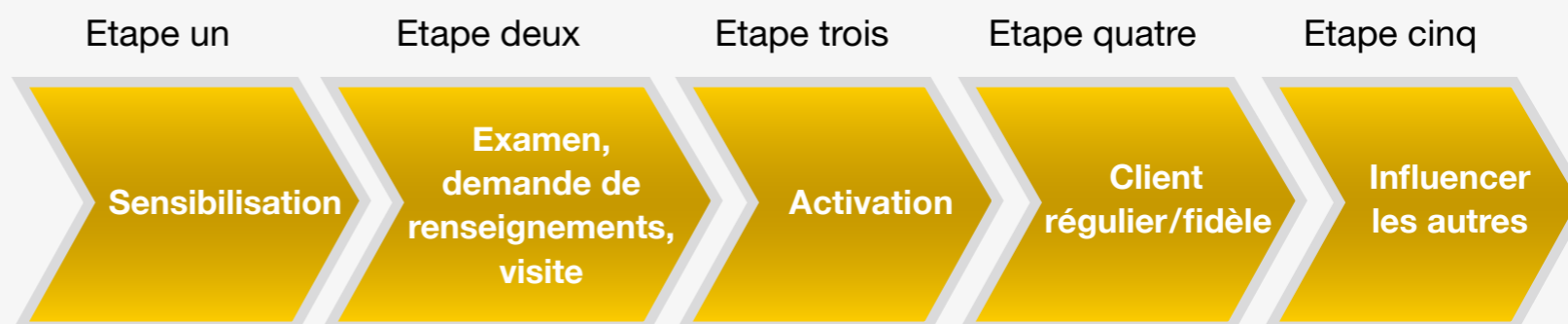


## Concevoir le plan marketing pilote

**Des outils marketing peuvent être développés pour chaque phase et peuvent comprendre:**

- ✓ Des supports tels que des affiches, brochures, dépliants, bannières, etc...;
- ✓ Des Incitatifs et des supports promotionnel;
- ✓ Des Programmes de parrainage;
- ✓ L'usage des média tels que des publicités via radio, télévision, journaux;
- ✓ Sensibilisation et événements promotionnels.

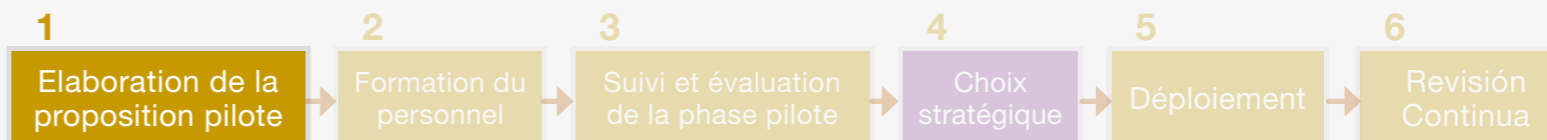
### Cinq étapes de l'expérience client



Cette structure qui est détaillée dans la publication de [Women's World Banking](#) intitulée « **Marketing for Microfinance** », offre une approche utile à la conception d'un plan marketing pilote pour le programme d'épargne jeunesse. Dans la phase de sensibilisation, les clients potentiels sont informés de l'existence de l'institution financière et du produit. Dans la phase examen, demande de renseignements et visites, les clients potentiels s'informent sur les produits et y réfléchissent. Dans la phase d'activation, les clients décident d'ouvrir un compte auprès de l'institution financière. Dans la phase client régulier/fidèle, les clients décident de continuer à utiliser le produit. Dans la phase "Influencer les autres", ils recommandent le produit aux autres.

➤ **Visiter les supports marketing développés par les institutions financières figurant dans cette publication.**





ÉTUDES de CAS

**Vue d'ensemble du marketing**

	XacBank (Mongolie)	Banco ADOPEM (République Dominicaine)	PEACE MFI S.CO (Ethiopie)
<b>Design</b>	Temuulel (Ambitieuse) Ambitieux, plaisant Testé sur le marché Variable selon les saisons, le contexte	Mia (Le mien) Ambitieux	Lenege (Pour demain) Ambitieux
<b>En succursale</b>	Brochures, affiches, stands, logos accrochables Ventes croisées à des clients existants Guichetier désigné	Coin Mia Brochures, affiches Formation du personnel à servir la jeune clientèle "Journées Mia" dans les succursales Guichetier désigné	Aménagement adapté aux jeunes supports marketing en succursale Tableaux d'affichage Champion Lenege désigné
<b>Médias</b>	Spots TV, interviews, placement des produits Radio, articles de journaux		Affiches sur les charrettes
<b>Incitatifs</b>	Arbre à cadeaux Bracelets d'identification	Tirelire à l'ouverture du compte Incitatifs promotionnels saisonniers	Stylos pour les 50 premiers titulaires de compte dans chaque succursale. Incitatifs pour les meilleurs déposants (en termes de fréquence et de volume) Incitatifs pour les participants aux sessions d'éducation financière ayant obtenu d'excellents résultats
<b>Dans les écoles</b>	Éducation financière Événements promotionnels: «Journées Temuulel» Étudiants banquiers	Éducation financière Événements Discussions	Éducation financière Événements Discussions
<b>Extra-scolaire</b>	Éducation financière		Éducation financière
<b>Marketing basé sur la technologie</b>	Calculatrice de dépôts, de marque « Temuulel », pour les téléphones mobiles (Java) Bannières publicitaires sur des sites Web fréquentés par les jeunes filles		
<b>Événements promotionnels externes</b>		Stand au salon « ExpoKids » au Musée National des Enfants	Journées Lenege au marché Journées café en succursale pour les clients actuels



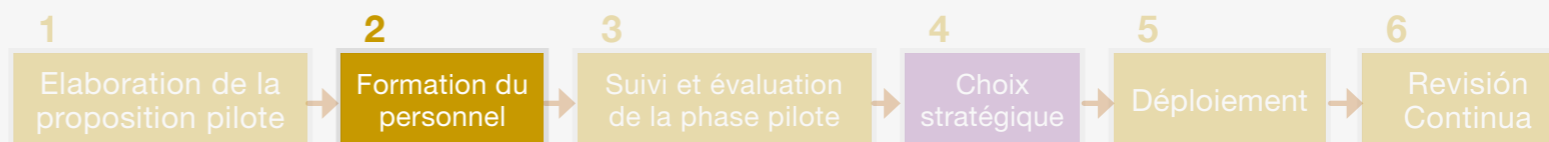


## Concevoir et présenter un plan d'action pour la mise en œuvre de la phase pilote

La dernière étape de votre proposition pilote est la finalisation du plan d'action pour sa mise en œuvre ([📄 télécharger un modèle](#)), qui reprend tous les aspects de votre proposition dans une feuille de route pour le pilote.

Dernière étape avant le lancement de la phase pilote, ce plan d'action pour sa mise en œuvre chevé, est désormais prêt à être soumis à votre direction pour approbation, avec le prototype testé et votre rapport de l'étude de marché (du [📄 chapitre 2](#)).





## Étape 2:

# Formation du personnel au programme

La formation du personnel est particulièrement importante en ce qui concerne l'épargne jeunesse car il sera confronté à un nouveau segment de clientèle.

## Formation au programme

**Objectif:** Familiariser le personnel avec la logique sous-jacente à l'épargne jeunesse, les composantes du programme, les détails opérationnels pertinents pour sa mise en œuvre, ainsi qu'avec ses objectifs.

### Contenu:

- Logique sous-jacente au lancement d'un programme d'épargne jeunesse;
- Composantes du programme: compte épargne jeunesse, éducation financière, stratégies marketing/de sensibilisation;
- Caractéristiques et avantages des comptes épargne jeunesse;
- Règles et les procédures;
- Responsabilités du personnel;
- Schémas de processus (pour certaines régions);
- Programme d'éducation financière (le cas échéant).



### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

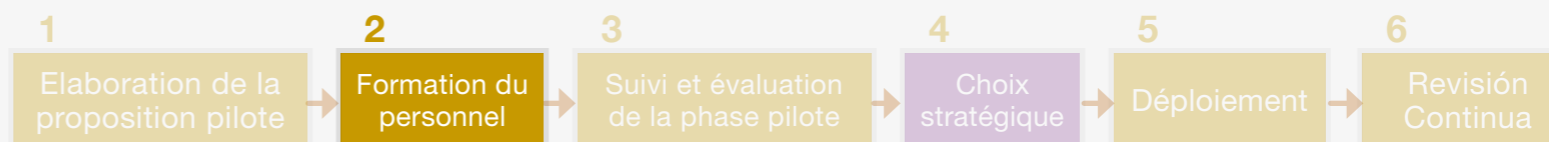
PEACE MFI S.CO a convoqué tous les directeurs de ses succursales pour une formation de deux jours afin de leur présenter le programme d'épargne jeunesse Lenege. Agenda du programme de formation:

- Jour 1**
- Introduction du programme Lenege
  - Règles et procédures Lenege
  - Gestion du back office/élaboration des rapports
- Jour 2**
- Stratégie marketing
  - Éducation financière
  - Planification des objectifs et du déploiement

[Télécharger une vue d'ensemble détaillée du programme de formation de PEACE MFI S.CO relative au compte Lenege.](#)







## Formation au service à la clientèle

**Objectif:** Fournir au personnel les compétences nécessaires pour vendre des produits et des services aux jeunes, et identifier les besoins de ces derniers pour atteindre leurs objectifs financiers.

### Contenu:

- Comprendre le client;
- Cycle des ventes et techniques promotionnelles;
- Aptitude à communiquer;
- Méthodes de ventes croisées aux jeunes et aux parents/tuteurs;
- Messages d'éducation financière, éventuellement.

ÉTUDES  
de CAS

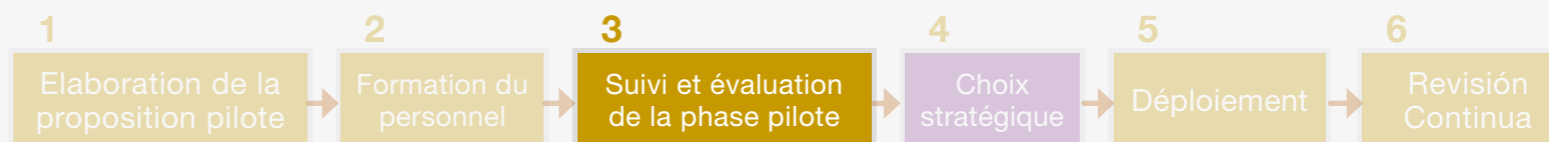
### Banco ADOPEM (République Dominicaine)

Pour mieux service la clientèle, les directeurs des succursales de Banco ADOPEM ont suivi, pendant deux jours, un stage de formation de formateurs aux techniques de ventes et de conseils pour améliorer le service à la clientèle. Le contenu couvrait tous les produits et services de la banque y compris l'épargne jeunesse. A leur tour, ils ont pu former leur personnel de terrain au cours des deux mois suivants.

Le stage se composait de cinq modules:

- Jour 1**
- Module 1: Introduction
  - Module 2: Mentalité du client
  - Module 3: Promotions
- Jour 2**
- Module 4: Organiser des promotions
  - Module 5: Conclusions





## Etape 3:

# Suivi et évaluation de la phase pilote

### Suivi

Durant la phase pilote vous devez établir un cadre clair de suivi des performances pour suivre les **ICP que vous avez définis**, ventilés par segments, ainsi que d'autres informations clés, notamment:

- 1) Temps passé par le personnel dans le traitement des transactions (**processus opérationnel**)
  - ✓ Ouverture de compte
  - ✓ Dépôts
  - ✓ Retraits
- 2) Retours de la clientèle et/ou niveau de satisfaction des clients

Ce cadre vous aidera à mesurer le succès de la phase pilote, à identifier les détails à améliorer et à recueillir les échos qui vous permettront d'affiner, si nécessaire, aussi bien le produit que votre technique ou vos outils de marketing.

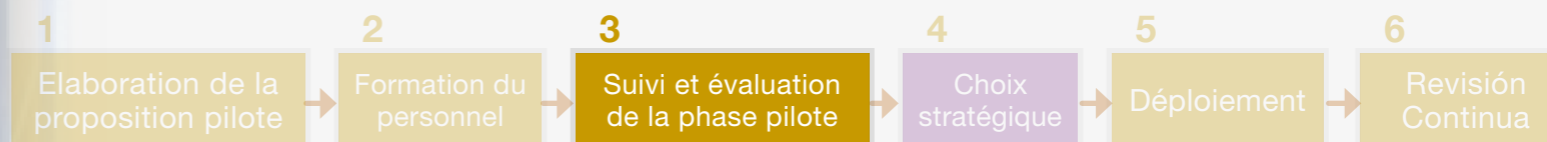
### Evaluation

#### Préparation aux recherches sur l'évaluation de la phase pilote

A la fin de la phase pilote, et avant le déploiement, il est important de s'attarder sur les résultats obtenus, de chercher à comprendre comment ils ont été obtenus, ce qui a fonctionné et pourquoi, ce qui a moins bien fonctionné et pourquoi, ainsi que ce qui peut être engagé pour améliorer, si nécessaire, le programme.

**Télécharger le guide de l'évaluation de la phase pilote** pour plus d'informations sur ce qui doit être testé au cours de votre évaluation.





## Mener l'évaluation et analyser les résultats

### Objectifs du pilote

- Collecter et analyser les données sur l'adoption et l'utilisation des comptes au regard des projections.
- Mesurer la performance du pilote au regard des objectifs initiaux. Mener des entretiens avec le siège et le personnel de la succursale pilote

### Acceptation par le marché/réceptivité de la clientèle

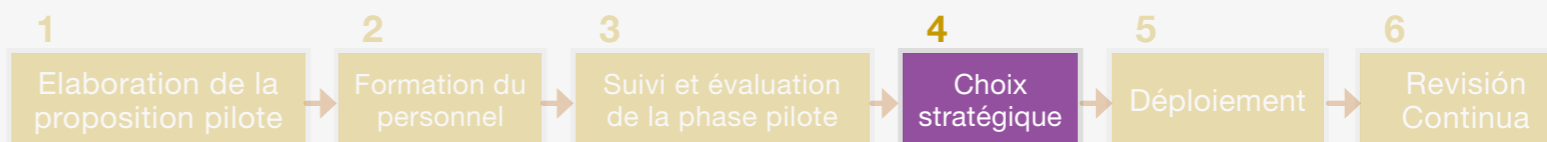
- Mener des entretiens avec le directeur de la/les succursale(e) pilote(e) et le personnel.
- Mener des focus groups avec des clients ([📄 télécharger des guides types d'entretien individuel et collectif](#)).
- Synthétiser les réponses obtenues lors des entretiens et des focus groups.
- Collecter et analyser les données concernant l'adoption et l'utilisation du compte.
- Examiner l'efficacité des différentes approches de marketing, particulièrement dans les domaines suivants:
  - ▶ Ventes croisées à des pairs (parrainage);
  - ▶ Ventes croisées aux parents et à d'autres adultes;
  - ▶ Taux d'adoption et de transformation (suite aux stratégies de marketing, de sensibilisation, de communication et d'éducation financière).

### Budget: comparer le budget prévisionnel du pilote au budget réalisé.

### Performance des systèmes:

- Comparer schémas de processus avec les procédures actuelles de la succursale;
- Analyser la qualité de la collecte des données et de l'établissement des rapports;
- Analyser les capacités du SIG.





## Étape 4:

# Choix stratégique – Préparation pour les étapes suivantes

En utilisant les résultats de l'évaluation de la phase pilote, il convient désormais de faire vos recommandations à la direction en ce qui concerne les étapes suivantes: déploiement, poursuite de la phase pilote, ou pause/sortie. Les sections ci-dessous donnent des indications sur la manière d'élaborer et de présenter ces recommandations à votre direction.

### 📍 Déploiement

Vous pouvez conclure que votre essai pilote s'est terminé avec succès si vous avez atteint 80% de vos objectifs pour la phase pilote, si vous avez atteint ou dépassé vos projections concernant l'adoption et l'utilisation du compte, si les évaluations qualitatives globales de vos focus groups et entretiens individuels sont positives, et si votre institution financière et le conseil d'administration sont d'accord avec vos conclusions.

Si vous décidez de poursuivre le déploiement, vous aurez à décider entre un **déploiement progressif** au sein d'un groupe de succursales sélectionnées en fonction de leur situation géographique ou d'autres critères, ou un **déploiement total** et simultané dans toutes les succursales.

**Pour décider lequel de ces deux déploiements, progressif ou total, convient le mieux à votre institution financière, il faut considérer les éléments suivants:**

- Nombre total de succursales;
- Distance entre les différentes succursales et le siège;
- Capacités du personnel en matière de formation et de suivi;
- Compétitivité du marché;
- Capacités en matière de collecte et remontée de données;
- Possibilités de partenariat pour l'éducation financière, le cas échéant;
- Budget.

**Conseil** En général, Women's World Banking recommande à la plupart des institutions financières un déploiement progressif. L'objectif de tout déploiement doit être la réussite – un déploiement prudent et non précipité permet un apprentissage et des ajustements continus, alors qu'un déploiement intégral nécessite un investissement initial et des effectifs considérables, que la majorité des institutions financières ne peuvent et ne doivent engager à ce stade.



### 📍 Poursuite de la phase pilote

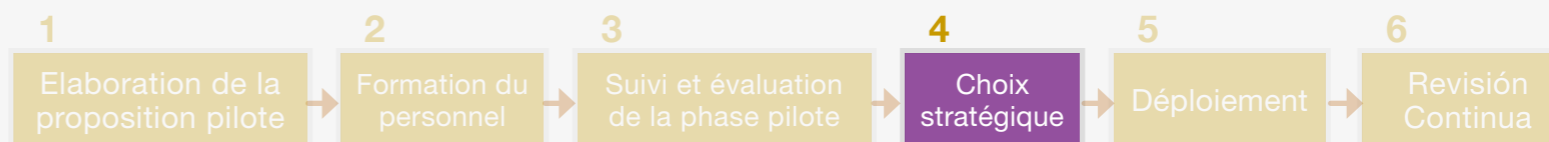
Si les résultats escomptés n'ont pas été obtenus au terme de la phase pilote, mais que vous êtes convaincu de pouvoir les améliorer en apportant certaines modifications, il pourrait être utile de prolonger cette phase dans les succursales sélectionnées afin d'augmenter les chances d'un déploiement réussi. Vous devrez dans ce cas revoir votre plan d'action pour la mise en œuvre de la phase pilote. Il est quasiment toujours moins coûteux de consacrer, au cours de la phase pilote, ce qu'il faut d'efforts et de temps pour élaborer un bon produit (surtout s'il est aussi complexe que l'épargne jeunesse), plutôt que de lancer précipitamment un produit sur le marché et de se voir obligé, après son déploiement dans les branches, d'y apporter des modifications importantes.

### 📍 Pause/sortie

Si les résultats de la phase pilote s'avèrent peu satisfaisants et que vous n'êtes pas sûr de savoir comment procéder, il vaudrait peut-être mieux faire une pause et se concentrer sur d'autres programmes, existants ou nouveaux. Cela pourrait également être le bon choix si les priorités de votre institution ou les conditions du marché ont considérablement changé depuis le lancement de la phase pilote. Dans certains cas, généralement pour des raisons imprévues, vous serez peut-être de vous retirer du marché et suspendre votre programme d'épargne jeunesse.

**Voici certaines raisons occasionnant une pause/sortie:**

- Un très faible taux d'adoption;
- Des retours négatifs;
- Des coûts impossibles à gérer;
- Un manque de personnel et/ou de soutien de la direction;
- Une évolution du marché ou d'autres facteurs externes.



ÉTUDES de CAS

## Calendriers de déploiement des partenaires de Women's World Banking

Institution financière	Date de lancement de la phase pilote	Nombre de succursales pilotes	Action post-pilote	Date de déploiement intégral	Nombre total de succursales
Banco ADOPEM	Janvier 2010	1	Poursuite de la phase pilote (3 phases)	Décembre 2011	44
XacBank	Mars 2009	1	Déploiement intégral	Septembre 2009	76
PEACE MFI S.CO	Décembre 2011	1	Déploiement progressif	Début 2013	22

ÉTUDES de CAS

### Banco ADOPEM (République Dominicaine)

Women's World Banking a travaillé avec Banco ADOPEM pour le lancement du projet pilote de son premier produit d'épargne jeunesse, Mia. Women's World Banking et la banque sont passées par trois phases pilotes au cours d'une seule année. Au cours de chaque phase, de nouvelles approches en vente et en marketing ont été testées, ce qui a permis une approche globale affinée et une amélioration de la performance du produit. Lorsque la banque a décidé de déployer le produit dans toutes ses succursales, l'équipe avait ainsi mis au point des méthodologies efficaces visant à promouvoir les produits auprès des clients, tant existants que nouveaux. Au cours de l'année suivante, la banque a choisi d'avancer progressivement pour que les maigres ressources du siège puissent suffire à former et à encadrer le personnel dans chaque succursale, au fur et à mesure de l'introduction des nouveaux produits Mia.

ÉTUDES de CAS

### PEACE MFI S.CO (Éthiopie)

PEACE MFI S.CO a choisi sa succursale pilote en raison de sa proximité du siège social, facilitant le suivi, la communication, et le soutien continu, ainsi que l'aptitude avérée du directeur de la succursale et de son personnel. La phase pilote a été lancée en décembre 2011 et a duré quatre mois, au terme desquels elle a été évaluée conjointement par PEACE MFI S.CO et Women's World Banking. Les deux institutions ont conclu au succès de cette phase et que PEACE MFI S.CO était prête pour le déploiement du programme. Avec l'assistance technique de Women's World Banking, PEACE MFI S.CO a décidé d'effectuer un déploiement progressif dans 7 autres succursales (sur un total de 19), et ce pour assurer une croissance stable et réussie de Lenege, qui soit adaptée à la capacité de des effectifs et aux ressources financières de l'institution.

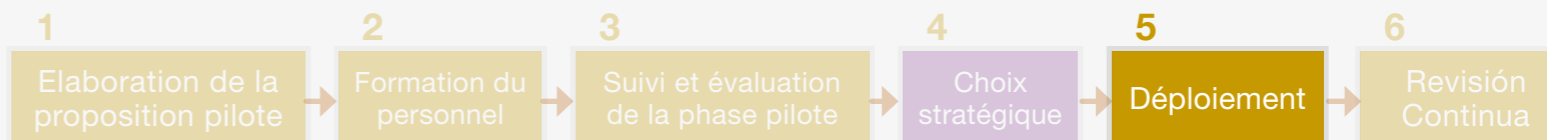
ÉTUDES de CAS

### XacBank (Mongolie)

Fin 2009, XacBank a effectué au niveau national un déploiement intégral de Temuulel (Ambitionne) après un essai pilote dans l'une de ses succursales. Considérant Temuulel comme une extension et un renforcement de sa politique d'ouverture aux jeunes entamée en 2001, XacBank a ainsi intégré le programme de façon permanente à son portefeuille de produits proposés sur le marché mongol.

Ce faisant, Temuulel étant un produit innovant (aucune banque, jusque-là n'avait proposé de compte aux 14–15 ans), XacBank n'a pas seulement amélioré son image de marque, elle a aussi commencé à acquérir une clientèle de plus en plus nombreuse, alors même que le marché mongol des services financiers était devenu très compétitif. De plus, et afin d'améliorer la performance du produit, XacBank n'a pas hésité à lui consacrer, ainsi qu'aux questions liées à l'éducation financière, un budget supplémentaire à ce qui avait été prévu.

?



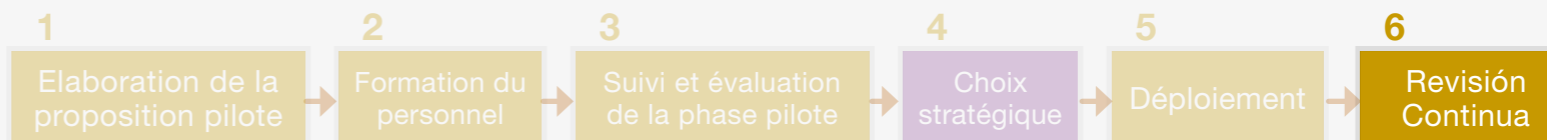
## Étape 5: Déploiement

Votre analyse de l'évaluation de la phase pilote vous aidera à établir ce qui suit :

- Objectifs et cibles du déploiement;
- Modifications recommandées des caractéristiques du produit et/ou des procédures;
- Modifications dans la conception des supports marketing;
- Modifications de la stratégie de sensibilisation;
- Révisions de la structure des incitatifs;
- Révision des rôles et responsabilités du personnel;
- Supports de formation pour les succursales;
- Améliorations des techniques de collecte et remontée des données;
- Modifications du budget;
- Modifications du programme d'éducation financière ou des modèles de prestations.

Il est possible d'utiliser le [plan d'action de la mise en œuvre](#) élaboré pour la phase pilote et le mettre à jour en apportant les modifications pour déploiement. Il est important de consacrer suffisamment de temps à ces modifications (et de les tester à nouveau, si nécessaire). Le déploiement ne doit pas être précipité et il n'est pas nécessaire qu'il ait lieu immédiatement après la phase pilote. Votre institution financière doit donner la priorité à la mise en pratique des enseignements tirés de la phase pilote plutôt qu'à un lancement précoce du produit sur le marché.





## Étape 6:

# Révision continue

Au cours du déploiement, vous devez continuer à suivre les mêmes indicateurs et mener une évaluation comme fait lors de la phase **pilote**.

### Mener une évaluation et analyser les résultats

À la fin de la phase de déploiement, il est important de s'attarder sur les résultats obtenus, de chercher à comprendre comment ils ont été obtenus, ce qui a fonctionné et pourquoi, ce qui a moins bien fonctionné et pourquoi, ainsi que ce qui peut être engagé pour améliorer, si nécessaire, le programme. Vous pouvez utiliser le même cadre d'évaluation que vous avez utilisé lors de **la processus d'évaluation pilote**.

### Préparation aux étapes suivantes

Sur la base des résultats de l'évaluation du déploiement, vous aurez besoin de faire des recommandations à la direction en vue des étapes suivantes, et notamment:

- Toutes nouvelles modifications dans le produit, la stratégie de marketing et sensibilisation, l'éducation financière et/ou les partenariats;
- Les plans de formation en continu;
- Le cas échéant, le plan de mise en œuvre dans les succursales restantes.

### Évaluation des impacts à plus long terme

Les ICP que vous avez établis devront continuer à être collectés, évalués et rapportés de manière régulière et continue à qui de droit. Si votre institution financière ne l'a pas encore fait, vérifiez que votre système d'information de gestion (SIG) possède les champs appropriés qui lui permettent de saisir toute les données nécessaires. Vérifier également que vous disposez d'un système de codification distinct des comptes épargne jeunesse (avec ou sans éducation financière) et de leurs titulaires (permettant de distinguer le jeune titulaire de ses parents/tuteurs). Ainsi pourrez-vous suivre et mesurer la performance du produit à travers le temps.

Vous devez désigner un membre du personnel pour analyser ces données de manière centralisée. Elles devraient aussi être intégrées dans les objectifs de performance globale de votre institution financière (même au niveau de la succursale), et liées à la motivation du personnel, éventuellement.

### Transcription des enseignements tirés

En vous appuyant sur les résultats de vos évaluations et votre expérience sur le processus complet de développement, vous pouvez capitaliser les enseignements tirés, et les conserver à disposition pour l'avenir, à l'usage d'autres projets de développement de programme. D'autres institutions financières et ainsi que des spécialistes de l'épargne jeunesse peuvent par ailleurs être intéressés par un tel document. Si votre institution financière est disposée à partager son expérience incluant ses succès et difficultés, cela sera une contribution importante au développement de la connaissance, à l'échelle internationale, dans le domaine de l'épargne jeunesse.

**Supun Dias partage les enseignements tirés de Hatton National Bank lors de la mise en œuvre des programmes d'épargne jeunesse au Sri Lanka.**

### Equity Bank (Kenya): Formation en continu


Equity Bank renforce la formation de son personnel à travers une plateforme de e-learning sur l'intranet de la banque, en plus d'une formation externe. Chaque mois, le personnel passe des examens internes et chronométrés sur différents sujets—depuis les produits existants et nouveaux, jusqu'aux services et à la philosophie de l'entreprise. La banque fournit tous les documents de référence sur l'intranet. Après l'examen, les performances de chaque unité commerciale sont publiées sous forme de notes individuelles d'une part, et selon un classement global par rapport aux autres unités, d'autre part. Si telle unité n'obtient pas un score moyen minimum, l'examen doit être répété.

La banque dispose de responsables régionaux du service à la clientèle dont le travail comprend des visites aux succursales (dans le but de sensibiliser le personnel aux nouveaux produits), le suivi des progrès, la résolution de difficultés, ainsi que la mesure de la satisfaction de la clientèle.



# Chapitre 4

## Évaluation du programme

### Vue d'ensemble

Ce chapitre fournit des éléments à considérer et des premières orientations pour une évaluation efficace votre programme d'épargne jeunesse. L'évaluation d'un programme peut vous aider à mieux comprendre son impact sur l'institution et les clients, ainsi qu'à mesurer les  **impacts sociaux et économiques potentiels décrits dans le chapitre 1**. Les outils d'évaluation du programme doivent être conçus et intégrés dès le début du projet afin de mesurer l'impact tout au long de la mise en œuvre du programme. L'étendue des domaines de l'étude dépendra de la capacité et des ressources, ainsi que des demandes internes et externes.

Les résultats d'une évaluation peuvent être partagés avec votre conseil d'administration, votre comité exécutif et l'équipe de direction, ainsi qu'avec vos financeurs externes le cas échéant. Ces résultats peuvent être utilisés pour développer et améliorer le programme d'épargne jeunesse, renforcer l'adhésion interne au projet, obtenir de nouveaux financements externes ou les augmenter, et construire davantage de partenariats communautaires.


Ce chapitre offre une vue d'ensemble sur la conception de l'évaluation de programme et fournit des premières orientations sur les termes contenus. Cependant, si vous envisagez d'intégrer l'évaluation dans votre programme d'épargne jeunesse, Women's World Banking recommande de consulter des ressources plus complètes et détaillées, disponibles auprès d'organisations telles que  **Microfinance Opportunities** et le  **Population Council**. Votre institution financière peut également solliciter un appui technique et un financement externes, si nécessaire.

### Ce chapitre vous guidera pour:

- ✓ Comprendre les différents types d'évaluation de programmes;
- ✓ Comprendre les cadres généraux pour la conception de l'évaluation d'un programme;
- ✓ Identifier les questions clés de recherche;
- ✓ Connaître les principes fondamentaux d'une évaluation de programme (qui ne peut suffire si la mise en œuvre une évaluation du programme est envisagée; consulter des ressources supplémentaires);
- ✓ En savoir plus sur les résultats des récentes évaluations de l'épargne jeunesse.

### Conseil



Le suivi et l'évaluation menés pendant et après  **la phase pilote et la phase de déploiement** ne constituent pas des substituts à l'évaluation du programme dans son entier, dont l'objectif est de mesurer l'impact global sur l'institution et les clients!



## Types d'évaluation de programmes

### ■ Evaluation qualitative

Les évaluations qualitatives de programmes permettent de disposer d'éclairages et de perspectives utiles et approfondies sur les clients, qui n'apparaissent pas à travers les études quantitatives. Contrairement aux résultats de ces dernières, les résultats qualitatifs ne doivent pas être exprimés en chiffres.

**Outils:** enquêtes, focus groups, entretiens, études de cas.

**Exemples:** Microfinance Opportunities (MFO)

➤ [Savings and Financial Education for Girls in Mongolia](#).

### ■ Evaluation quantitative

Les évaluations quantitatives de programmes produisent des résultats statistiquement significatifs si la taille de l'échantillon est suffisante. Elles peuvent être randomisées, en fonction des termes prévus de l'évaluation.

**Outils:** enquêtes, questionnaires, analyse des données.

**Types:** essais randomisés et contrôlés (ERC), tests non-randomisés quasi-expérimentaux, études longitudinales, et études transversales.

**Exemples:** ➤ [Population Council Pilot Test Evaluation](#), Innovations for Poverty Action's

➤ [Evaluating the Efficacy of School Based Financial Education Programs](#) (Ghana).

## Cadres généraux pour la conception d'une étude d'évaluation de programme

- Définir des hypothèses claires et ciblées;
- Créer des indicateurs mesurables pour chaque étape;
- Identifier les groupes témoin au début du programme;
- Attribuer un numéro de client à chaque jeune client dans le système opérationnel/SIG en plus d'un numéro de compte, de manière à suivre l'évolution de chacun avec votre institution financière;
- Lier dans le système les comptes des jeunes à ceux des membres de leur famille et/ou des tuteurs (à travers un numéro de client par exemple);
- Intégrer éventuellement des techniques de randomisation pour optimiser la qualité des résultats;
- Engager, si possible et le cas échéant, du personnel externe à l'institution financière pour effectuer les enquêtes;
- Mobiliser des partenaires externes, si les ressources sont disponibles, pour un support technique au niveau de la conception, de la mise en œuvre, et de l'analyse de l'évaluation.

## Questions clés de recherche—Vue d'ensemble

Une évaluation peut répondre à certaines ou à toutes les questions clés listées ci-dessous et réparties selon l'impact sur l'institution financière ou l'impact sur les clients.

### ■ Impact du programme d'épargne jeunesse sur l'institution

- Quelles sont les conséquences sur les recettes et le bilan de l'institution?
- La jeune clientèle constituera-t-elle pour l'institution sa prochaine génération de clients adultes?
- Ce programme aidera-t-il l'institution financière à exercer pleinement sa responsabilité sociale?
- L'institution financière sera-t-elle en mesure d'effectuer des ventes croisées de produits supplémentaires et attrayants, et de satisfaire l'ensemble des besoins financiers de ses jeunes clients et de leurs familles?
- Ce programme aidera-t-il l'institution financière à capter une part plus importante du portefeuille d'épargne constitué par les jeunes clients et leurs familles— autrement dit, une plus grande part de leur bas de laine sera-t-elle transférée à l'institution?

### ■ Impact du programme d'épargne jeunesse sur les clients

- Les connaissances, compétences et attitudes des clients de l'institution changeront-elles?
- Les comportements et résultats financiers des clients de l'institution changeront-ils?
- Les clients seront-ils moins vulnérables et leur bien-être sera-t-il amélioré (en termes d'éducation, d'autonomie, de confiance en soi, etc...)?

## Principes fondamentaux de la conception de l'évaluation d'un programme

Une évaluation approfondie d'un programme d'épargne jeunesse peut mesurer à la fois l'impact économique sur l'institution financière et l'impact social sur les clients. Dans cette section, les conseils et orientations apportés concernent les hypothèses, les méthodes et les indicateurs requis pour répondre aux questions clés de la recherche, ci-dessus mentionnées. Votre institution financière décidera du nombre de questions pour lesquelles elle souhaite des réponses, en fonction de ses capacités, de ses objectifs et des ressources dont elle dispose.



## Impact sur l'institution (impacts économiques)

**Conséquences sur les recettes et le bilan** — Un programme d'épargne jeunesse produira tout à la fois des conséquences positives et négatives sur les recettes et le bilan de l'institution.

### Hypothèse:

Un programme d'épargne jeunesse générera un accroissement des coûts (intérêts, promotions, ventes, développement), mais aussi une augmentation des dépôts mobilisés, de la fidélisation des fonds, de la rentabilité, et des ventes croisées.

### Indicateurs:

- Dépôts mobilisés;
- Fidélisation et longévité (ou échéances) des fonds;
- Charges en intérêts, frais de promotion, frais de ventes;
- Rentabilité;
- Produits et services nouveaux — Ventes croisées/adoption de produits supplémentaires;
- Frais associés à l'élaboration et au pilotage des produits.

### Méthode:

- Analyser la base de données sur une période de 5–20 ans afin de suivre les dépenses dans le temps, et d'évaluer la rentabilité à travers la fidélisation, les ventes croisées et l'augmentation de la capacité d'emprunt.

**Fidélité de la prochaine génération de clientèle adulte** — L'intérêt majeur pour votre institution financière à proposer aux jeunes des produits d'épargne tient à la perspective de fidéliser, à moindre coût, la prochaine génération de clientèle adulte que ces jeunes clients sont appelés à constituer. La probabilité que la plupart des comptes destinés aux jeunes soient plus tard automatiquement convertis en comptes d'adultes est un facteur sérieux à prendre en considération.

### Hypothèse:

A la majorité, la jeune clientèle restera fidèle à l'institution financière après avoir coûté moins cher à capter qu'à l'âge adulte.

### Indicateurs:

- Taux de clôture de compte parmi la jeune clientèle;
- Pourcentage de comptes dormants chez la jeune clientèle;
- Taux d'utilisation de produits supplémentaires parmi la jeune clientèle devenue adulte;
- Taux d'impayés sur les prêts accordés à la jeune clientèle;
- Coût d'acquisition de la jeune clientèle;
- Coût d'acquisition des clients adultes.

### Méthode:

- Analyser la base de données sur une période de 5-20 ans pour comparer les taux d'abandon, d'utilisation d'autres produits, et d'impayés relatifs à cette population, par rapport à d'autres ensembles comparables de jeunes.
- Comparer le coût d'acquisition de la jeune clientèle avec celui des clients adultes, actuellement.

**Montrer que l'institution exerce pleinement sa responsabilité sociale**

### Hypothèse:

En offrant un programme d'épargne jeunesse, votre institution financière est perçue comme apporteur de solutions financières plutôt que de produits génériques.

### Indicateurs:

- Perception de l'image de la banque.

### Méthode:

- Enquêtes comparatives auprès de la jeune clientèle, des parents ou tuteurs, de membres de la famille, ainsi que des investisseurs potentiels, des régulateurs et d'autres parties influentes, à mener plusieurs mois avant et après l'introduction du programme d'épargne jeunesse.



## Impact sur l'institution (impacts économiques)

### Satisfaire les besoins des clients et de leurs familles à travers des stratégies de ventes croisées et des produits d'accroche

#### Hypothèse:

Les membres de la famille des titulaires d'un compte d'épargne jeunesse adopteront des produits supplémentaires et resteront fidèles à l'institution.

#### Indicateurs:

- Taux d'acquisition de produits par la jeune clientèle (produits supplémentaires tels que des prêts aux plus âgés ayant atteint ou dépassé leurs majorité légale);
- Taux d'acquisition de produits par les parents, les tuteurs et d'autres membres des familles de clients jeunes;
- Pourcentage des comptes clôturés par les jeunes clients, leurs parents ou tuteurs et autres membres de leur famille;
- Pourcentage des comptes dormants parmi ceux qui appartiennent aux jeunes clients, à leurs parents ou tuteurs et autres membres de leur famille.

#### Méthode:

- Analyser dans la base de données le volume de parents, tuteurs et membres de la famille ayant ouvert un/des compte(s) conséquemment à l'ouverture de compte du jeune client auquel ils sont liés (information codifiée dans le SIG);
- Mener une enquête auprès d'un échantillon représentatif de parents, tuteurs, et/ou membres de la famille pour déterminer s'ils ont ouvert un/des compte(s) auprès d'une banque quelconque conséquemment à l'ouverture de compte du jeune client auquel ils sont liés dans votre institution financière;
- Comparer les pourcentages de clôtures de compte par les jeunes clients, leurs parents ou tuteurs, les membres de leur famille avec un groupe témoin de clients similaires au sein de l'institution financière;
- Comparer le pourcentage de comptes dormants appartenant aux jeunes clients, à leurs parents ou tuteurs et aux membres de leur famille avec un groupe témoin de clients similaires au sein de l'institution financière.

### Capter une part plus importante du portefeuille d'épargne des ménages


#### Hypothèse:




Grâce au programme d'épargne jeunesse, les jeunes et les membres de leurs familles épargneront une plus grande proportion de leur argent auprès de votre institution financière et augmenteront également le volume global de leur épargne.

#### Indicateurs:

- Montant total des actifs d'un client (jeune et membres de la famille qui lui sont liés) à travers ses comptes formels et informels, avant et après l'ouverture de compte par un jeune client.

#### Méthode:

- Enquêtes qualitatives auprès des clients et/ou analyse des données avant et après l'ouverture de comptes d'épargne jeunesse pour déterminer la part des actifs du ménage confiée à l'institution financière. Il s'agit de déterminer si ledit ménage a simplement transféré de l'épargne existante sur le compte jeunesse, et/ou si le montant global de ses actifs a augmenté.
-  **Journaux financiers**<sup>2</sup> de clients, avec des clients et des groupes témoin. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les clients transfèrent leurs actifs de systèmes informels vers une institution financière formelle, et d'analyser les niveaux d'épargne globaux.

<sup>2</sup> La méthode des  **journaux financiers** a été élaborée et utilisée dans la publication de Daryl Collins, Jonathan Morduch, Stuart Rutherford et Orlanda Ruthven, *Le Portefeuille du pauvre*, Princeton University Press, 2009. Pour plus d'informations sur son adaptation, voir le Blog de CGAP Microfinance 2011 de Guy Stuart et Monique Cohen,  **Linking Financial Behaviors to Product Development** et des exemples de recherches sur la mise en œuvre de  **journaux financiers par Microfinance Opportunités**.

## Impact sur les clients (impact social)

Un programme d'épargne jeunesse global qui intègre des services financiers, une éducation financière, et du marketing peut produire, à court comme à long terme, **des impacts sociaux sur les clients. Décrits au Chapitre 1**, ces impacts potentiels peuvent se répartir en trois catégories: changements à court, à moyen et à plus long termes, conformément au **cadre élaboré par Microfinance Opportunities**. Si votre programme comprend une éducation financière, il faut considérer au moins trois groupes expérimentaux:

- un groupe de clients qui ont ouvert des comptes et participé au programme d'éducation financière;
- un groupe de clients qui ont soit ouvert un compte, soit uniquement suivi la formation;
- un groupe témoin.

La mesure et la comparaison des différents formats d'éducation financière n'ont pas été retenues pour cette présentation. L'hypothèse sous-jacente est que par opposition aux jeunes qui ouvrent juste un compte ou au groupe témoin, les jeunes qui ouvrent un compte tout en suivant l'éducation financière gagneront en connaissances, aptitudes et attitudes, amélioreront leur comportement et leurs résultats financiers, et tireront les indicateurs de bien-être social vers le haut.

## Résultats d'étude

Dans le cadre du programme **«Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls»** du Population Council en Ouganda, les filles ont adhéré à des groupes de pairs, placés sous la responsabilité de mentors plus âgés, et qui se sont réunis chaque semaine, pendant plus d'un an, dans des endroits sûrs. A travers cette structure, les mentors ont amené les filles à se familiariser avec les questions financières, à discuter de problèmes sociaux, et à acquérir les principes d'hygiène et de santé sexuelles et reproductives. Ces filles sont parvenues à un bien-être qui n'a pas été constaté chez celles qui s'étaient contentées d'ouvrir un compte d'épargne sans bénéficier d'une éducation financière en parallèle, ni chez celles appartenant à un groupe témoin, sans compte d'épargne ni réunions de groupe. A titre d'exemples pour illustrer l'amélioration de leur condition, elles avaient désormais quelqu'un à qui emprunter de l'argent en cas d'urgence, de même qu'elles pouvaient dresser des plans d'avenir, qu'il leur arrivait moins souvent de se sentir "inutiles", et qu'elles se savaient plus instruites et plus à l'aise par rapport aux normes relatives aux sexes ainsi qu'aux questions de santé et de reproduction.

### Changements à court terme: changement au niveau des connaissances, des aptitudes et des attitudes

#### Hypothèse:

Les jeunes qui ouvrent un compte et reçoivent une éducation financière connaîtront une plus grande amélioration de leurs connaissances, de leurs aptitudes et de leurs attitudes, en comparaison avec ceux qui ouvrent juste un compte ou ceux qui appartiennent au groupe témoin.

#### Indicateurs:

- Changements au niveau des connaissances financières;
- Changements au niveau des compétences financières;
- Changements au niveau du comportement financier.

#### Méthode:

- Mener des enquêtes avant et après l'entrée dans le processus auprès des jeunes de chaque groupe expérimental (compte d'épargne et éducation financière; compte d'épargne seulement; groupe témoin).

### Changements à moyen terme: changement au niveau du comportement et des résultats financiers

#### Hypothèse:

Les jeunes qui ouvrent un compte et reçoivent une éducation financière connaîtront une plus grande amélioration de leurs comportement et résultats au niveau financier, en comparaison avec ceux qui ouvrent juste un compte ou ceux qui appartiennent au groupe témoin.

#### Indicateurs:

- Changement du comportement financier, notamment en ce qui concerne:
  - l'utilisation des comptes ;
  - les niveaux d'épargne;
  - l'établissement d'un budget;
  - l'établissement d'un plan épargne;
  - la fixation d'objectifs à l'épargne;
  - la réalisation des objectifs fixés à l'épargne.

#### Méthode:

- Mener des enquêtes au départ (avant le programme) et à l'arrivée (entre 18 et 36 mois après le début du programme) auprès des jeunes de chaque groupe expérimental (compte d'épargne et éducation financière; compte d'épargne seulement; groupe témoin);
- Collecter et suivre les données de comptes appropriées.

### Changements à plus long terme: vulnérabilité réduite et amélioration du bien-être

#### Hypothèse:

Les jeunes qui ouvrent un compte et reçoivent une éducation financière démontreront une plus grande confiance en eux, seront moins vulnérables, auront une santé plus solide, et globalement jouiront d'une meilleure inclusion financière. Cet impact à long terme a des répercussions particulièrement importantes sur l'émancipation économique et sociale des jeunes filles et sur la réduction, à plus long terme, de la pauvreté, (c.à.d. **"Girl Effect"**).

#### Indicateurs:

- Plus grande confiance en soi;
- Comportement sexuel moins risqué;
- Meilleure santé;
- Augmentation du capital social;
- Conséquences sur les jeunes filles:
  - Taux de décrochage scolaire aux niveaux primaire et secondaire (filles/garçons);
  - Taux d'inscription dans l'enseignement supérieur,
  - Age moyen au mariage;
  - Age moyen au premier enfant;
  - Taux de fécondité;
  - Pourcentage de propriétés appartenant à des femmes;
- Pourcentage d'entreprises appartenant à des femmes;
- **Indice de sortie de la pauvreté**;
- **Chiffres de la pauvreté**, avant et après les enquêtes.

#### Méthode:

- Mener une enquête de référence (avant le programme) et une enquête à un terme précis (1an, 2 ans, voire plus, après le début du programme) auprès des jeunes de chaque groupe expérimental (compte d'épargne et éducation financière; compte d'épargne seulement; groupe témoin).

## ● Résultats d'une étude d'évaluation des programmes d'épargne jeunesse

Les résultats réels résumés ci-dessous proviennent de premières évaluations réalisées sur les programmes d'épargne jeunesse et d'éducation financière: l'enquête d'évaluation effectuée par Microfinance Opportunities sur le programme Temuulel en Mongolie; un projet d'enquête, basé sur une étude de cas, parmi les titulaires de compte Mia en République Dominicaine; et les évaluations du programme pilote du Population Council «Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls in Kenya and Uganda».

Dans l'ensemble, les résultats montrent ce qui suit:



- **Clients (les jeunes qui ouvrent un compte et qui participent à l'éducation financière):**
  - ▶ Amélioration à court terme des connaissances, des aptitudes, et du comportement financiers;
  - ▶ Plus grande confiance en soi;
  - ▶ Accroissement des niveaux d'épargne;
  - ▶ Plus de disposition à se fixer un objectif d'épargne à long terme;
  - ▶ Amélioration des niveaux de connaissances en matière de santé.
- **Institution:**
  - ▶ Adhésion et solide engagement en faveur de l'épargne jeunesse, produit initialement lancé à perte, mais rentable à long terme;
  - ▶ Image positive de l'institution financière auprès des jeunes et des adultes;
  - ▶ Accroissement de la mobilisation des dépôts.

Il reste encore beaucoup à apprendre, et certaines des hypothèses décrites précédemment n'ont pas encore été testées. Mais il est clair que pouvoir épargner, acquérir des connaissances financières, et s'exercer à bien gérer l'argent ne peuvent qu'aider à lutter contre le manque d'opportunités auquel font face les jeunes à faibles revenus, tout en améliorant leurs chances de vivre et de s'épanouir dans des environnements difficiles.



## Évaluation qualitative du programme

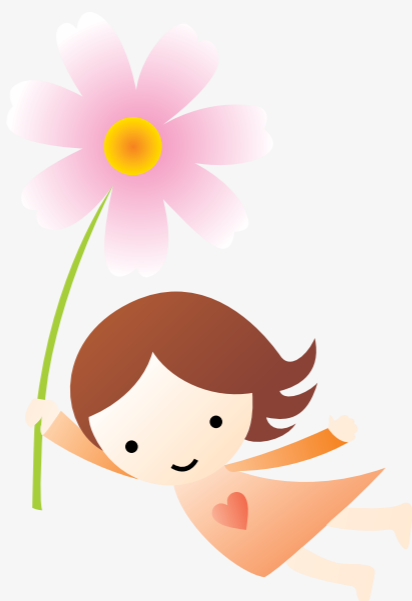
### XacBank (Mongolie)

En Septembre 2011, Microfinance Opportunities a achevé son étude finale d'évaluation d'impact  « **Savings And Financial Education For Girls In Mongolia** » dans le cadre de l'initiative « Girl Effect », avec le soutien de la Fondation Nike. Women's World Banking en a par ailleurs  **résumé les résultats**.

Cette étude visait à évaluer l'impact du programme d'épargne jeunesse de XacBank sur les connaissances, les aptitudes, et le comportement financiers des jeunes filles, ainsi que sur leur manière de gérer leur épargne. Microfinance Opportunities a réparti les jeunes filles en trois groupes expérimentaux:

- Les « Épargne plus » (jeunes filles qui ont reçu une éducation financière et ouvert un compte d'épargne jeunesse);
- Les « Épargne seulement » (jeunes filles qui n'ont fait qu'ouvrir un compte épargne jeunesse);
- Le « Groupe témoin » (jeunes filles qui n'ont ni ouvert un compte ni reçu d'éducation financière).

Cette enquête n'a pas révélé de « Girl Effect » significatif. Toutefois, il ne s'était écoulé que 18 mois seulement entre les enquêtes de départ et d'arrivée, délai insuffisant pour qu'apparaissent les changements de comportement liés au long terme. C'est pourquoi, Microfinance Opportunities recommande de plus longs intervalles de temps entre les deux enquêtes.



### Résultats clés:

#### Impact sur les jeunes filles

- **L'éducation financière a un effet positif sur le volume de l'épargne:** En moyenne, les filles du groupe « Épargne plus » ont davantage épargné en comparaison avec les deux autres groupes.
- **Épargner renforce les capacités et améliore le comportement financier:** élargissement du champ de connaissances et de compétences, amélioration du comportement constaté auprès des filles des groupes « Épargne Plus » et « Épargne Seulement », comparé aux jeunes filles du « Groupe témoin », restées plus ou moins à leur niveau départ.
- **Renforcement de l'estime de soi:** les jeunes filles des groupes « Épargne seulement » et « Épargne plus » ont rapporté un sentiment de fierté à gérer des questions financières, ainsi qu'un plus grand désir d'autonomie à ce niveau, encouragées par le soutien et les éloges de leurs parents ou tuteur. Plus particulièrement, les jeunes filles du groupe « Épargne plus » ont développé leurs réseaux sociaux, ainsi que leur esprit d'équipe, suite à leur participation aux sessions d'éducation financière.
- **Épargne perçue comme étant importante:** les filles ayant ouvert un compte d'épargne, accompagné ou non d'éducation financière, ont été quasi unanimes à juger que l'épargne est importante.
- **...mais épargne dépourvue d'une vision globale des avantages que les jeunes filles pourraient saisir:** en effet, peu d'entre elles ont élaboré un plan d'épargne formel lié à des objectifs de vie. Ceci pourrait être dû à une éducation financière ou un produit d'épargne restant encore à parfaire, à la nécessité d'un horizon d'étude plus lointain, à l'âge même des sujets de cette étude, ou tout à la fois.
- **Un plus grand contrôle sur leurs comptes:** les jeunes filles des groupes « Épargne seulement » et « Épargne plus » ont exercé plus de contrôle sur leur épargne, en comparaison avec celles du « Groupe témoin », dont les parents jouaient un rôle majeur.

#### Impact sur l'institution financière

- **Pour la banque, ce produit constitue une sorte de porte d'entrée:** c'est aussi un engagement solide en faveur des jeunes, à travers un produit qui leur est spécialement destiné, qui était considéré jusqu'ici comme un simple produit d'appel, mais qui contribuera à assurer à la banque, sur le long terme, une large assiette de clients fidèles.
- **Une perception positive de XacBank:** les jeunes filles qui ont ouvert des comptes Temuulel ont acquis une image beaucoup plus positive de XacBank, certaines—et elles ont été nombreuses—s'engageant à lui rester fidèles après avoir atteint l'âge adulte.
- **Sensibilisation accrue des parents en faveur des produits de XacBank:** intérêt globalement accru des parents de la jeune clientèle envers la banque et ses produits.
- **...mais au final, faible pourcentage d'utilisation de ces produits parmi les parents:** malgré leur exposition systématique aux offres des produits de XacBank, les parents n'ont pas été aussi nombreux que souhaité à adopter l'épargne-adulte.
- **Élargissement de l'offre pour inclure les garçons:** lorsqu'il s'est avéré que les projections initiales d'utilisation n'avaient pas été atteintes, XacBank a élargi le programme pour y inclure les garçons.


#### Impact sur les pairs/la communauté

- **Confirmation des retombées positives:** les filles ont partagé leurs expériences avec leurs pairs, la famille, et la communauté en encourageant leurs amies et consœurs à ouvrir, elles aussi, un compte d'épargne.
- **Conséquences potentielles au niveau politique:** XacBank a entamé des négociations avec le Ministère de l'Education en Mongolie afin d'inclure l'éducation financière dans les programmes d'enseignement scolaire.

## Évaluation qualitative du programme



### Banco ADOPEM (République Dominicaine)

En Août 2011, Women's World Banking a lancé un  **projet d'enquête basé sur une étude de cas** en partenariat avec Banco ADOPEM afin de déterminer les facteurs qui influencent la capacité des filles à épargner en utilisant un compte bancaire. L'enquête a ciblé les dynamiques culturelles, familiales et individuelles touchant les jeunes filles et leurs familles. Les enquêteurs se sont également intéressés à ce qui pouvait motiver les filles et leurs familles pour qu'elles épargnent davantage, à travers la conception de produits adaptés, un marketing dynamique et une éducation financière efficace.

L'enquête a été conçue pour explorer les aspects suivants:

- Les objectifs et la motivation qui incitent les jeunes filles à épargner;
- L'influence de la famille, y compris son niveau socio-économique, le niveau d'instruction et la profession des parents ainsi que leurs méthodes d'éducation et leur propre comportement relatif à l'épargne;
- Le niveau de volonté et de maîtrise de soi affichées par les jeunes filles;
- L'influence des comportements de leurs pairs face à l'épargne.

Cette étude a eu recours à une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs et des focus groups pour recueillir des données substantielles et pertinentes. Une approche qualitative aboutit à des informations plus approfondies et plus complètes, à une approche du comportement à travers le contexte, ainsi qu'à la possibilité pour les participants d'orienter la recherche en suggérant à l'enquêteur des nouvelles pistes de travail. L'équipe de recherche a estimé que cette approche était très appropriée étant donné le peu de recherches effectuées jusqu'ici sur ce sujet, et compte tenu des contraintes au niveau des ressources.

Les outils de collecte de données utilisés au cours de cette recherche ont été les suivants:

- Entretiens semi-directifs avec de jeunes clientes Mia sélectionnées à partir d'un échantillon fourni par la banque (des filles qui utilisaient les comptes Mia pour épargner et d'autres qui n'épargnaient pas);
- Entretiens semi-directifs avec d'autres membres influents de la famille des clientes sélectionnées;
- Entretiens avec des membres clés du personnel d'ADOPEM participant au projet;
- Focus groups réunissant tout à la fois les épargnantes et leurs parents.

Les participantes aux sessions d'éducation financière n'ont pas été concernées par cette recherche—seules ont été les jeunes filles qui avaient ouvert un compte d'épargne Mia.

## Résultats clés et conséquences:

Résultats	Conséquences
La capacité d'épargner dans une banque et d'y effectuer des dépôts peut être limitée par la distance à parcourir jusqu'à la succursale de la banque, ainsi que par la relative dépendance de la jeune fille par rapport à ses parents pour ses déplacements.	Banco ADOPEM doit continuer à examiner les possibilités de rapprocher ses points de transactions bancaires des clients, à travers des canaux de distribution alternatifs.
La capacité des filles à épargner à la banque peut dépendre de ce qu'un des parents au moins y possède un compte et l'utilise régulièrement.	
Ce sont plutôt les mères qui apprennent à leurs filles à épargner, particulièrement dans les ménages monoparentaux où le chef de famille est une femme.	Identifier et atteindre les mères qui épargnent (surtout si elles sont chefs de famille et/ou entrepreneurs) peut être un moyen efficace d'inciter les filles à épargner.
Les ménages à plus faibles revenus dont les plus importants proviennent d'activités commerciales tendent à produire de meilleures épargnantes que les ménages à revenus moyens, dont les rentrées d'argent sont plus prévisibles.	
Les bonnes épargnantes sont plus nombreuses à être issues de familles aux niveaux d'autorité et de réceptivité parentales plutôt élevés.	Le contact avec les parents peut être un moyen efficace d'inciter les filles à épargner, particulièrement lorsqu'il s'agit de développer les compétences en matière de gestion financière, d'indépendance, et de confiance en soi.
Les épargnantes qui réussissent utilisent des stratégies spécifiques pour limiter leur accès à l'argent épargné, et présentent des niveaux de compétences potentiellement plus élevés en termes de maîtrise et connaissance de soi, et de planification.	Apprendre aux filles à utiliser ces stratégies au moyen d'outils ou d'incitatifs introduits à travers le marketing ou les séances d'éducation financière pourrait contribuer à accroître les niveaux d'épargne.
Les filles qui épargnent sont convaincues de leur capacité à le faire.	Associée à des expériences positives, la confiance en soi est un facteur clé de l'épargne des filles. Cette assurance peut être encouragée par la banque à travers un environnement accueillant et adapté aux jeunes, ainsi que par des services parallèles non-financiers.
Bien que les bonnes épargnantes se soient fixé des objectifs d'épargne, aucune des filles n'avait conçu de plan spécifique sur la manière d'atteindre ces objectifs.	L'établissement d'objectifs d'épargne à long terme pourrait contribuer à motiver les jeunes filles à épargner; toutefois, il leur serait possible d'épargner plus régulièrement en associant des valeurs et des délais à leurs objectifs et en établissant des plans spécifiques sur la manière de les réaliser.
Le rapport des jeunes filles à l'épargne change quand elles grandissent.	Les recherches suggèrent qu'à un jeune âge (particulièrement avant 12 ans), les jeunes filles développent plus facilement l'habitude d'épargner. C'est pourquoi le marketing et les efforts déployés en matière d'éducation financière pour inculquer de bonnes habitudes par rapport à l'épargne doivent se concentrer sur les filles de moins de 12 ans, quitte à être dispensés de manière plus complexe au fur et à mesure que celles-ci grandissent.
Selon les personnes interviewées, les filles seraient culturellement plus disposées à épargner que les garçons, quoique ces derniers n'aient pas été interrogés sur le sujet dans le cadre de cette enquête.	Les efforts visant à encourager les garçons à épargner doivent tenir compte de ce contexte culturel, et le surmonter.
Les bonnes épargnantes tentent de convaincre leurs pairs à épargner.	Bien que l'efficacité de leurs efforts soit incertaine, ceux-ci pourraient être mis à profit à travers la formation des filles sur les stratégies pour convaincre leurs pairs, et leur fournir le soutien nécessaire, tels des outils simples et des initiatives de parrainage mises en place tout à la fois dans le cadre de la commercialisation du produit et dans le contexte de l'éducation financière.

## Évaluation quantitative et qualitative du programme

### Population Council (Kenya et Ouganda)

Dès le début de 2012, le Population Council a achevé les essais pilotes (de même que les enquêtes de référence et les enquêtes finales) de son programme « Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls in Kenya and Uganda », programme mis en œuvre en partenariat avec des institutions financières du Kenya (K-Rep Bank et Faulu Kenya Limited) et de l'Ouganda (FINCA-Ouganda et Finance Trust) ainsi qu'avec MicroSave. Le Population Council a utilisé une formule combinant sondage quantitatif rigoureux et données qualitatives, collectées à travers des focus groups et des entretiens.

Le programme est composé d'un modèle à trois parties: (1) réunions de groupe hebdomadaires des jeunes filles facilitées par un mentor féminin; (2) éducation financière; et (3) compte d'épargne.

### Résultats clés

Les résultats de l'évaluation de la phase pilote ont montré que le fait d'avoir un compte d'épargne a amélioré dans l'ensemble les connaissances aptitudes et comportements financiers des jeunes filles. En outre, des différences sont apparues entre les jeunes filles qui avaient juste ouvert un compte d'épargne et celles qui avaient en plus participé à un groupe d'épargne, au sein duquel les filles avaient reçu une éducation financière et une éducation aux questions de santé. Les jeunes filles membres de ce groupe avaient acquis un meilleur capital social, des objectifs d'avenir, et des connaissances en matière de santé, tout en se déclarant satisfaites en tant que clientes. Toutefois, l'appartenance à ce groupe n'a pas semblé avoir eu d'effet sur la somme épargnée au terme d'un an. Le Population Council a d'autre part constaté que le fait de posséder un compte d'épargne sans faire partie d'un groupe pouvait contribuer à exposer les filles à plus de harcèlement sexuel. Il a donc recommandé que les services financiers soient accompagnés de services non-financiers appropriés, dispensés dans un environnement adéquat.

➤ **Informations supplémentaires** sur ce programme et sur l'évaluation de la phase pilote.





## Annexe: Outils et ressources

### Guides d'entretien individuel et de focus group (groupes de discussion)

🚩 **Guide type pour le recrutement**—guide type comprenant des conseils et des techniques pour un recrutement efficace des participants aux entretiens individuels et aux focus groups menés au cours de la conception du programme, dans la phase l'analyse de la clientèle.

🚩 **Guide d'entretien type: organisations au service de la jeunesse**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire aux organisations au service de la jeunesse dans votre pays au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse du secteur.

🚩 **Guide d'entretien type: experts du secteur de l'épargne jeunesse**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire aux experts du secteur de l'épargne jeunesse dans votre pays au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse du secteur.

🚩 **Guide d'entretien type: institutions financières**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire aux institutions financières dans votre pays au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse de la concurrence. Cette analyse vous aidera à comprendre le paysage des institutions financières dans votre pays, notamment celles qui sont déjà au service de la jeunesse.

🚩 **Guide type d'entretien individuel et de focus group: analyse relative aux jeunes clients**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire lors d'entretiens individuels et de focus groups avec les jeunes au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse de la clientèle.

🚩 **Guide type de focus group: test des prototypes de produits et du marketing**—guide sur les questions à poser votre institution financière ou votre partenaire lors des focus groups avec les jeunes afin de tester les prototypes de produit et le marketing que vous aurez élaborés au cours de la phase de conception du programme.

🚩 **Guide type d'entretien individuel et de focus group: suivi et évaluation de la phase pilote**—guide sur les questions à poser par votre institution financière ou votre partenaire lors de focus groups et d'entretiens individuels avec les jeunes lors des phases d'évaluation du programme pilote et de la mise en œuvre.

### Les modèles

🚩 **Modèle de proposition de programme d'épargne jeunesse**—modèle de proposition initiale de haut niveau concernant l'étude de rentabilité de l'épargne jeunesse, à présenter au comité de développement du portefeuille, au conseil et/ou autre comité exécutif de votre institution financière, chargé(s) de prendre des décisions sur les nouveaux produits et initiatives.

🚩 **Modèle de prototype de produit**—modèle présentant différentes caractéristiques, termes et conditions que votre prototype du produit d'épargne jeunesse devrait inclure, outre des considérations relatives au marketing, à la sensibilisation et aux canaux de distribution.

🚩 **Modèle de plan d'action pour la mise en œuvre de la phase pilote**—modèle de plan d'action détaillé que votre institution financière peut utiliser pour définir les étapes nécessaires à la mise en œuvre de votre pilote.

## Annexe: Outils et ressources *(suite)*

### Ressources

- **Tableau comparatif des produits d'épargne jeunesse**—des informations comparatives détaillées sur les produits d'épargne jeunesse et les programmes d'éducation financière proposés par les institutions financières mentionnées dans cette publication.
- **Étude de rentabilité relative à l'épargne des jeunes**—diaporama PowerPoint présenté par les institutions financières ayant participé, en avril 2012, à l'atelier intitulé « Innovations for Youth Savings », expliquant les raisons pour lesquelles elles se sont mises au service des jeunes.
- **Liste complète des ressources concernant l'épargne jeunesse**—liste détaillée de références supplémentaires (au-delà du présent guide), en particulier les sites web des établissements proposant des programmes d'épargne jeunesse, des publications concernant l'épargne jeunesse organisées en boîtes à outils et guides, des études de cas, des rapports, et des études d'évaluation.
- **Domaines de recherche secondaire nationale**—liste des domaines à examiner pour votre recherche secondaire nationale.
- **Analyse du secteur**—présentation PowerPoint de recherches secondaires (PEACE MFI S.CO)—présentation PowerPoint par PEACE MFI S.CO concernant l'analyse du secteur effectuée en Éthiopie lors de la conception du programme d'épargne jeunesse Lenege.
- **Analyse de la concurrence—présentation PowerPoint de recherches secondaires (Banco ADOPEM)**—présentation PowerPoint par Banco ADOPEM de l'analyse de la concurrence effectuée en République Dominicaine lors de la conception du programme d'épargne jeunesse Mia.
- **Vue d'ensemble du compte d'épargne jeunesse de Hatton National Bank (HNB)**—vue d'ensemble des caractéristiques des comptes d'épargne HNB appartenant à des jeunes de moins de 18 ans: Singithi Kirikatiyo, Singithi Lama, et Teen.
- **Vue d'ensemble du programme Yauwanabhimana de HNB**—vue d'ensemble Yauwanabhimana Youth Empowerment Program de HNB composé d'un compte d'épargne destiné aux jeunes âgés de 18 à 30 ans associé à des ateliers de développement personnel.
- **16 Schémas de processus de PEACE MFI S.CO**—Schémas élaborés par PEACE MFI S.CO en préparation de son projet pilote Lenege en 2011-2012. Les schémas détaillent la procédure d'ouverture du compte Lenege, ainsi que celles des dépôts et des retraits.
- **Diaporama sur le marketing**—visuel sur les différents supports marketing, logos, et incitatifs conçus par les institutions financières évoquées dans cette publication.
- **Guide d'évaluation de la phase pilote**—guide sur les composantes de votre projet pilote, qui doivent être testées au cours de l'évaluation de la phase pilote, y compris les questions clés et les sources de données.
- **Summary Brief (MFO Impact Assessment Study—Mongolia), Women's World Banking**—Women's World Banking a résumé les résultats de l'étude finale d'évaluation d'impact effectuée en 2011 par Microfinance Opportunities (MFO) Savings and Financial Education for Girls in Mongolia.

## Bibliographie annotée *(par chapitre)*

### Introduction

**C. Frank, *Stemming the Tide of Mission Drift: Microfinance Transformations and the Double Bottom Line*, Women's World Banking Focus Note, 2008**—publication de Women's World Banking sur le maintien des efforts de l'institution financière au service des femmes même après sa formalisation en institution de dépôts.

**M.Y. McCarty, *Marketing For Microfinance*, Women's World Banking, décembre 2007**—publication de Women's World Banking sur les méthodes de marketing en microfinance, dont des extraits reproduits dans cette publication s'appliquent spécifiquement à l'épargne des jeunes.

**E. Johnson et M.S. Sherraden, *From Financial Literacy to Financial Capability Among Youth*, *Journal of Sociology and Social Welfare* 34(3), 119–145, 2007**—article sur la nécessité de passer de « l'initiation financière » à « la capacité financière », c'est-à-dire d'un accroissement des connaissances financières à un recours plus courant et plus habituel aux services financiers.

**J. Zollmann et D. Collins, *Financial Capability and the Poor: Are We Missing the Mark?*, *FSD Insights* (2), décembre 2010**—résumé d'un rapport commandé par la FSD Kenya, basé sur 50 entretiens détaillés menés au Kenya dans le but de comprendre l'utilisation des services financiers formels et informels, entraînant une nouvelle conceptualisation de la capacité financière compte tenu des besoins des personnes à faibles revenus. Le rapport se termine par des implications potentielles en matière de politiques.

**Tableau comparatif des produits d'épargne jeunesse**—informations comparatives détaillées sur les produits d'épargne jeunesse et les programmes d'éducation financière proposés par les institutions financières mentionnées dans cette publication.

### Chapitre 1: *Création de l'étude de rentabilité*

**Étude de rentabilité relative à l'épargne des jeunes**—document PowerPoint présenté par les institutions financières ayant participé en Avril 2012, à l'atelier intitulé « Innovations for Youth Savings », expliquant les raisons pour lesquelles elles se sont mises au service des jeunes.

**C. Tower, et E. McGuinness, *Savings and Financial Education for Girls in Mongolia Impact Assessment Study, Microfinance Opportunities*, septembre 2011**—étude finale d'évaluation d'impact, *Savings and Financial Education for Girls in Mongolia*, complétée par Microfinance Opportunities (MFO) en Septembre 2011 dans le cadre de l'initiative « Girl Effect », avec le soutien de la Fondation Nike. Cette étude visait à évaluer l'impact du programme d'épargne jeunesse « Temuulel » de XacBank sur les connaissances, les aptitudes et le comportement des filles en matière d'épargne et de gestion financière.

**C. Tumwesigye, vidéo de Finance Trust, atelier de Women's World Banking sur l'épargne jeunesse, Sri Lanka, avril 2012**—visionner la vidéo sur Clare Tumwesigye, de Finance Trust en Ouganda, expliquant pourquoi Finance Trust offre ses services aux jeunes filles.

**Modèle de proposition de programme d'épargne jeunesse**—modèle de proposition initiale de haut niveau concernant l'étude de rentabilité de l'épargne jeunesse, à présenter au comité de développement du portefeuille, au conseil et/ou autre comité exécutif de votre institution financière, chargé(s) de prendre des décisions sur les nouveaux produits et initiatives.

# Bibliographie annotée

## Chapitre 2 : Conception du Programme

### Analyse du secteur

**Liste complète des ressources concernant l'épargne jeunesse**—liste détaillée de références supplémentaires (au-delà du présent guide), en particulier les sites web des établissements proposant des programmes d'épargne jeunesse, des publications concernant l'épargne jeunesse organisées en boîtes à outils et guides, des études de cas, des rapports, et des études d'évaluation.

**Domaines de recherche secondaire nationale**—liste des domaines à examiner pour votre recherche secondaire nationale.

**Guide d'entretien type: organisations au service de la jeunesse**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire aux organisations au service de la jeunesse dans votre pays au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse du secteur.

**Guide d'entretien type: experts du secteur de l'épargne jeunesse**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire aux experts du secteur de l'épargne jeunesse dans votre pays au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse du secteur.

**Analyse du secteur—Recherches secondaires présentation PowerPoint, (PEACE MFI S.CO)**—présentation PowerPoint par PEACE MFI S.CO de l'analyse du secteur effectuée en Éthiopie lors de la conception du programme d'épargne jeunesse Lenege.

**G.R. Manrique, vidéo de Caja Arequipa, Atelier de Women's World Banking sur l'épargne jeunesse, Sri Lanka, avril 2012**—visionner la vidéo sur Gabriel Rebaza Manrique de Caja Arequipa au Pérou expliquant comment la Caja a travaillé avec les régulateurs pour promouvoir des innovations dans l'épargne jeunesse.

### Analyse des capacités

**L. Schneider-Moretto, Toolkit for Developing a Financial Risk Management (FRM) Policy, Women's World Banking, 2009**—cette boîte à outils peut aider votre institution financière à prévoir l'échéance réelle des fonds provenant de l'épargne jeunesse et à gérer leur liquidité en conséquence.

### Analyse de la concurrence

**Guide d'entretien type : institutions financières**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire aux institutions financières dans votre pays au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse de la concurrence. Cette analyse vous aidera à comprendre le paysage des institutions financières dans votre pays, notamment celles qui sont déjà au service de la jeunesse.

**Analyse de la concurrence—présentation PowerPoint de recherches secondaires (Banco ADOPEM)**—présentation PowerPoint par Banco ADOPEM de l'analyse de la concurrence effectuée en République Dominicaine lors de la conception du programme d'épargne jeunesse Mia.

## Bibliographie annotée

### *Analyse concernant la clientèle*

**D. Hopkinset M. Perdomo, *A l'écoute des jeunes: Conclusions et recommandations sur neuf pays d'Afrique subsaharienne de l'étude de marché portant sur conception de services financiers et non-financiers à destination des jeunes, FENU (UNCDF) 2011***—rapport du Fonds d'Équipement des Nations-Unies (UNCDF) qui regroupe les principales conclusions et recommandations rédigées à l'issue des études de marché menées par les 18 prestataires de services financiers qui ont participé à la Phase 1 de Youthstart.

**YouthSave Consortium, *Savings Accounts for Young People in Developing Countries: Trends in Practice, YouthSave, mai 2010***—article qui explore le potentiel des comptes d'épargne jeunesse en ce qui concerne l'épanouissement et l'inclusion financière des jeunes, et ce à travers l'examen attentif des faits et des données existantes: tendances de l'épargne-jeunesse dans les pays en développement, ainsi que toutes données nécessaires pour concevoir les moyens d'amener cette épargne au meilleur de son potentiel.

**Guide type d'entretien individuel et collectif: analyse relative aux jeunes clients**—guide type sur les questions à poser par votre institution financière ou partenaire lors d'entretiens individuels et de focus groups avec les jeunes au cours de la conception du programme, dans la phase d'analyse de la clientèle.

**Guide type pour le recrutement**—guide type comprenant des conseils et des techniques pour un recrutement efficace des participants aux entretiens individuels et aux focus groups menés au cours de la conception du programme, dans la phase l'analyse de la clientèle.

### *Segmentation du marché*

**Vue d'ensemble du compte d'épargne jeunesse de Hatton National Bank (HNB)**—vue d'ensemble des caractéristiques des comptes épargne HNB appartenant à des jeunes de moins de 18 ans: Singithi Kirikatiyo, Singithi Lama, et Teen.

**Vue d'ensemble du programme Yauwanabhimana de Hatton National Bank**—vue d'ensemble Yauwanabhimana Youth Empowerment Program de HNB composé d'un compte d'épargne destiné aux jeunes âgés de 18 à 30 ans associé à des ateliers de développement personnel.

### *Développement du partenariat*

**C. Abeywickrema et Hatton National Bank, *The Role of Hatton National Bank in Creating Access to Financial Services for Youth in Sri Lanka, septembre 2009, Youth Inclusive Financial Services Case Study Series 2009***—étude de cas qui explore le partenariat de HNB avec le système éducatif en tant que canal de distribution efficace des services financiers destinés aux jeunes.

## Bibliographie annotée

### *Conception et essai du prototype*

**Modèle de prototype de produit**—modèle présentant différentes caractéristiques, termes et conditions que votre prototype du produit d'épargne jeunesse devrait inclure, outre des considérations relatives au marketing, à la sensibilisation et aux canaux de distribution.

**Guide type d'entretien pour les focus groups : test des prototypes de produits et du marketing**—guide sur les questions à poser votre institution financière ou votre partenaire lors des focus groups avec les jeunes afin de tester les prototypes de produit et le marketing que vous aurez élaborés au cours de la phase de conception du programme.

**C. Morcos, et J. Sebstad, Financial education for adolescent girls, 2011**—cet article considère l'éducation financière comme une stratégie pour atteindre les filles vulnérables et analyse différentes approches de l'éducation financière, dans leur contenu, le mode de prestation, leur longévité, et leur diffusion et leur banalisation.

**M.H. McCormick, The Effectiveness of Youth Financial Education: A Review of the Literature, Journal of Financial Counseling and Planning, 20(1), 70–83, 2009**—Cet article explore l'état actuel de l'éducation et la politique en matière financière envers les jeunes, à travers un balayage des ressources documentaires. Il recense une gamme d'approches en matière de prestations et d'évaluation de l'éducation financière fournie aux jeunes, incluant des données en termes impact et de « best practices ». Il discute enfin des lacunes à combler et suggère des pistes de recherches futures

**A. Drexler, G. Fischer et A. Schoar, Keeping It Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb, janvier 2011**—particuliers et entrepreneurs sont chaque jour confrontés à des situations financières complexes auxquelles ils sont souvent mal préparés. Cet article présente les résultats de deux enquêtes randomisées, effectuées en République Dominicaine, qui montrent qu'une formation sur les règles générales a permis des résultats, notamment des améliorations plus significatives que celles obtenues après une formation standard basée sur des principes fondamentaux.

### *Éducation financière*

**C. Dunford, Building Better Lives: Sustainable Integration of Microfinance with Education, dans Pathways Out of Poverty: Innovations in Microfinance for the Poorest Families, (Dir. Sam Daley-Harris), chapitre 2 pp 275–131, Bloomfield, CT, Kumarian Press, 2002**—ce chapitre fournit différents exemples d'institutions qui ont intégré la microfinance à l'éducation sans rien perdre de la durabilité de l'ensemble de leurs opérations.

**Population Council, K. Austrian et D. Ghati, Girl Centered Program Design: A Toolkit to Develop, Strengthen and Expand Adolescent Girls Programs, 2010**—boîte à outils pour mettre en œuvre et développer des programmes destinés aux adolescentes. Cette boîte à outils s'inspire de la vaste étendue des recherches et expériences du Population Council dans ce domaine.

## Bibliographie annotée

### Chapitre 3: Mise en œuvre—Phase pilote et déploiement

**MicroSave, A Toolkit For Process Mapping for MFIs, 2008**—boîte à outils pour le développement et l'utilisation des schémas de processus au sein de votre institution financière, et ce afin d'optimiser les opérations.

**Schémas de processus de PEACE MFI S.CO**—schémas de processus élaborés par PEACE MFI S.CO en préparation de son projet pilote Lenege en 2011–2012. Les schémas détaillent les procédures d'ouverture, de dépôts, et de retraits du compte Lenege.

**Diaporama sur le marketing**—présentation visuelle des différents matériels marketing, les logos, et les incitatifs conçus par les institutions financières évoquées dans cette publication.

**Modèle de plan d'action pour la mise en œuvre de la phase pilote**—modèle de plan d'action détaillé que votre institution financière peut utiliser pour définir les étapes nécessaires à la mise en œuvre de votre phase pilote.

**Guide d'évaluation de la phase pilote**—guide sur les composantes de votre projet pilote, qui doivent être testées au cours de l'évaluation de la phase pilote, y compris les questions clés et les sources de données.

**Guide type d'entretien individuel et de focus group: suivi et évaluation de la phase pilote**—guide sur les questions à poser par votre institution financière ou votre partenaire lors de focus groups et d'entretiens individuels avec les jeunes lors des phases d'évaluation du programme pilote et de la mise en œuvre.

**S. Dias, vidéo de Hatton National Bank (HNB), Atelier de Women's World Banking concernant l'épargne jeunesse, Sri Lanka, avril 2012**—visionner la vidéo sur Supun Dias partageant les enseignements de la mise en œuvre des programmes d'épargne jeunesse par HNB au Sri Lanka.

### Chapitre 4: Évaluation du programme

**Innovations for Poverty Action, Evaluating the Efficacy of School Based Financial Education Programs (Ghana)**—ce projet teste l'intégration au programme scolaire classique des élèves du primaire de deux modèles distincts d'éducation financière—Aflatoon et Honest Money Box (HMB)—et mesure l'impact de cette éducation sur le comportement et les résultats des élèves.

**D. Collins, J. Morduch, S. Rutherford, et O. Ruthven Portfolios of the Poor: How the World's Poor Live on \$2 a Day, Princeton, NJ, Princeton University Press, 2009**—ce livre s'intéresse aux détails des pratiques financières des ménages à faibles revenus au Bangladesh, en Inde et en Afrique du Sud, à travers une approche innovatrice, « les journaux financiers », dans lesquelles chaque transaction financière est enregistrée. Ces journaux montrent que les pauvres possèdent des portefeuilles financiers sophistiqués composés de moyens entremêlés d'épargne et d'emprunt, formels et informels.

**G. Stuart et M. Cohen, Linking Financial Behaviors to Product Development, CGAP Blog novembre 2011**—un blog sur l'adaptation par Microfinance Opportunities (MFO) des journaux financiers au Malawi et au Kenya, ainsi que sur sa manière de lier les informations recueillies aux questions opérationnelles, comme l'élaboration d'un nouveau produit. Cette méthode a montré l'importance de recueillir un maximum d'informations et de les mettre à profit pour comprendre d'abord les ménages à faibles revenus, et pour améliorer ensuite la qualité des services proposés à la clientèle.

**Microfinance Opportunities, Financial Diaries as a Tool for Consumer Research, Brief**—résumé des trois projets de journaux financiers à grande échelle de Microfinance Opportunities (MFO) au Malawi et au Kenya. Selon MFO, l'approche des journaux financiers permet de voir à l'intérieur de la « boîte noire » des ménages (comment ces familles vivent au quotidien).

## Bibliographie annotée

**Microfinance Opportunités, *Assessing the Outcomes of Financial Education*, Working Paper #3, 2005** — ce document vise à établir un cadre pour l'évaluation des programmes d'éducation financière en examinant les apports, les résultats et les impacts, ainsi que d'autres questions susceptibles d'être évaluées, tels les différents types de mesures d'impact, de conception, de répartition, de coût, et de diffusion des résultats.

**Progress Out of Poverty Index (PPI)** — initiative de la Fondation Grameen, basée sur une approche élaborée par Mark Schreiner, l'indice de sortie de la pauvreté est un outil simple utilisé pour mesurer les différents niveaux de pauvreté des groupes et des individus, et pour estimer le risque de passer sous le seuil national de pauvreté. Les institutions pratiquant la microfinance peuvent utiliser l'indice de sortie de la pauvreté afin de définir les besoins du client, de mesurer l'efficacité du programme, et de déterminer les facteurs qui aideraient les clients à sortir de la pauvreté.

**Poverty Scorecards (tableaux de suivi de la pauvreté)** — élaborés par Mark Schreiner de Microfinance Risk Management, LLC, les Poverty Scorecards sont basés sur des indicateurs quantitatifs, observables, pratiques, peu chers à collecter et fiables à 90%. Ces tableaux de suivi qui peuvent être utilisés pour tous types de programmes, (pas seulement la microfinance), permettent à l'utilisateur de suivre les taux de pauvreté d'un groupe d'individus ou de ménages à travers le temps.

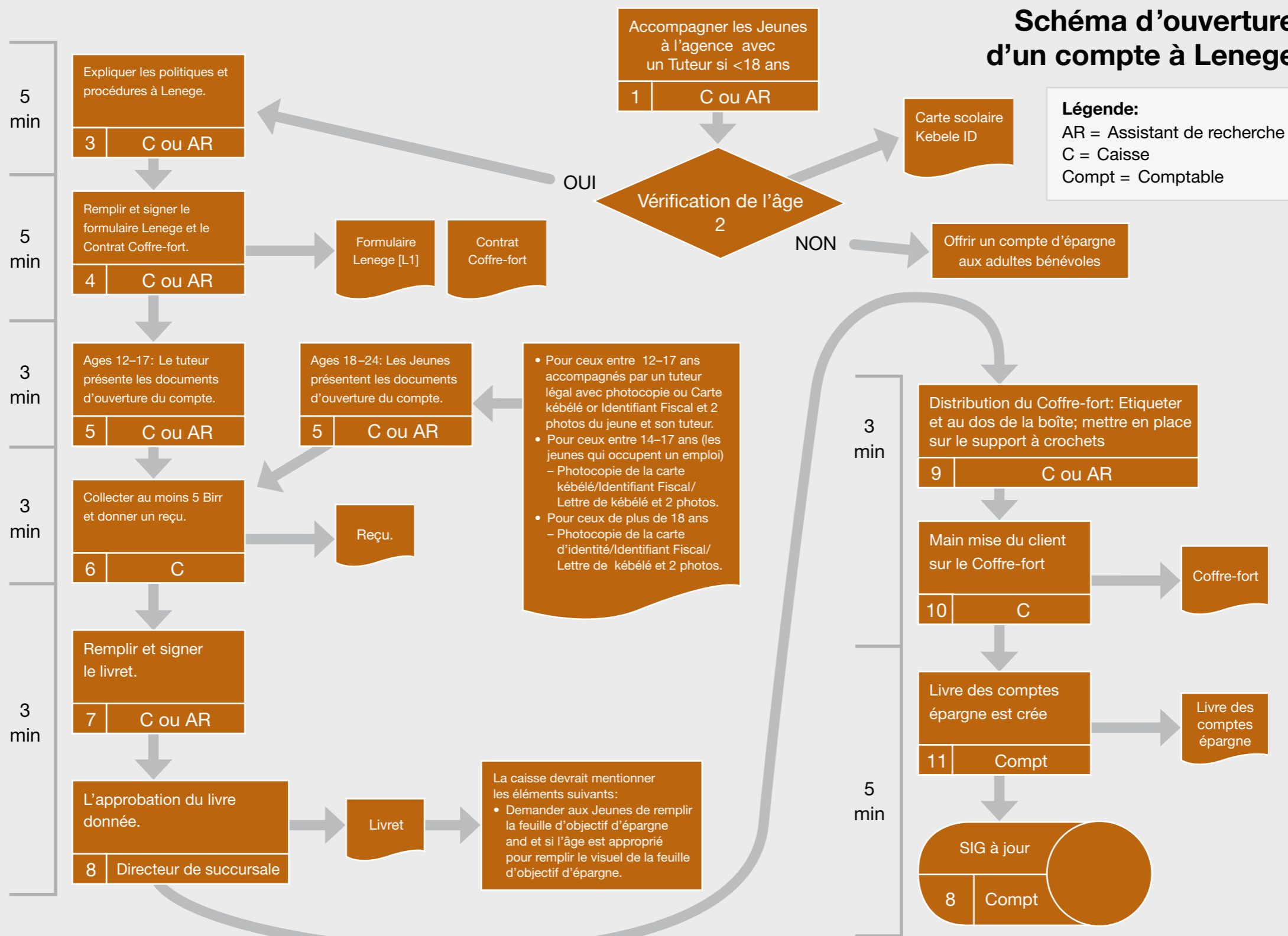
**Summary Brief (MFO Impact Assessment Study—Mongolia), Women's World Banking** — Women's World Banking a résumé les résultats de l'étude finale d'évaluation d'impact effectuée en 2011 par Microfinance Opportunities (MFO) *Savings and Financial Education for Girls in Mongolia*.

**Site web du Population Council, *Safe and Smart Savings Products for Vulnerable Adolescent Girls*** — ce site web fournit des informations supplémentaires sur le programme du Population Council concernant l'épargne et les moyens de subsistance des filles en Ouganda et au Kenya, et communique les premiers résultats de l'évaluation du pilote du programme.





## Schéma d'ouverture d'un compte à Lenege





### Schéma du Retrait

2 min

3 min

2 min

2 min

Le jeune vient à l'agence avec un livret  
1 Possibilité d'être accompagné par un tuteur

En dessous de 18ans

Age de vérification  
2

18 ans ou plus

30 Birr et au dessus tuteur et enfant reçoivent un bordereau de retrait  
3 C Assistance fourni

En dessous de 30 Birr le jeune reçoit un bordereau de retrait  
3 C Assistance fourni

Le jeune reçoit un bordereau de retrait  
3 C Assistance fourni

Paiement en espèces  
4 C

Mise à jour du livret  
5 C

Mise à jour du Livre des comptes  
6 Compt

SIG à jour  
7 Compt

Livret

Bordereau de retrait

Livret

### Schéma d'un Dépôt

2 min

2 min

2 min

Les Jeunes se présentent dans une agence avec un livret, birr éthiopien, coffre-fort (le cas échéant)  
1 C

Collecter le Birr (directement ou le client ouvre un coffre-fort)  
3 C

Mettre à jour le livret  
4 C

Remettre un reçu (et restituer la clé du coffre-fort, le cas échéant)  
5 C

Enregistrement dans la comptabilité  
5 C

Livret

Reçu

Mise à jour SIG  
7 fichier Compt

**Légende:**  
C = Caisse  
Compt = Comptable



Women's World Banking

THE NIKE FOUNDATION

Pris en charge par  **BARCLAYS**

Droits d'auteur © 2012, 2014 Women's World Banking.  
Tous droits réservés.