

# L'expérimentation Jipange KuSave au Kenya

Deux tendances de l'inclusion financière sont amplement commentées aujourd'hui : la multiplication des produits d'épargne spécialement conçus pour les clients les plus pauvres et la possibilité de commercialiser des produits financiers par le biais du téléphone mobile. P9 est un produit d'épargne développé et testé au Bangladesh afin de répondre aux besoins fluctuants d'épargne et de crédit des populations pauvres. M-PESA est un service de paiement sur téléphone mobile proposé au Kenya pour faciliter les transferts d'argent du grand public. Cette Note décrit l'expérimentation Jipange KuSave, la version mobile du produit P9 associée au système M-PESA<sup>1</sup>.

## P9 au Bangladesh

Créé en 2007 par Stuart Rutherford, dans le cadre de son institution de microfinance *SafeSave*, le P9 est un produit adapté aux contraintes financières de la plupart des personnes pauvres qui manquent de liquidités et ont du mal à épargner<sup>2</sup>. Dans ce modèle de « prêt pour l'épargne », le client souscrit un crédit sans intérêt dont un tiers est placé sur un compte d'épargne. Il rembourse le prêt à son rythme et, une fois celui-ci entièrement remboursé, il peut en obtenir un nouveau, plus important, dans les mêmes conditions. Au fur et à mesure des emprunts suivants, son épargne augmente jusqu'à correspondre au montant d'un nouveau crédit. Ainsi, techniquement, la personne emprunte sur sa propre épargne. En permettant d'obtenir rapidement des liquidités, le P9 aide les clients à gérer leur argent au quotidien tout en leur offrant une possibilité d'épargne. Il fait partie des nombreux produits et services proposés par *SafeSave*, les clients existants ayant déjà atteint leur objectif peuvent ainsi facilement transférer leur épargne sur leurs autres comptes.

Les clients sont encouragés à se fixer un objectif d'épargne et, s'ils retirent de l'argent avant de l'atteindre, une pénalité leur est appliquée. Les crédits sont sans intérêt et aucun intérêt n'est versé non plus sur l'épargne, en revanche les clients s'acquittent de frais d'ouverture de compte et de déblocage du crédit. Des collecteurs de dépôts se rendent chaque jour au domicile des clients et perçoivent les remboursements que le client choisit ou non de faire. En février 2012, dans la zone rurale du Bangladesh où le produit P9 a été testé, 790 clients avaient emprunté en moyenne 300 dollars par an sur 4,3 cycles d'emprunt en moyenne.

## M-PESA au Kenya

Au moment où le produit P9 était déployé au Bangladesh en 2007, l'opérateur kenyan de téléphonie mobile Safaricom lançait M-PESA, un porte-monnaie électronique sur téléphone mobile. Ce service a connu une croissance très rapide qui a surpris tout le monde : un million de clients y avaient souscrit en un an à peine et, début 2012, M-PESA comptait 15 millions d'abonnés. L'opérateur a mis sur pied un réseau de plus de 35 000 agents payeurs-receveurs et gère un volume de transactions de 665 millions de dollars par mois (Mark 2012).

## Jipange KuSave

La jeune société Mobile Venture Kenya Ltd. (MVK) a estimé que, grâce au système M-PESA, le Kenya était un pays idéal pour tester un produit sur téléphone mobile inspiré du P9. Aux yeux des dirigeants de la société, l'utilisation de M-PESA devait améliorer le système du P9 en permettant des transferts instantanés de petites sommes à un coût raisonnable, tout en personnalisant davantage les caractéristiques du produit. En outre, la méthode de collecte quotidienne par un grand nombre de personnes pratiquée au Bangladesh était trop onéreuse dans un pays comme le Kenya. MVK a par conséquent décidé de tester un modèle plus économique reposant sur la technologie mobile.

Le produit Jipange KuSave (JKS), qui en Swahili signifie « s'organiser pour épargner », a été lancé en 2010 avec le soutien financier du Financial Sector Deepening Trust Kenya (FSD Kenya) et du CGAP. Comme avec le P9, les clients peuvent emprunter de

<sup>1</sup> Cette Note se fonde en grande partie sur Hughes, Ivatury, Petrides et Rutherford (2012) et sur FSD Kenya et CGAP (2012). Voir aussi Rutherford (2012) et Ivatury et Hughes (2012).

<sup>2</sup> <https://sites.google.com/site/trackingp9/home>

petites sommes sans intérêt, dont une partie est destinée à l'épargne. En revanche, dans le cas du JKS, les montants empruntés sont directement transférés sur le porte-monnaie électronique M-PESA du client et les remboursements s'effectuent par le même canal. Ce système élimine le recours à des agents collecteurs, ce qui réduit les coûts mais augmente le risque que des personnes disparaissent dans la nature avec l'argent du premier prêt. Le contact humain est donc limité, mais il n'a toutefois pas complètement disparu, car le démarchage et les procédures d'inscription se sont fait en face à face.

## Profils des clients

Selon des entretiens réalisés auprès d'un petit échantillon de personnes<sup>3</sup>, un peu plus de la moitié seulement des abonnés de JKS habitaient en ville, les autres vivaient en zone rurale. Pour la plupart, ils étaient titulaires d'un compte bancaire et avaient quelque connaissance des mécanismes financiers. En réalité, les clients de JKS avaient près de quatre fois plus de chances de disposer d'un compte bancaire que la moyenne de la population du pays. Parmi eux, 85 % possédaient ou avaient possédé un compte d'épargne à la banque, dont 40 % ouverts chez Equity Bank. Néanmoins, cela ne signifie pas que ces clients de JKS n'étaient pas pauvres et il est probable que 41 % d'entre eux vivaient avec moins de 2,50 dollars par jour (parité de pouvoir d'achat de 2005). En outre, nombre de ces personnes n'utilisaient que très peu leur compte bancaire car ce type de produit ne les satisfaisait pas.

Sept clients sur dix ont indiqué que l'atout majeur du produit JKS était qu'il les aidait à épargner. Presque tous ont déclaré apprécier que leur épargne soit bloquée jusqu'à ce qu'ils aient atteint leur objectif, ce qui les incitait à ne pas la dépenser trop tôt. Les clients appréciaient aussi la rapidité de versement des fonds empruntés et le fait d'être éligibles à un nouveau prêt dès que le précédent était remboursé. Trois personnes sur dix auraient aimé pouvoir emprunter des sommes plus importantes que 100 000 KSH (1 200 dollars), le montant maximal de prêt fixé par MVK. Enfin, MVK a plutôt bien réussi à éviter les clients les plus susceptibles de ne pas rembourser leur crédit. Ainsi, la société n'accordait généralement pas de prêt à un homme jeune sans personne à charge et a priori peu motivé pour épargner. (Pour en savoir plus, voir l'exemple et l'avis d'un client dans l'encadré 1).

### Encadré 1 : L'expérience de Timothy avec JKS

Timothy tient depuis cinq ans un commerce de bois de chauffage dans un bidonville de Nairobi. Pendant sept ans, il vendait son bois sur un autre marché. Pour Timothy, il était difficile d'épargner. Il avait essayé de placer quelques économies sur son compte M-PESA, mais l'argent était trop facilement disponible. Quand un ami lui a parlé de JKS, il a été séduit par la possibilité d'obtenir un prêt pour augmenter son stock de bois. Lorsqu'il s'est inscrit, il s'est fixé un objectif d'épargne de 15 000 KSH (180 dollars).

Avec ses économies, Timothy prévoit de diversifier son activité pour vendre aussi du bois d'ameublement, et payer les frais de scolarité de ses trois enfants. Par le passé, il avait été membre d'une société coopérative de crédit et d'épargne (SACCO), et il avait essayé d'emprunter auprès des banques. Il préfère le système JKS à une SACCO, car il peut épargner plus rapidement et, par conséquent, emprunter à nouveau au fur et à mesure de ses remboursements. Outre le fait qu'obtenir un prêt bancaire est souvent long et difficile, Timothy explique que les banques ne lui auraient pas accordé plus d'un prêt par an alors que JKS lui offre de petits prêts tout au long de l'année. Il apprécie aussi le fait que, dès qu'un cycle de prêt est terminé, il est immédiatement éligible au prêt suivant. « Avec Jipange KuSave, j'espère pouvoir développer mon commerce et vivre mieux », a déclaré Timothy.

## Trois phases de test

La phase 1 a débuté en février 2010 avec 145 clients dans deux quartiers urbains et une zone rurale du Kenya. Le but de ce premier test était de répondre à une question essentielle : « est-ce que quelqu'un va rembourser ? ». Un prêt sans intérêt de 2 000 KSH (20 dollars) a été proposé aux clients, un tiers de la somme étant bloqué à titre d'épargne. Le prêt était assorti de trois types de frais : un droit d'adhésion initial de 150 KSH, des frais de déblocage du prêt d'un montant fixe de 2 % du capital emprunté et des frais de transaction sur M-PESA, mais ces derniers n'étaient pas facturés au client pendant la phase 1. L'étude de ce premier groupe de clients a montré que le produit les intéressait et que 15 minutes environ leur suffisaient pour en comprendre le fonctionnement. La crainte du non remboursement des premiers prêts s'est avérée infondée. En fait, 10 % des clients ont

<sup>3</sup> L'analyse du profil des clients se fonde sur des entretiens menés auprès de 183 adhérents de la phase 3 de JKS en juin 2011.

remboursé leur premier emprunt en trois semaines avant d'entrer dans un deuxième, voire ensuite un troisième cycle de crédit. Plus de 77 % d'entre eux ont commencé à rembourser au moins une partie de leur prêt initial sous deux mois et le taux d'impayés de cette phase pilote se situait dans une fourchette de 8 à 16 %.

La phase 2 a été lancée en juillet 2010, avec 650 clients sur six sites. Des variantes du modèle initial ont été testées sur certains sites afin d'évaluer leur impact sur les réactions et les comportements des clients. Ainsi, la proportion du crédit consacré à l'épargne allait d'un tiers à la moitié, les frais de déblocage du prêt étaient de 2, 3 ou 5 % et les frais de transaction sur M-PESA se montaient à 0, 10 ou 20 KSH. En revanche, le droit d'adhésion est resté fixé à 150 KSH. Le système de gestion des comptes client a été amélioré de façon à suivre en temps réel les transactions des clients et à mettre en place un dispositif automatique de déclenchement du « prêt suivant ». Dès que le système de gestion des comptes recevait la notification du dernier remboursement d'un crédit en cours, le prêt suivant pouvait être débloqué et transféré en moins d'une heure sur le porte-monnaie électronique M-PESA du client. Les avis recueillis ont montré que les clients appréciaient cette rapidité ainsi que le fait de recevoir les fonds sur leur propre téléphone mobile, soulignant ainsi la valeur ajoutée de cette évolution technologique du produit P9.

Enfin, la phase 3 a commencé en février 2011. Sa finalité était de valider le concept final du produit et de développer le modèle commercial. La part du capital emprunté destinée à l'épargne a été portée à 50 %, les frais de déblocage du prêt à 5 %, les frais de transaction sur M-PESA à 10 KSH et le droit d'adhésion est passé à 450 KSH. Une incitation à l'épargne a été introduite, sous la forme d'un bonus mensuel versé aux clients respectant leur objectif du mois. Pour tenir compte des commentaires des clients, la fréquence des messages envoyés a été abaissée et le nombre de messages de rappel des échéances de remboursement a été diminué de moitié. Par ailleurs, le contenu des SMS a été revu pour mieux les adapter aux objectifs mensuels d'épargne des clients. MVK a aussi cherché à améliorer le processus d'acquisition de clientèle en définissant le profil du « bon client JKS ». La phase 2 avait permis de constater que les clients identifiés comme des « planificateurs » — ceux qui font de réels efforts pour gérer leurs finances — remboursaient en général sans difficulté. Elle avait aussi

montré que les agents M-PESA n'étaient guère efficaces dans le recrutement et l'évaluation des clients JKS, ces agents et revendeurs se consacrant surtout à leur propre commerce sans prendre le temps d'expliquer le produit aux clients. Aussi, pour la phase 3, MVK a-t-elle embauché des commerciaux de terrain qui ont recruté 200 nouveaux clients en utilisant le profil « bon client JKS ». MVK a aussi exploité les recommandations de ses propres clients et s'est associée avec différents partenaires pour identifier de potentiels clients correspondant à ce profil.

## Viabilité commerciale

Les trois phases de l'expérimentation ont été riches d'enseignements pour déterminer les conditions de la viabilité commerciale du produit JKS. Selon les projections réalisées à l'issue de la phase 3, pour obtenir un retour sur investissement raisonnable, il faudrait atteindre le chiffre de 300 000 clients en trois ans, la majorité d'entre eux devant épargner entre 15 000 et 25 000 KSH (180 à 300 dollars). Les dirigeants de MVK ont rapidement pris conscience que les autorités exigeraient que la société obtienne une licence bancaire pour développer JKS, ce qui était impossible pour une petite start-up au Kenya. Aussi, pendant l'expérimentation, ont-ils entamé des négociations avec leur propre banque pour qu'elle injecte des capitaux dans la société afin d'accélérer le développement de JKS et d'en assurer la viabilité commerciale. Cependant, la banque avait des priorités et le dossier JKS ne figurait pas parmi les mieux classés. En outre, elle aurait voulu exercer un contrôle sur le bilan de la société sans piloter elle-même les activités. Finalement, la banque a tardé à prendre une décision et les négociations n'ont pas abouti.

## Conclusion

L'expérimentation JKS au Kenya a permis de répondre à de nombreuses questions sur la mise en place d'un produit financier innovant associé à un porte-monnaie électronique sur téléphone mobile. Voici les principales conclusions que l'on peut en tirer :

- Les clients sont intéressés par un produit qui offre des liquidités immédiates et des modalités d'épargne faciles. Les niveaux d'utilisation et le rythme moyen des remboursements sont suffisants pour assurer la viabilité du produit.

- Les clients sont prêts à payer les frais associés au produit afin de bénéficier d'un service apprécié pour sa rapidité et sa facilité.
- Le comportement des clients en matière de remboursement reste constant même quand la fréquence des rappels est abaissée.
- Le produit peut être commercialisé auprès de populations à faible revenu via un canal mobile (bien que les premiers recrutements de clients exigent l'intervention d'agents spécialisés sur le terrain).

Toutefois, d'autres questions restent en suspens. Du point de vue du client, à quel produit peut-il prétendre dès lors que son objectif d'épargne est atteint ? De même, du point de vue du prestataire, quelle stratégie de fidélisation mettre en place quand le client a atteint son objectif ? Pour l'un comme pour l'autre, aucune offre ultérieure n'est clairement définie si le client choisit de ne pas se fixer un nouvel objectif d'épargne.

En termes stratégiques, l'expérimentation JKS a prouvé qu'il existe une demande pour des services financiers sensiblement différents de ceux actuellement proposés par les institutions traditionnelles. En revanche, il est plus difficile de déterminer si une société indépendante viable pourrait répondre seule à cette demande ou si elle devrait obligatoirement être intégrée à une institution financière réglementée. Sachant que la nature même du produit repose sur la mobilisation de l'épargne, il est évident que la plupart des pays imposeraient de passer par une institution de dépôt agréée. L'expérience de MVK montre qu'il est difficile de faire coïncider les intérêts d'une petite start-up dynamique et ceux d'une banque commerciale bien établie pour nouer un partenariat stratégique efficace. De ce fait, il semble que la solution la plus simple pour com-

mercialiser ce type de produit serait de l'intégrer à l'offre d'une banque ou d'une institution financière existante, même si le concept peut heurter certains principes d'orthodoxie bancaire. Proposer ces produits au plus grand nombre exigera de susciter à la fois l'envie et les conditions de l'innovation.

## Références

FSD Kenya et CGAP. 2012. « Review of CGAP and FSD Support to Mobile Venture Kenya » Washington, D.C. : FSD Kenya et CGAP, avril. <http://www.cgap.org/gm/document-1.9.57370/Using%20credit%20to%20grow%20savings.pdf>

Hughes, Nick, Gautam Ivatury, Jonathan Petrides et Stuart Rutherford. 2012. « Liquidity and Savings in the Age of M-PESA ». *MIT Innovations*, Vol. 6 (4). [http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/INOV\\_a\\_00098](http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/INOV_a_00098)

Ivatury, Gautam et Nick Hughes. 2012. « Jipange Kusave: A Mobile-Only Attack on the Kenyan Mattress ». Blog Technologie CGAP, 17 avril. <http://technology.cgap.org/2012/04/17/jipange-kusave-a-mobile-only-attack-on-the-kenyan-mattress/>

Mark, Okuttah. 2012. « M-Pesa Drives Safaricom as Profit Declines to Sh12.8bn ». *Business Daily*, publié le 10 mai. <http://www.businessdailyafrica.com/Corporate+News/MPesa+drives+Safaricom+as+profit+declines+/-/539550/1403606/-/35h11b/-/index.html>

Rutherford, Stuart. 2012. « Product Innovation That Provides Useful Services for the Poor: P9 and Jipange KuSave ». Blog Microfinance CGAP, 21 mars. <http://microfinance.cgap.org/2012/03/21/4340/>

## AUTEURS :

Sarah Rotman, David Ferrand et Stephen Rasmussen