

Services financiers mobiles au Bangladesh : un démarrage rapide grâce à bKash

À la mi-2011 étaient lancés les premiers services financiers mobiles au Bangladesh. Fin 2013, ils étaient utilisés par 22 % de la population adulte (Intermedia 2014). Un démarrage rapide pour un pays dont la population atteint 160 millions d'habitants. La même année, les ouvertures de comptes de services financiers mobiles ont augmenté au Bangladesh davantage que dans n'importe quel autre pays.

Bien que la Banque centrale du Bangladesh ait accordé une vingtaine de licences pour l'offre de services financiers mobiles, plus de 80 % des transactions ne s'effectuent qu'à travers les services d'une entreprise unique : bKash Limited, créée au cours du second semestre de 2011. Avant la fin de 2012, deux millions de comptes y avaient été ouverts et on en comptait 11 millions à la fin 2013¹. Contrairement aux grandes entreprises de services financiers mobiles existant dans d'autres pays, bKash n'est pas un opérateur de téléphonie mobile et ne disposait pas d'une base de clientèle préexistante à laquelle il pouvait proposer un nouveau service financier mobile. bKash s'est constitué une clientèle par ses seuls efforts et ses propres moyens.

Trois facteurs ont contribué au démarrage rapide de bKash :

1. une entreprise créée aux seules fins d'offrir des services financiers mobiles ;
2. une offre de services à grande échelle, une même vision partagée par des investisseurs issus d'horizons divers ;
3. un cadre réglementaire souple et favorable.

Pris indépendamment, ces trois facteurs n'ont rien d'exceptionnel. Mais leur conjugaison a permis le démarrage rapide de bKash. Cette Note présente l'histoire de cette entreprise et analyse les trois facteurs qui lui ont permis de connaître une telle croissance.

L'histoire de bKash

bKash est une société à responsabilité limitée privée créée à la seule fin d'offrir des services financiers mobiles au Bangladesh. Elle est membre du groupe BRAC (*Bangladesh Rural Advancement Committee*), une organisation non gouvernementale (ONG) qui fournit

des services sociaux et dont dépendent 18 entreprises sociales². Membre du même groupe, la banque commerciale BRAC Bank détient bKash à hauteur de 51 %. La réglementation adoptée au Bangladesh en 2011 exige que les services financiers mobiles soient fournis par une banque ou une entreprise classée comme filiale bancaire par la Banque centrale. bKash gère pratiquement tous les aspects relevant des activités des services financiers mobiles, tandis que le BRAC est chargé de veiller au respect de la réglementation. bKash doit déposer la totalité de la valeur de ses soldes de compte auprès d'une banque commerciale assujettie à une réglementation prudentielle. Établie aux États-Unis, l'entreprise Money in Motion LLC a investi dès la création de la société et pris une participation minoritaire de 49 % dans bKash³. La Société financière internationale (IFC) et la Fondation Bill & Melinda Gates se sont associées à cette démarche en tant qu'actionnaires minoritaires en 2013 et 2014 respectivement, la BRAC Bank conservant 51 % de l'entreprise.

bKash fonctionne comme la plupart des autres services financiers mobile présents sur de nombreux marchés. Les utilisateurs peuvent ouvrir un compte relié à un numéro de téléphone portable. Les détenteurs de comptes peuvent, avec la plupart des modèles de téléphones, déposer ou retirer de l'argent chez des agents agréés⁴. bKash a mis en place un réseau de 5 000 agents dès la première année. Les agents sont sous contrat avec le BRAC qui se charge de leur recrutement et de leur gestion⁵. Cette organisation initiale a permis à bKash de lancer ses services sans disposer d'un réseau de distribution préexistant. Un an plus tard, bKash avait constitué un nouveau réseau de plus de 100 sociétés de distribution, dont chacune peut gérer des centaines d'agents à la fois. Ces sociétés de distribution et leurs détaillants étaient déjà spécialisés dans la vente de crédits de communication, de biens de consommation

1 Dont 35 % de comptes actifs avec au moins une transaction effectuée dans les 30 derniers jours, selon bKash.

2 Le groupe BRAC a été fondé en 1972. Bien implanté au Bangladesh, il est également actif dans neuf autres pays. Il est souvent considéré comme la plus grande ONG au monde.

3 Lorsque le fondateur du groupe BRAC (et de la BRAC Bank), Fazle Hasan Abed, s'est intéressé pour la première fois aux services financiers mobiles, il a d'abord contacté les frères Iqbal et Kamal Quadir, entrepreneurs dans le domaine des téléphones portables ayant à leur actif la création d'entreprises comme GrameenPhone ou CellBazaar. Ils se sont également intéressés aux services financiers mobiles. Ils ont créé Money in Motion avec Nick Hughes, qui a lancé M-PESA au Kenya, et Arun Gore, directeur général du fonds de capital-risque Grey Ghost Capital.

4 Le menu de bKash's suit l'approche USSD par session fournie par la plateforme Enterprise edition de Fundamo (Visa).

5 <http://www.impatientoptimists.org/Posts/2014/06/Mobile-Money-in-Bangladesh-Shifting-from-Scale-to-Innovation>

courante, de médicaments et de produits d'épicerie. bKash est arrivé au bon moment pour ces derniers. Leurs marges pour la vente de crédits de communication étaient tombées à des planchers historiques en 2012 et ils attendaient donc avec impatience de nouvelles sources de revenus. Cela a permis à bKash d'élargir rapidement son réseau qui rassemblait près de 80 000 agents deux années plus tard.

Afin de promouvoir ce nouveau service, bKash a investi d'importants moyens dans la diffusion de publicités à la télévision, à la radio et sur des panneaux publicitaires. « bKash » est un jeu de mots : lorsqu'il est prononcé rapidement, il sonne comme un mot de la langue locale signifiant « progrès ». Le mot bKash est devenu si courant qu'il est désormais synonyme de paiement par téléphone portable.

La plupart des transactions ont jusqu'à présent concerné les envois d'argent par des personnes à des membres de leur famille⁶. Travailleurs migrants, ouvriers d'usines textiles et conducteurs de rickshaw envoient de l'argent chez eux, mais il peut également s'agir d'étudiants qui reçoivent de l'argent afin de pouvoir subvenir à leurs besoins. La majorité des transactions sont effectuées de gré à gré et les personnes envoyant ou recevant de l'argent n'utilisent pas leur propre compte mais celui d'un agent tiers⁷. C'est là une difficulté qui existe depuis les débuts et que bKash doit tenter de résoudre en incitant les clients à modifier leur comportement et à utiliser leurs propres comptes.

Comment expliquer la rapide expansion de bKash ?

bKash n'est ni un opérateur de téléphonie mobile ni une banque. C'est une entreprise indépendante qui s'est rapidement développée en ne comptant que sur elle-même. Trois facteurs y ont contribué.

1. Une entreprise créée aux seules fins d'offrir des services financiers mobiles

bKash n'a été créée que dans un seul but. Le BRAC attend de bKash qu'elle ait sa propre identité et qu'elle mène ses activités de manière indépendante. L'une des différences majeures entre bKash et les autres entreprises dans lesquelles le BRAC a investi réside dans le fait que les actionnaires minoritaires y ont un poids important. Ils ont ainsi grandement contribué à la création de l'entreprise en apportant leurs compétences et leur expérience. Ce sont eux également qui ont nommé le directeur général, Kamal Quadir. Leur poids est cependant contrebalancé par celui de la BRAC Bank, qui nomme

quant à elle le directeur du conseil d'administration ainsi que d'autres membres de la direction⁸. Même si d'autres banques du Bangladesh proposent également des services financiers mobiles, la BRAC Bank est jusqu'à présent la seule à avoir fondé une entreprise spécifiquement dédiée à ces services. Au-delà du cas du Bangladesh, cela demeure un fait rare, même parmi les banques et les opérateurs de téléphonie mobile.

Cette entreprise se concentre ainsi spécifiquement sur les services financiers mobiles quand les banques emploient habituellement leur personnel aussi bien pour offrir ces services que pour d'autres. Les membres du personnel de bKash proviennent d'horizons commerciaux divers, mais peu sont issus du secteur bancaire. bKash est une entreprise autonome qui doit se débrouiller seule et obtenir par elle-même de bons résultats financiers. Dans de nombreuses banques, les services financiers mobiles ne représentent qu'un canal de distribution supplémentaire au service d'autres activités de la banque, par exemple au service de la collecte de dépôts pour leurs activités de détail. Les départements bancaires qui se concentrent sur les canaux de distribution mobiles doivent ainsi souvent répondre aux besoins d'autres services de la banque plutôt que de se concentrer sur le développement de leurs activités principales.

Le BRAC a pour habitude de créer des entreprises ayant chacune leur spécialisation : le Groupe en a ainsi fondé 18, qui sont responsables de leurs propres résultats. Cette situation a compliqué la tâche de bKash, car cette dernière ne pouvait alors s'attendre à obtenir de l'aide en provenance du groupe. Ainsi, jusqu'à maintenant, elle n'a que des liens ténus par exemple avec d'autres entreprises du groupe, même avec la BRAC Bank. On ne compte que peu d'échanges ayant trait aux paiements de salaires ou au recouvrement de prêts, par exemple. Ces liens pourraient s'intensifier à l'avenir mais, jusqu'à présent, bKash a dû travailler dur pour réussir sans bénéficier d'aucune aide et s'en sortir par elle-même. Des actionnaires minoritaires ont ensuite parié sur l'entreprise et sur ses résultats en y investissant des capitaux à risque qui lui ont permis de se renforcer.

bKash a développé une culture propre adaptée à ses activités. Cette culture différente concerne jusqu'au directeur général, provenant du monde des start-ups technologiques. Le modèle économique de l'entreprise est également complètement différent de celui d'une banque classique. Au lieu de se concentrer sur les crédits ou l'épargne ou de chercher à renforcer son bilan, bKash effectue des transactions et tire ses recettes

6 <http://www.slideshare.net/CGAP/is-a-transition-to-mobile-wallets-underway-in-bangladesh>

7 L'enquête nationale effectuée par Intermedia à la fin de l'année 2013 a montré que la majorité des utilisateurs de services financiers mobiles n'utilisaient pas leur propre compte pour effectuer des transactions mais ceux d'agents, d'amis ou d'autres personnes pour les aider à envoyer et à recevoir de l'argent.

8 Rumee Ali est le président de bKash. La BRAC Bank a également nommé les membres de la direction : Mahabubur Rahman, directeur général de la BRAC Bank, S. N. Kairy, directeur financier du groupe BRAC et Shameran Abed, directeur des activités de microfinance du BRAC.

Encadré 1. Le souci du détail

Sur la table de chevet du directeur général repose une œuvre illustrée sur Satyajit Ray, l'un des plus grands réalisateurs au monde. De temps en temps il l'emporte avec lui pour montrer au personnel de bKash comment le réalisateur a méticuleusement conçu le story-board de chaque scène de ses films, en allant jusqu'à imaginer des détails infimes comme la forme ou la couleur d'un chemisier porté par l'un des personnages. C'est une manière pour le directeur d'illustrer la façon dont il convient de planifier les activités. Cette attention portée aux détails et à la conception peut être constatée partout dans l'entreprise.

des frais qu'elle perçoit. Lors de leur lancement, de nombreuses banques se cantonnent à une zone urbaine ou se concentrent sur un segment particulier de clientèle, le plus souvent fortunée. bKash a su toucher toutes les régions du pays et acquérir une dimension nationale pratiquement depuis le début. Son objectif : offrir ses services à tout le monde.

2. Une offre de services à grande échelle, une même vision partagée par des investisseurs issus d'horizons divers

Fazle Hasan Abed, fondateur du BRAC, aime à dire que « ce qui est petit est peut-être beau, mais la taille a son importance ». Depuis le début des années 1980, le BRAC cherche à toucher la plus grande part possible de la population. Contre l'avis de nombreux experts, l'ONG avait à l'époque lancé un programme national de lutte contre la mortalité infantile provoquée par les diarrhées, en proposant un traitement de réhydratation orale pouvant être fabriqué à la maison. Le BRAC a réussi le pari de faire entrer cette solution dans tous les foyers du Bangladesh (Chowdhury et Cash 1996).

bKash s'est également lancé sans attendre dans une stratégie à grande échelle, sans effectuer de tests au préalable, et en décidant d'« apprendre sur le tas ». Mettre en place un large réseau d'agents et attirer une vaste clientèle n'a pas été facile, et l'entreprise a dû faire de nombreux ajustements au fil du temps. Le passage d'un système de réseau d'agents BRAC à un système de recrutement direct par bKash a obligé l'entreprise à mettre sur pied une équipe de distribution et à revoir les mesures incitatives destinées aux distributeurs. L'entreprise a dû effectuer ces ajustements dans le feu de l'action, mais même pendant cette phase, sa croissance n'a pas cessé de se renforcer.

Grâce à ses investisseurs et aux financements qu'elle a obtenus, bKash a pu poursuivre sa démarche visant

une offre de services à grande échelle. Money in Motion a dans un premier temps investi 5 millions de dollars. La Gates Foundation a quant à elle injecté 10 millions de dollars dans l'entreprise alors même que cette dernière n'en était qu'à ses débuts. Cette somme comprenait des fonds destinés à permettre le développement de l'entreprise ainsi qu'à bénéficier d'une assistance technique. bKash a ainsi par exemple pu compter sur l'aide d'experts kenyans de la gestion d'un réseau d'agents⁹. Plus récemment, IFC et la Gates Foundation sont venus rejoindre le camp des actionnaires minoritaires. Chaque investisseur a ainsi apporté sa pierre à l'édification d'une entreprise visant une dimension nationale.

3. Un cadre réglementaire souple et favorable

Le lancement de bKash en juillet 2011 est intervenu après la publication par la Banque centrale de nouvelles lignes directrices concernant les services financiers mobiles (<http://www.bangladesh-bank.org/>). Elles ont permis de clarifier la situation et de rassurer bKash et ses investisseurs, qui ont été convaincus d'investir et de développer des activités. La Banque centrale a facilement accordé une licence à la BRAC Bank afin qu'elle puisse lancer bKash. La banque commerciale était en effet bien connue de l'autorité de contrôle bancaire pour sa gestion rigoureuse.

C'est en 2008 que fut débattue pour la première fois l'idée de mettre sur pied une réglementation permettant à des établissements non bancaires, et tout particulièrement aux opérateurs de téléphonie mobile, de lancer leurs propres services. À cette époque, la Banque centrale n'était cependant pas favorable à l'idée que les opérateurs de réseaux puissent devenir des leaders dans ce domaine. Cependant, la réglementation de 2011 a non seulement permis aux banques d'offrir des services financiers mobiles, mais également de créer des filiales spécifiquement dédiées à cette fin. Elle permettait ainsi aux banques de créer des sociétés indépendantes en partenariat avec des bailleurs de fonds, dont l'expérience mais surtout le goût du risque et la culture entrepreneuriale étaient nécessaires à la réussite de tels projets. Cet assouplissement du cadre réglementaire a ainsi permis à bKash de devenir une entreprise opérationnelle d'un nouveau genre tout en restant assujettie aux normes prudentielles régissant le secteur bancaire. À ce jour, aucune autre filiale bancaire n'a été créée aux fins de proposer des services financiers mobiles au Bangladesh, mais cela n'en reste pas moins possible désormais.

Les autorités de contrôle ont également pris très tôt une autre décision importante. Lors de son lancement,

⁹ ShoreBank International (aujourd'hui Enclude) a fourni l'assistance technique. Les importants financements apportés par la Gates Foundation se sont ajoutés à un financement moins important de ShoreBank International destiné à permettre au groupe BRAC d'étudier le concept de service financier mobile en 2008-2009.

bKash n'avait l'autorisation de rechercher pour clients que ceux qui étaient abonnés à l'un des quatre grands opérateurs de téléphonie mobile. bKash, ainsi que des banques offrant des services financiers mobiles, ont donc cherché à obtenir l'accès aux canaux USSD (*Unstructured Supplementary Service Data*)¹⁰ des grands opérateurs de téléphonie mobile. La Banque centrale a d'abord fortement incité ces derniers à accéder à la demande des prestataires de services financiers mobiles. Puis, l'autorité de contrôle des télécommunications a fini par obliger les opérateurs à leur permettre cet accès. Le contexte devenait ainsi favorable pour bKash et, avec l'aide de la Banque centrale, l'entreprise a pu conclure des accords de partage de recettes avec les quatre grands opérateurs de téléphonie mobile. L'accès aux canaux USSD a permis à bKash d'accéder à 98 % des 100 millions d'abonnements à un service de téléphonie mobile au Bangladesh. bKash a ainsi pu toucher les clients de pratiquement tous les opérateurs dès sa première année d'existence. Si cette décision fut impopulaire auprès de certains opérateurs de téléphonie mobile qui souhaitaient proposer eux-mêmes des services financiers, elle fut cependant capitale pour bKash et elle a contribué à son développement rapide. Les obstacles initiaux à cet accès à la clientèle ont donc été levés et l'entreprise a réussi à établir un modèle de partage de recettes avec les opérateurs de téléphonie mobile qui fait référence. Cette situation tranche avec celle de nombreux opérateurs de téléphonie mobile qui, dans leur phase de démarrage, ne disposent pas d'autre base de clientèle que celle de leurs propres abonnés.

Quel avenir pour bKash et le marché bengali ?

Le démarrage et la croissance de bKash sont parmi les plus rapides au monde. L'expérience en est encore à ses débuts. Le conseil d'administration et la direction sont les premiers à reconnaître qu'il reste encore beaucoup de chemin à parcourir. Il y a selon eux encore beaucoup à faire afin de renforcer l'entreprise. Elle doit en effet consolider sa plateforme technologique afin de pouvoir supporter un volume de transactions beaucoup plus important. Elle doit également faire en sorte que les usagers effectuent leurs transactions en utilisant

Encadré 2. Aperçu de bKash (Décembre 2013)

Personnel :	500 +
Agents :	80 000
Nombre de transactions mensuelles	
Encaissements :	13 millions
Décaissements :	12 millions
Portefeuille à portefeuille :	5 millions
Autres transactions :	0,3 million
Montant moyen d'une transaction :	USD 27
Montant mensuel de transactions :	USD 680 millions

Recettes financières et facteurs de coûts :

Recettes primaires : 1,85 % des décaissements, 5 takas par transaction de portefeuille à portefeuille, intérêt sur compte flottant.

Coûts primaires : commissions versées aux distributeurs et détaillants (estimées à 80 % des recettes), droits d'accès USSD versés aux opérateurs de téléphonie mobile (7 % des recettes), personnel et gestion.

leurs propres comptes et non ceux d'agents. Elle doit encore étoffer son offre de services financiers et ne pas en rester aux seuls services de paiements. Enfin, le secteur entier pourrait également bénéficier de la présence d'autres entreprises plutôt que d'une seule. Grâce à son expansion rapide, bKash est désormais en mesure de franchir de nouvelles étapes. L'exemple de cette entreprise a montré que le marché du Bangladesh peut devenir plus vaste et plus concurrentiel. Dans d'autres pays, des autorités de réglementation et des entreprises réfléchissent également à la création d'entreprises spécialisées dans l'offre de services et aux avantages qu'une telle mesure pourrait apporter. Elles suivent donc de très près cette expérience bengalie.

Bibliographie

Chowdhury, A. M. R., et R. A. Cash. 1996. *A Simple Solution: Teaching Millions to Treat Diarrhea at Home*. Dhaka: University Press Ltd.

Intermedia. 2014. *Financial Inclusion Insights*. www.finclusion.org

¹⁰ L'USSD est un canal de communication par menus que les opérateurs de téléphonie mobile peuvent ouvrir. Il demeure le canal principal utilisé par les services financiers mobiles à grande échelle.

AUTEURS :

Gregory Chen et Stephen Rasmussen