

# La banque à distance au Pakistan : un laboratoire d'innovation

Le Pakistan est l'un des marchés en développement sur lesquels la banque à distance connaît la croissance la plus rapide dans le monde. La clarté des réglementations et la présence d'une autorité réglementaire qui accepte à la fois d'écouter le secteur privé et de fournir des incitations pour l'innovation ont favorisé l'apparition et le dynamisme de la banque à distance. Deux intervenants ont déjà procédé au lancement de services et d'autres se préparent à le faire. La présente Note décrit aussi bien les activités existantes que les activités prévues, et elle souligne les principales difficultés et opportunités susceptibles de déterminer l'évolution du marché au cours des 12 mois à venir.

La réglementation sur la banque à distance a été introduite pour la première fois au Pakistan en avril 2008. Depuis le début, la Banque d'État du Pakistan (*State Bank of Pakistan, SBP*) a adopté une approche réglementaire constructive en fournissant des conseils précis et en acceptant de se mettre à l'écoute des entreprises et d'adapter la réglementation lorsque cela s'avérait nécessaire. On assiste à l'émergence de différents modèles économiques impliquant un large éventail d'acteurs, dont les opérateurs des réseaux de téléphonie mobile, les sociétés technologiques et même une de coursier (il faut noter que dans tous les modèles c'est une banque qui rend des comptes à la SBP en dernière instance). Les pouvoirs publics encouragent par ailleurs l'innovation en testant eux-mêmes l'utilisation de la banque à distance pour le versement des prestations d'État. L'ensemble de tous ces facteurs fait du Pakistan un laboratoire d'innovation unique.

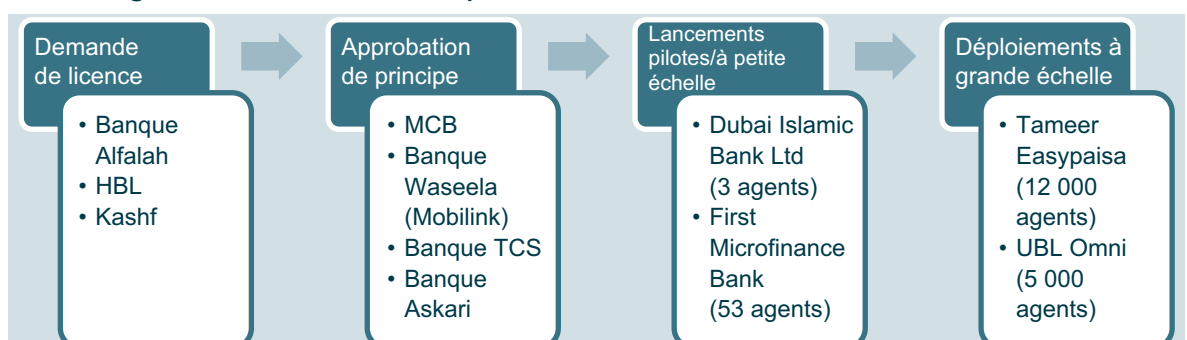
La SBP a accordé quatre licences de banque à distance et est en train d'en examiner plusieurs autres. La figure n° 1 montre à quelle étape se situent les différentes entreprises engagées dans la procédure de demande de licence.

## Les déploiements à grande échelle

**Tameer Microfinance Bank** et sa société mère, **Telenor Pakistan**, un important opérateur de réseau mobile, ont créé **Easypaisa** en octobre 2009. Avec **Easypaisa**, tout client, même s'il ne possède pas de compte chez Tameer ni de téléphone Telenor, peut régler ses factures à un comptoir et effectuer des transferts d'argent par l'intermédiaire des agents d'**Easypaisa**. Tameer utilise plus de 12 000 agents pour **Easypaisa**, dont les deux tiers traitent au moins une transaction par jour. Selon **Easypaisa**, 23 millions de transactions avaient été traitées fin juillet 2011, correspondant à un montant total de 43 milliards de RS (500 millions d'USD). Au départ, les règlements de factures constituaient la vaste majorité des transactions, mais les transferts d'argent à l'intérieur du pays ont fortement progressé et correspondent à l'heure actuelle à 60 % des montants traités.

En février 2010, Tameer et Telenor ont introduit le « compte mobile » d'**Easypaisa** qui permet aux clients possédant une carte SIM de Telenor d'accéder à un

Figure n° 1. Services de banque à distance existants et à venir au Pakistan



### Encadré n° 1. Environnement réglementaire afférent à la banque à distance au Pakistan

Le gouvernement pakistanais, en particulier la Banque centrale (SBP), s'est clairement prononcé en faveur de l'inclusion financière, dont il a fait une priorité stratégique.

Après avoir consulté le secteur privé, le gouvernement a publié une nouvelle réglementation sur la banque à distance en avril 2008. Celle-ci prévoyait plusieurs modèles de banque à distance permettant aux banques d'offrir leurs services par l'intermédiaire d'un réseau d'agents (ou détaillants). Cela a encouragé les banques et leurs partenaires à investir dans la mise en place de services. Après l'introduction de ces services, il est apparu qu'il demeurait un certain nombre d'obstacles au développement du secteur privé. En réaction, la SBP a publié une version révisée de la réglementation en juin 2011.

- La nouvelle réglementation élimine l'obligation d'enregistrer des informations biométriques (empreintes digitales) lors de l'ouverture d'un compte dans le cas des comptes de faible montant. Le déploiement de cette technologie biométrique auprès de milliers d'agents s'avérait coûteux et créait une barrière importante au recrutement de nouveaux clients. Les informations biométriques ne pouvant pas être comparées à la base nationale de données, elles n'offraient en outre aucune sécurité supplémentaire. La réglementation actuelle impose uniquement la prise d'une photo numérique du propriétaire du compte afin de confirmer sa présence lors de l'ouverture du compte.
- Selon la réglementation précédente, les clients pouvaient effectuer au guichet des transactions d'un montant plus important que par le biais d'un compte. La nouvelle réglementation a relevé le plafond des transactions effectuées par le biais des comptes de façon à éliminer cette différence.
- La nouvelle réglementation a également introduit un compte « niveau 0 », dont le solde minimum et la limite de transaction sont très faibles, ce compte pouvant être ouvert électroniquement et sans documentation papier, ce qui réduit encore les coûts associés à l'ouverture d'un compte.

compte chez Tameer et d'effectuer toute une gamme d'opérations directement depuis leur téléphone. À la suite de l'allègement des contraintes associées à l'ouverture d'un compte en juin 2011 (voir l'encadré n° 1),

Tameer et Telenor ont modifié leur procédure d'ouverture de compte pour les comptes mobiles et, à la suite d'une campagne publicitaire massive, ont gagné plus de 500 000 nouveaux clients selon Easypaisa.

**UBL Omni** est un nouveau service de banque à distance introduit en avril 2010 par la banque commerciale UBL.

UBL Omni permet à ses clients de régler leurs factures à un comptoir et d'envoyer de l'argent à leurs amis et proches au Pakistan par le biais d'un réseau d'agents connu sous le nom d'Omni Dukans. Le service offre également un compte accessible depuis un téléphone mobile par SMS ou par protocole d'application sans fil (WAP) et par carte (cartes génériques ou Visa). Le compte d'Omni requiert un solde minimum de 100 Rs (1,15 USD) et propose plusieurs offres tarifaires, dont le paiement à l'acte ou le versement hebdomadaire, mensuel ou annuel. UBL a remporté plusieurs contrats d'opération de décaissements pour le compte d'organisations à but non lucratif et d'administrations publiques, telles que le *Benazir Income Support Program* (BISP), le programme de secours aux victimes d'inondations du gouvernement pakistanais, et le Programme alimentaire mondial (voir l'encadré n° 2) (CGAP, 2011). Selon UBL, à la fin juin, 5 000 agents étaient en mesure de décaisser des paiements à 2 millions de bénéficiaires dans le cadre de ces programmes. Depuis peu de temps, UBL a commencé à accepter les remboursements de prêt pour des institutions de microfinance (IMF), et à offrir des prestations de gestion de trésorerie aux entreprises. Comme dans le cas d'Easypaisa, l'une des principales difficultés pour UBL consiste à convaincre les clients de s'abonner au service et d'effectuer leurs transactions par le biais d'un compte au lieu de les faire à un guichet.

### Lancements de projets pilotes ou diminuer taille de la police

**First MicroFinance Bank** (FMB) a été la première banque pakistanaise à expérimenter la banque à distance. Elle a reçu une permission spéciale de SBP pour collaborer avec la poste pakistanaise dans le cadre d'un projet pilote en mars 2008. Pour le pilote, les chargés de prêts de la FMB se tenaient à l'intérieur des bureaux de poste et y effectuaient le décaissement des prêts et l'encaissement des remboursements, permettant ainsi à la FMB de croître à un coût nettement moindre que si elle avait dû le faire par l'implantation de nouvelles agences. Selon la FMB, elle a, à ce jour, déployé du personnel dans 52 bureaux de poste et a décaissé 162 000 prêts correspondant à un montant total de 29 millions d'USD. Les chargés de

prêts rendent compte de leur activité dans l'agence de FMB la plus proche : ils ne disposent pas d'un système électronique qui leur permettrait d'enregistrer les opérations effectuées à la poste. Il n'existe pas de projets d'extension de ce service.

**La Dubai Islamic Bank Pakistan Ltd**, qui cible les particuliers fortunés, a reçu une licence de banque à distance en avril 2010. La banque prévoit d'implanter des réseaux à bas coût pour ses 50 000 clients actuels dans des écoles, des quartiers marchands, des zones résidentielles et des centres commerciaux. Selon la banque, ce service est encore en phase pilote sur trois sites et sera probablement étendu à 25 sites d'ici la fin de l'année. Ce service n'est pas destiné au marché de masse.

## Arrivées prochaines sur le marché

**Mobilink** est le plus gros opérateur de réseau mobile au Pakistan et avait émis 32 millions de cartes SIM à la fin 2010 (Autorité pakistanaise de réglementation des télécommunications, 2010). Mobilink a déjà essayé deux fois sans succès de lancer un service de banque à distance au Pakistan : la première fois avec la poste pakistanaise et la deuxième fois avec Citibank. Dans le cadre de cette troisième tentative, Mobilink et sa société mère, Orascom, ont reçu une licence les autorisant à posséder l'intégralité du capital d'une banque de microfinance — la Waseela Microfinance Bank Limited — en septembre. Il est prévu que la nouvelle banque dépose prochainement une demande de licence de banque à distance et qu'elle mette en place un modèle économique très similaire à celui d'Easypaisa (gamme de services au guichet, tels que transferts d'argent à l'intérieur du pays, et paiements de factures possibles pour n'importe qui) et une proposition améliorée, dont un portefeuille mobile pour les clients de Mobilink qui peuvent y accéder à partir de leur téléphone.

**TCS** est la plus grosse société de logistique et de coursier du Pakistan. Avec 400 agences, son implantation est plus importante que celle de DHL et son image de marque est bien établie. Cela fait longtemps que TCS souhaite tirer parti de son réseau d'agents en convertissant ses coursiers en « banquiers aux pieds nus » acheminant des services financiers jusqu'à la porte des clients. TCS a refusé de signer tout contrat d'exclusivité avec une banque commerciale et a décidé, tout comme Mobilink, de demander sa propre licence bancaire. La SBP lui a demandé d'établir un plan d'affaires comme pour toute banque de microfinance offrant des services complets. En cas de réussite, TCS sera le

### Encadré n° 2. Versements de prestations sociales et banque à distance

Au Pakistan, le décaissement des prestations et paiements de l'État aux particuliers est vu comme un moyen de stimuler l'inclusion financière.

- À la suite des interventions militaires de la vallée de la Swat en mai 2009, les autorités pakistanaises et le Programme d'aide alimentaire se sont associés avec UBL pour émettre des cartes utilisables dans des distributeurs automatiques pour décaisser des paiements à 12 000 bénéficiaires.
- Après les inondations d'août 2010, le gouvernement a collaboré avec UBL, la banque Alfalah et HBL pour remettre des cartes de la marque Visa à près d'un million de victimes sinistrées. Les bénéficiaires pouvaient retirer de l'argent à des guichets automatiques ou utiliser leur carte pour régler des achats.
- BISP est le programme social de transfert d'argent le plus renommé au Pakistan où il compte 2,2 millions de bénéficiaires. Deux projets pilotes emploient des agents de banque à distance. Le premier utilise une carte dont le code-barres situé au verso est lisible par un scanner. Le deuxième pilote utilise des téléphones mobiles. Quatre banques (UBL, HBL, Tameer et Alfalah Bank) ont accepté de fournir ensemble 180 000 téléphones mobiles gratuits aux bénéficiaires afin d'être incluses dans le pilote. À l'heure actuelle, les pilotes ne permettent pas aux clients de conserver des fonds sur leur compte ou de transférer des fonds depuis leur téléphone.
- La SBP, en association avec DFID, vient d'annoncer la création d'un fonds qui fournira des subventions aux autres administrations publiques afin qu'elles puissent expérimenter des mécanismes de paiement favorisant l'inclusion financière.

premier transporteur du monde à offrir des services financiers.

**L'Alfalah Bank** et sa société sœur, l'opérateur de téléphonie mobile Warid (toutes deux appartenant au groupe Abu Dhabi), pourraient former un partenariat de banque à distance idéal. La banque Alfalah a prouvé son engagement envers la banque à distance en servant de canal de distribution des indemnités de secours après les inondations et en participant au projet pilote de banque mobile de la BISP (voir l'encadré n° 2) à une moindre échelle

qu'UBL. Certaines rumeurs font état de projets de fusion entre Warid et d'autres sociétés de télécommunications au Pakistan, ce qui pourrait différer les plans du groupe.

**L'Askari Bank** est une banque de second rang dotée de 235 agences détenue à 50 % par l'*Army Welfare Trust* et à 50 % par des investisseurs privés. Askari a récemment reçu une licence de banque à distance et a conclu un accord de développement d'une société de banque à distance avec Zong (China Mobile), l'opérateur de réseau mobile le plus petit mais le plus dynamique du Pakistan. Ce service sera offert en association par les deux marques et ciblera dans un premier temps le versement des salaires aux membres des forces armées de façon à encourager les militaires aussi bien que leur famille à ouvrir un compte. Le plan consisterait à recruter des agents positionnés stratégiquement près de casernes militaires. Askari et Zong explorent l'idée de campagnes promotionnelles, telles que l'octroi de cartes SIM gratuites à tout client ouvrant un compte.

**MCB** est une grosse banque commerciale dotée de plus de 1 100 agences. Bien qu'elle ait déposé une demande de licence de banque à distance depuis longtemps, la banque n'a pas encore déployé de réseaux d'agents, parce qu'elle n'est pas convaincue de la viabilité du projet. Elle a mis au point une interface de banque mobile pour sa clientèle actuelle, administrée par Fundamo. Cette interface est utilisée à l'heure actuelle par 150 000 clients et a traité 7 milliards de RS (80 millions d'USD) de transactions. MCB vient de s'associer à Nokia pour élaborer une application de banque mobile téléchargeable sur tous les combinés Nokia et qui sera pré-téléchargée sur les nouveaux modèles. MCB est également en train d'explorer la possibilité de détacher des agents dans les magasins de Nokia.

## Défis et opportunités pour l'avenir

Ces expériences prometteuses pourraient échouer ou ne jamais dépasser le stade du pilote si les prestataires ne parviennent pas à relever les défis suivants :

- Convaincre les clients et accroître l'utilisation. Investir dans les réseaux d'agents afin d'offrir à la clientèle une expérience homogène, fiable et uniforme auprès de tous les agents.
- Atteindre la rentabilité commerciale en l'absence de subventions de bailleurs de fonds ou de l'État.

Les prestataires doivent progresser au-delà des opérations de guichet et offrir des produits qui assurent une relation avec le client et permettent à la banque de dériver des profits aussi bien des montants en transit que des frais facturés.

- Prévenir la fraude et les abus. Les cas d'abus associés aux services de la banque à distance pourraient miner la confiance de la clientèle et des autorités de réglementation, et retarder l'expansion du secteur, notamment au Pakistan, pays où le secteur financier est l'objet d'une surveillance et d'une attention particulières.

En dépit de ces difficultés, il existe plusieurs raisons d'être optimiste quant à la croissance continue du secteur :

- La SBP a démontré qu'elle était décidée à faire de la banque à distance au Pakistan un secteur rentable commercialement.
- Si les projets pilotes de paiements d'État aux particuliers utilisant les réseaux de la banque à distance réussissent et sont déployés à grande échelle, ils pourraient offrir d'importantes sources de revenus supplémentaires aux prestataires tout en envoyant aux clients un message très rassurant sur la confiance des autorités envers ces services.
- Le potentiel est immense sur ce marché, et les premiers taux d'adoption et d'utilisation par les consommateurs indiquent que les consommateurs en reconnaissent la valeur et sont disposés à payer le coût des services de banque à distance.

Les 12 mois à venir seront cruciaux pour le secteur émergent de la banque à distance au Pakistan. L'évolution du secteur débouchera probablement sur des enseignements importants pour le reste du monde.

## Références

CGAP, « *Case Study: United Bank Limited Supports Cash Transfer Payments* », Washington, D.C. : CGAP, 2011. [http://www.cgap.org/gm/document-1.9.50409/CGAP\\_UBL\\_case\\_study\\_Jan\\_2011.pdf](http://www.cgap.org/gm/document-1.9.50409/CGAP_UBL_case_study_Jan_2011.pdf)

Autorité pakistanaise de réglementation des télécommunications, Rapport annuel 2009–10, Pakistan : Autorité pakistanaise de réglementation des télécommunications, 2010. [http://www.pta.gov.pk/annual-reports/pta\\_ann\\_rep\\_2010.pdf](http://www.pta.gov.pk/annual-reports/pta_ann_rep_2010.pdf)

Toutes les publications du CGAP sont disponibles sur son site internet à l'adresse [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

CGAP  
1818 H Street, NW  
MSN P3-300  
Washington, DC  
20433 États-Unis

Tél. : 202-473-9594  
Fax : 202-522-3744

Adresse électronique :  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

© CGAP, 2011