

Favoriser la portée et la densité des réseaux de détaillants au Pérou

Différents réseaux de détaillants proposent des services bancaires et de paiement au Pérou. Leur taille et leur couverture varient, mais ce sont leurs choix en termes de structure qui influencent leur capacité à opérer de manière viable dans les zones les plus isolées du pays. Ces choix portent sur la gamme des services offerts, la complexité des opérations du détaillant et le modèle opérationnel du réseau dans son ensemble. La présente Note d'information décrit la relation entre ces différents facteurs et leur impact sur le potentiel de diffusion dans les zones rurales. Elle contient également des informations de haut niveau pour les prestataires et les régulateurs de marchés en dehors du Pérou.

Les réseaux de détaillants au Pérou

Les réseaux de détaillants permettent aux prestataires de services financiers d'exploiter l'infrastructure existante pour s'étendre rapidement dans des zones où le modèle traditionnel d'agences bancaires ne serait pas viable ou serait trop coûteux à mettre en place. Les détaillants donnent à de nombreux clients à faibles revenus l'accès à un portefeuille de services financiers potentiellement étendu. Outre les banques, les réseaux de téléphonie mobile ont également recours à des détaillants pour vendre du temps de connexion et offrir d'autres services de paiement. En 2005, le Pérou a promulgué des règles sur les détaillants bancaires et, depuis, plusieurs modèles et intervenants ont fait leur apparition¹.

En partant du principe que les détaillants servent de points d'accès pour les services d'encaissement et de décaissement (services bancaires ou autres paiements), le CGAP a réalisé une étude portant sur cinq réseaux regroupant plus de 26 000 détaillants réalisant plus de 24 millions de transactions par mois afin d'identifier les principaux facteurs de succès pour atteindre les zones pauvres et rurales. En prenant le réseau comme unité d'analyse, l'étude examine la façon dont les décisions structurelles au niveau du réseau influencent la capacité globale à atteindre les zones pauvres et peu peuplées.

Aspects de la structure du réseau qui influencent sa portée et sa densité

L'étude a identifié trois choix structurels pour lesquels les gérants de détaillants au Pérou utilisent des approches différentes. Les décisions relatives à un aspect impliquent de faire des compromis sur les autres. Ces trois choix, qui ne s'excluent pas mutuellement, sont les suivants :

1. Le regroupement des services, en particulier ceux comprenant des transactions en espèces
2. La simplicité des transactions
3. Un modèle opérationnel simple

Le regroupement des services influence les revenus du détaillant

Le regroupement est une stratégie dominante pour l'ensemble des réseaux analysés. Il est particulièrement avantageux pour les gérants de réseaux de détaillants de regrouper des prestataires de services multiples sur leurs plateformes à faibles coûts afin d'élargir le pool des transactions potentielles, ce qui permet à plus de détaillants d'atteindre leur seuil de rentabilité. Les services que l'on retrouve typiquement regroupés au sein d'un réseau comprennent les dépôts et les retraits bancaires ; les encaissements et décaissements par le biais de porte-monnaie mobiles ; le paiement de factures ; la vente de temps de connexion ; et les envois de fonds domestiques.

Parfois, le besoin de se démarquer de la concurrence pousse certains réseaux de détaillants à proposer des services exclusifs. Ainsi, un réseau axé sur les services bancaires est généralement associé exclusivement à une banque et regroupe des services d'autres prestataires par exemple pour le paiement de factures ou la vente de temps de connexion.

Les transactions de gré à gré en espèces représentent entre 40 % et 90 % du revenu global du réseau. Bien que ces transactions aient un potentiel d'inclusion financière moindre (par rapport aux transactions sur comptes), les recettes qu'elles génèrent sont essentielles pour garantir la viabilité des détaillants et, à terme, la densité et la portée du réseau.

¹ <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Junio/CIIF-0001-jn2013.PDF>

Grâce à la simplicité des transactions, plus de boutiques et des boutiques de plus petites tailles peuvent devenir des détaillants

Les transactions qui impliquent des procédures plus élaborées et/ou une infrastructure plus complexe placent la barre plus haut quant au type de magasins qui peuvent jouer le rôle de détaillants (ils doivent pouvoir utiliser de manière fiable des technologies frontales et suivre les procédures). Par ailleurs, les transactions plus complexes (comme par exemple celles comprenant de nombreuses étapes, l'impression de reçus ou l'enregistrement manuel d'informations) nécessitent du temps supplémentaire et parfois des infrastructures pour pouvoir mettre en place le modèle de service.

Il faut faire certains compromis importants. La complexité des transactions réduit le pool de détaillants potentiels et augmente les coûts d'exploitation, nécessitant donc un plus grand nombre de transactions pour atteindre le seuil de rentabilité. En revanche, des opérations plus simples (avec un seuil de rentabilité plus bas) permettent une plus grande densité mais recèlent un potentiel d'inclusion financière limité.

Un modèle opérationnel simple est synonyme de faible seuil de rentabilité pour les détaillants

Certains aspects du modèle de fonctionnement d'un réseau, comme les tâches de gestion des liquidités, influencent le coût opérationnel global du réseau. Plus les coûts opérationnels du réseau sont élevés, plus le seuil de rentabilité du détaillant est élevé, car un plus grand nombre de transactions sera nécessaire pour rendre le réseau viable. Les réseaux qui affichent une faible structure de coûts sont en mesure de recruter des détaillants qui traitent de faibles volumes de transactions, qui sont plus nombreux et qui restent viables même dans des zones peu peuplées.

La structure de coût du réseau est déterminée principalement par la façon dont le modèle d'affaires de chaque réseau gère cinq composantes opérationnelles clés : les fonds de roulement, le matériel frontal et la connectivité, la gestion des liquidités, la main-d'œuvre et l'espace, et le risque de fraude.

Les gérants de réseau optimisent leurs bénéfices en renforçant l'efficacité de ces composantes. Ils peuvent notamment transférer une partie des principaux éléments de coûts en aval, vers le détaillant, ou en amont, vers les prestataires de services, ces autres intervenants pouvant générer des synergies avec leur activité principale leur permettant d'absorber ces coûts plus efficacement. Au Pérou, nous avons constaté que les réseaux qui présentent une structure globale de coûts plus faible bénéficient d'une plus grande densité de détaillants (nombre de détaillants viables par habitant), ce qui permet une plus grande proximité avec les clients à la fois dans les zones rurales et urbaines. Les modèles d'affaires étudiés varient entre 150 et 3 500 transactions par mois et par détaillant pour atteindre le seuil de rentabilité.

Quatre modèles de réseaux

Dans le cadre de notre étude au Pérou, les prestataires ont pris différentes décisions structurelles concernant les aspects décrits ci-dessus, donnant naissance à quatre modèles de réseau différents :

- Bancaire, un réseau rattaché exclusivement à une banque avec un fort regroupement d'autres services.
- Opérateur de réseau mobile, un réseau rattaché exclusivement à un opérateur de réseau mobile avec un faible regroupement de services.
- Magasin transactionnel, un centre de paiements avec un fort regroupement de services, où les recettes transactionnelles sont la seule source de revenu du détaillant.

Tableau 1. Exemples de transactions avec différents degrés de complexité opérationnelle

Complexe	Équilibré	Simple
<ul style="list-style-type: none"> • Identification des clients • Transactions portant sur des montants importants • Impression de reçus de transaction • Transactions nécessitant l'identifiant fiscal du détaillant 	<ul style="list-style-type: none"> • Transactions comparables à la vente de marchandises : <ul style="list-style-type: none"> – Identification du client grâce à un numéro d'identification personnel – Encaissement simple (confirmation directe au client par SMS) – Pas d'opérations de décaissement 	<ul style="list-style-type: none"> • Uniquement des transactions en espèces

- Prestataire indépendant, un réseau avec un fort regroupement de services et un modèle opérationnel simple.

Le modèle de prestataire indépendant comporte deux variantes en fonction du développement du réseau. Le suffixe « -B » désigne les cas où le réseau s'est initialement concentré sur les transactions bancaires ou de paiement des factures. Le suffixe « -M » désigne les cas où l'activité principale du réseau était initialement axée sur les transactions mobiles.

La figure 1 illustre la corrélation entre le seuil de rentabilité des détaillants et la densité du réseau. Les réseaux ayant un seuil de rentabilité plus faible (par exemple le modèle des opérateurs de réseau mobile) sont en mesure d'exploiter plus de points de vente dans un district donné (densité de points supérieure) et offrent donc un grand nombre de points d'accès aux clients. Le fait que ce réseau ait un faible niveau de regroupement de services limite sa portée et son potentiel d'inclusion financière. Les modèles situés au centre du graphique sont plus pertinents en termes d'inclusion financière. Ils présentent un bon équilibre entre un modèle opérationnel simple et un portefeuille de services multiples. S'ils regroupent un plus grand nombre de services s'adressant aux pauvres (services bancaires et transactions en espèces), ils présentent aussi un seuil de rentabilité supérieur pour les détaillants et une densité de réseau plus faible. Ceci pourrait bien être le juste équilibre pour l'inclusion financière dans le cas du Pérou.

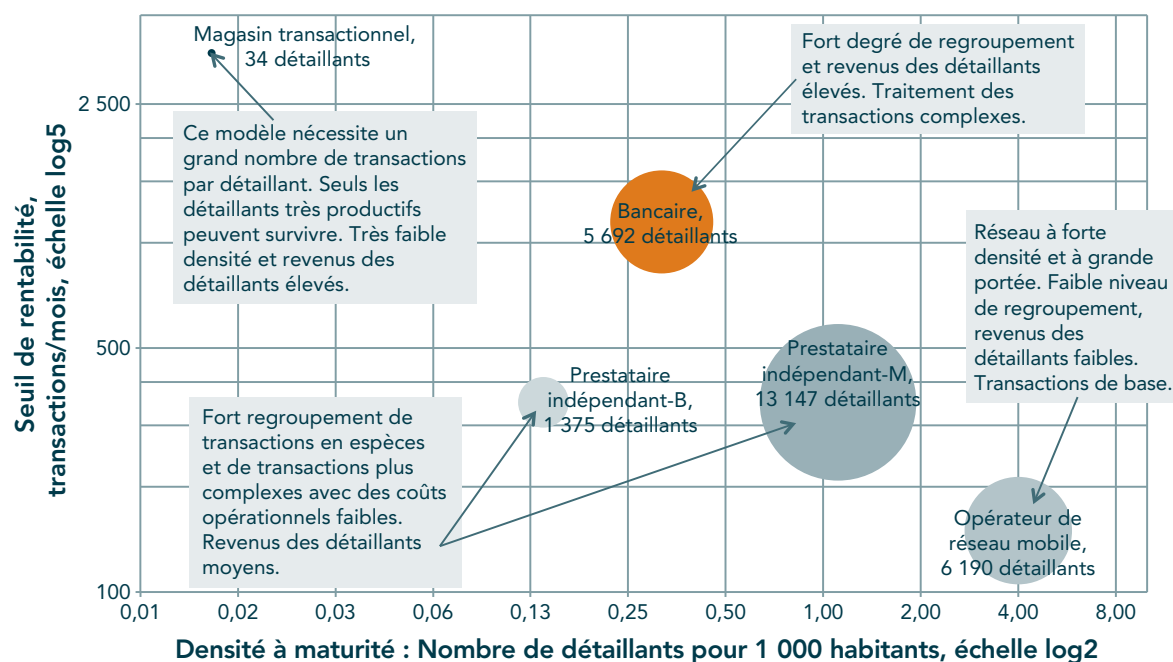
À terme, à mesure que le marché évolue, un plus grand nombre de prestataires devraient proposer des services électroniques et la demande pour une gamme plus étendue de transactions devrait augmenter. Par conséquent, on peut tabler sur une arrivée à maturité des réseaux de détaillants et une intensification de la concurrence. Cette tendance pousserait les prestataires à considérer plus activement les liens et les compromis entre les trois éléments décrits ici. À ce jour, les gérants de réseaux de détaillants au Pérou semblent converger dans leurs efforts pour atteindre cet équilibre idéal qui permet d'optimiser les trois aspects de l'exploitation du réseau. Le défi qu'ils doivent relever consiste à élargir le portefeuille de services et à augmenter le volume des transactions tout en conservant de faibles coûts opérationnels afin d'optimiser les bénéfices. L'innovation technologique qui a permis de réaliser des transactions bancaires hors agences joue un rôle clé à ce stade de l'évolution du marché. On peut espérer que les informations géographiques et la veille commerciale aideront les gérants à mieux prédire les besoins en liquidités et à améliorer l'expérience des utilisateurs.

De la façon d'améliorer la portée et la densité

On peut tirer des conclusions générales à partir des faits observés au Pérou qui pourraient être utiles dans le débat sur l'inclusion financière ailleurs dans le monde.

- **Les frais de conformité réglementaire peuvent réduire la densité d'un réseau de détaillants.** Certaines réglementations imposent des exigences

Figure 1. Cartographie des modèles : Densité, porté et simplicité des réseaux



qui influencent le coût d'exploitation d'un réseau. Les règles qui déterminent le type d'établissement pouvant faire office de détaillant (p. ex. avoir un identifiant fiscal) ; les exigences prolongeant la durée des transactions (comme le besoin pour le détaillant de saisir des informations détaillées dans un système) ; et/ou les exigences portant sur l'infrastructure supplémentaire au point de services (p. ex. l'impression d'un reçu pour chaque transaction) entraînent une augmentation du coût opérationnel du détaillant et donc du nombre de transactions nécessaires pour le rendre viable. Ceci réduit la capacité du réseau à utiliser des détaillants dans des zones où la population est plus dispersée. Une approche réglementaire équilibrée peut contribuer à renforcer l'accès dans les zones rurales.

- **Réseaux de détaillants à plusieurs niveaux.** En définissant des niveaux de services différents au sein d'un même réseau, les opérateurs peuvent répondre à des besoins locaux spécifiques et les régulateurs peuvent identifier les zones où des réglementations différenciées pourraient rendre les détaillants viables. Par exemple, un opérateur de réseau peut limiter le champ d'activité d'un certain groupe de détaillants à des transactions de moins de 20 dollars uniquement et certaines exigences réglementaires (p. ex. l'impression d'un reçu pour chaque transaction) pourraient devenir optionnelles pour ce type de détaillants. Il en résulterait des coûts directs réduits et une plus grande viabilité pour les détaillants en zones rurales.
- **Les transactions en espèces renforcent la viabilité des détaillants en zones rurales.** Les transactions en espèces permettent aux détaillants en zones rurales d'élargir le pool des transactions potentielles dans les zones où le trafic est limité. Le regroupement de transactions sur compte et en espèces est particulièrement pertinent afin de renforcer les points d'accès dans les zones rurales.

- **L'exclusivité des détaillants peut avoir un impact négatif sur le potentiel de croissance.** Les réseaux de détaillants qui établissent des relations exclusives avec des prestataires de services bénéficient parfois d'un puissant facteur de différenciation par rapport à la concurrence. Toutefois, l'exclusivité limite le nombre de transactions pouvant être proposées et le nombre de points d'accès pouvant opérer de manière viable. Au final, elle réduit l'accessibilité et la valeur pour les clients. À l'inverse, le partage de détaillants favorise ces qualités et donc le potentiel de croissance.
- **Les détaillants partagés peuvent apporter une interopérabilité efficace à leur niveau.** Les réseaux de détaillants indépendants qui regroupent des services de banque par téléphone comparables offrent une solution alternative aux services non interopérables. En établissant des comptes auprès de plusieurs prestataires, ils peuvent proposer des transferts « interopérables » en agissant en tant que destinataires sur une plateforme et expéditeurs sur une autre. Malgré cette interopérabilité de fait, cette approche favorise les transactions « de gré à gré » qui sont moins efficaces pour les clients et les prestataires.

Remerciements

Les auteurs remercient, entre autres institutions et organisations, les entreprises suivantes pour leur soutien et leurs contributions qui ont rendu ce projet de recherche possible : Banco de Crédito del Perú, Fullcarga, Globokas, Hermes-Multifácil et Movilway.

Nous tenons également à remercier l'ensemble du personnel et des consultants du CGAP qui ont fourni leurs commentaires tout au long du processus de recherche, et notamment Peter Zetterli et Jacobo Menajovsky qui nous ont aidé avec le traitement des valeurs aberrantes, ainsi que la Superintendencia de Banca y Seguros du Pérou et le bureau de l'IFC au Pérou pour leur collaboration et leur soutien.