

Developper un
produit pay-as-you-go
au Sénégal

Le cas de Oolu Solar

Remerciements

Cette étude de cas fait partie d'une série de publications sur les apprentissages du programme MM4P de UNCDF, l'Agence d'Investissement des Nations Unies. L'agenda d'apprentissage du programme comprend quatre domaines relatifs à la finance digitale: l'adoption par les clients, la distribution, les paiements de masse, et le partenariat pour les produits et solutions innovants. Cette étude de cas se concentre sur le développement des solutions innovantes et explore les prérequis pour la mise en œuvre d'un modèle Pay-as-You-Go au Sénégal.

UNCDF remercie Manohisoa Boulter et Bery Kandji de Amarante Consulting qui ont respectivement rédigé et édité cette étude de cas. Le programme UNCDF salue également la contribution Serge Mounghanou et Sabine Mensah qui ont assuré la validité des informations présentées dans cette étude de cas, et Karima Wardak pour la relecture. Enfin, UNCDF-MM4P remercie Mastercard Foundation pour son partenariat avec le programme au Sénégal.



Introduction

En Afrique subsaharienne, la plupart des habitants des zones rurales et enclavées, ne sont pas raccordés au réseau électrique. Ils dépendent de lampes qui fonctionnent au pétrole, énergie coûteuse et non propre, ou de lanternes à piles de courte durée. Selon le [GSMA](#), ces habitants dépensent également jusqu'à 1 US\$ par semaine pour recharger leurs téléphones dans la localité électrifiée la plus proche, souvent à 10km en moyenne de leurs villages. Les coûts de la recharge et du transport amoindrissent leurs revenus et ils perdent du temps dans le déplacement. Ces populations vivent alors marginalisées, au plan social et économique du fait du manque d'accès à l'information, du très faible niveau de création d'emplois, de la faible activité économique, de l'absence d'éclairage pour permettre aux enfants d'étudier le soir et donc, de l'absence d'amélioration de leur niveau de vie.

Le système Pay-as-you-go (PAYG) a vu le jour pour pallier ce problème : il apporte aux ménages ruraux l'énergie solaire, propre et renouvelable, ainsi qu'un mode de financement innovant : l'achat du système solaire se fait contre un premier versement modeste à l'installation et un remboursement s'étalant généralement sur 12 à 24 mois. En cas de non-paiement d'une échéance, le fournisseur peut désactiver le système à distance.

L'impact des sociétés PAYG est incontestable. Depuis 2010, ces sociétés ont déployé des kits solaires qui ont amélioré la vie de plus de 279 millions dans le monde. En Afrique subsaharienne, il s'agit de 2,2 millions de kits vendus au premier semestre 2019 dont 1,7 millions en Afrique de l'Est, 356 000 en Afrique de l'Ouest et 125 000 en Afrique Centrale¹. Cette industrie en constante croissance attire de plus en plus d'investisseurs et de promoteurs de projet œuvrant dans le développement international.



Les partenariats-types d'un système PAYG

L'initiative Mobile for Development du GSMA, dans son [Rapport annuel 2019](#), recense 3 types de business modèles PAYG où les opérateurs de téléphonie mobile (OTM), à travers leur offre mobile money, occupent toujours un rôle prépondérant :

- **Modèle exclusif dirigé par un OTM** qui veut lancer ses propres activités PAYG en offrant des services de vente au détail de système solaire et le financement de ses clients. L'OTM a l'avantage de disposer d'un réseau de distribution propre et éventuellement vaste, permettant aux clients de rembourser via mobile money. Cependant, il peut être confronté à des défis réglementaires lorsqu'il s'agit de financer l'acquisition du système par les clients.
- **Modèle exclusif de co-branding entre un OTM et une société PAYG** dans des marchés où cette dernière distribue des produits sans marque forte et de qualité inférieure, et ne connaît pas bien le marché. Dans ce cas de figure, la notoriété de l'OTM peut être un atout.
- **Modèle diversifié** où, pour développer de nouveaux segments de clientèle, l'OTM crée un écosystème en combinant le smartphone avec le système solaire PAYG et d'autres appareils qui améliorent la vie, tels que des réfrigérateurs, le gaz de cuisson, des téléviseurs et des pompes à eau solaires.

Par ailleurs, **il existe** un autre type de partenariat entre une société PAYG et une **institution financière qui prêterait directement aux clients**. Ce partenariat facilite le paiement du premier versement à l'achat du système solaire par le client, et permet ainsi à la société PAYG d'améliorer son taux de remboursement.

¹ https://www.gogla.org/sites/default/files/resource_docs/global_off-grid_solar_market_report_h1_2019.pdf



Un projet pilote au Sénégal

Janvier 2019, UNCDF a soutenu le consortium Oolu Solar une société PAYG et Wizall Sénégal, une Fintech, fournisseur de services financiers numériques (SFN) pour la mise en œuvre d'un réseau d'agents PAYG et de services financiers, à l'aide d'une application mobile dans les zones rurales du Sénégal. Le cabinet Amarante Consulting, spécialisé dans la gestion de réseau d'agents mobile money, a été mandaté par UNCDF pour assister le consortium dans cette initiative.

Oolu Solar fournit des kits solaires simples ou avec TV² au Sénégal. Son offre de services comprend l'installation du kit et le service après-vente à domicile ou à distance. Ses produits sont commercialisés dans la plupart des régions du Sénégal, avec une concentration à Thiès, Fatick et Tambacounda. Les clients d'Oolu vivent en zones rurales, sont généralement des petits paysans ou agriculteurs, et plus de 50% sont des femmes. Les systèmes sont en location-vente et payables en 2 ans sur le modèle PAYG : en 2 annuités ou en 24 mensualités. En cas de non-paiement des échéances, Oolu procède au retrait du kit solaire ; c'est ce qu'on appelle la repossesion. Les clients d'Oolu paient les échéances auprès des points WARI³ mais avec des contraintes fortes car leurs villages sont à 10 voire 20 km des points les plus proches. Les paiements sont, ainsi, retardés par ce problème d'accès. Et quand ce n'est pas l'accès qui retarde le paiement c'est parfois la connectivité du point WARI qui fait défaut.

Wizall offre depuis 2015 des services de paiement de factures et de paiement marchand, de transfert d'argent, d'envoi de bons d'achat, de rechargement de crédit téléphonique, s'adossant à la licence d'émetteur de monnaie électronique d'Ecobank Sénégal. Ces services sont accessibles via une application mobile sur smartphone, ou via l'application web de Wizall et dans les points Wizall. Ces points de vente sont tenus par des entrepreneurs individuels, des PME, des stations-services TOTAL ou encore des guichets Ecobank. Les clients de Wizall sont majoritairement en zones urbaines.

Face aux contraintes subies dans le remboursement des échéances, Oolu a voulu créer son propre réseau de paiement mais s'est heurtée aux exigences posées aux distributeurs de SFN, notamment la nécessité pour ses agents potentiels de disposer de document d'identification⁴ et de fournir un montant de caution élevé. Oolu a donc décidé de revoir sa stratégie en s'associant à Wizall pour la création de ce réseau avec des objectifs multiples, tels que présentés dans le graphique ci-après :

Graphic 1 Les objectifs du partenariat Oolu/Wizall



² Un kit solaire simple comprend un panneau solaire, une batterie, 3 à 4 lampes, un chargeur. Un kit avec TV nécessite 6 lampes et comprend en plus un téléviseur et une petite antenne parabolique.

³ Wari est une société de transfert d'argent au guichet (OTC).

⁴ Le numéro d'identification national des entreprises et des associations ou NINEA.



Le business modèle Oolu-Wizall

Dans ce modèle, l'assistance technique devait permettre au consortium de développer un modèle d'affaires rentable et durable pour chacun des partenaires. Ainsi, :

Oolu

- Se constitue agent principal (« Master agent ») de Wizall ;
- Élabore une solution technique adaptée, permettant aux agents ruraux d'offrir le service de paiement mobile.
- Met en place un réseau de 100 agents dans le cadre d'un pilote ;
- Enregistre ses propres agents comme sous-agents de Wizall, avec un KYA⁵ allégé et contourne ainsi les blocages liés aux normes de conformité ;
- Contribue à hauteur de 30 000 FCFA au capital de départ des agents ;

Wizall

- Se rémunère sur toutes les transactions effectuées dans ce réseau et capitalise sur les leçons apprises, pour son expansion dans les zones rurales.

Les agents

- Diversifient leur proposition de valeur en offrant les services Wizall Money et améliorent leur rentabilité ;
- Cependant, dans la phase de définition de produit, Oolu, selon sa stratégie interne, a pris certaines décisions clés sur le modèle d'affaires et de distribution :
 - Les clients sont exonérés de frais sur les paiements d'échéance, Oolu ne se rémunère pas sur ces transactions. La mise en place du réseau d'agent devient donc uniquement une réponse au besoin de paiement de ses clients.
 - Les agents du réseau de paiement seront exclusivement constitués d'agents tiers qu'Oolu appelle Points de Paiement Alternatifs (« PPA ») : ce sont des petits commerçants basés dans les villages, commissionnés sur chaque paiement effectué par ses clients. Oolu disposait déjà de 35 PPA opérationnels répartis sur le territoire. Il a été décidé d'inclure dans le pilote ceux qui opèrent dans les localités sélectionnées et de les compléter pour atteindre les 100 points de paiement, en respectant les critères préconisés par les bonnes pratiques de sélection d'agents mobile money. La force de vente⁵ d'Oolu ne sera donc pas transformée en agents mobile money et restera concentrée sur la commercialisation des kits solaires.



Un agent polyvalent d'Oolu opérant dans la région de Thiès (Crédit photo : Oolu Solar)

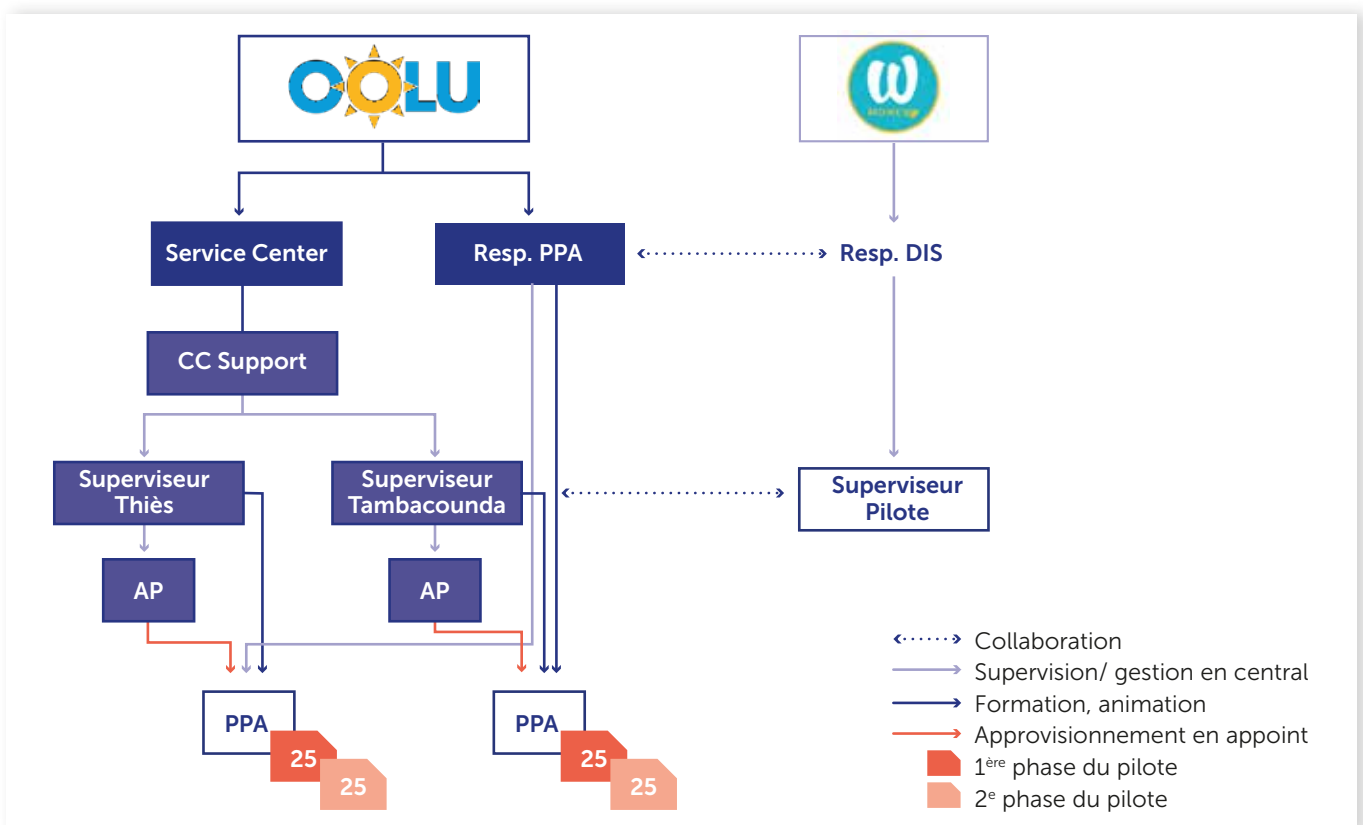
⁵ Know Your Agent

⁶ Elle est constituée (i) des agents polyvalents (« AP ») motorisés, salariés d'Oolu (à salaire fixe et variable), qui assurent la vente et l'atteinte des objectifs de vente fixés dans sa zone ; réparent les kits solaires ; effectuent leur retrait en cas de non-paiement ; font de la prospection et forment les points de paiement (WARI et tiers) (ii) des commerciaux et ambassadeurs, non-salariés et rémunérés uniquement sur commissions.

En tenant compte de ces choix stratégiques d'Oolu, mais également de l'objectif initial du projet, les recommandations suivantes ont été faites durant la phase de définition et de création du prototype :

- Tester le modèle **Oolu Master Agent de Wizall** dans une phase pilote
- Utiliser la plate-forme technique d'Oolu, après intégration complète via l'API des produits Wizall et des données nécessaires, pour la réconciliation comptable entre les deux systèmes et pour synchroniser la trésorerie des PPA (fonds de roulement et les versements des clients)
- Choisir deux localités pilotes en fonction du nombre de système à retirer pour impayés et des performances de vente ; les zones de Thiès et Tambacounda ont été désignées. En effet, non seulement elles enregistrent les ventes les plus importantes, mais en plus leur observation sur trois mois, entre février 2018 et 2019, montre plus de 200 retards de paiement et plus de 10 appels pour une retraits de systèmes chez les clients.
- Mettre en place une synergie organisationnelle et décisionnelle forte avec Wizall :
 - Gestion dédiée du réseau des PPA par le responsable d'Oolu, en étroite collaboration avec le responsable de la distribution de Wizall
 - Support du Service Client d'Oolu via un commercial dédié PPA
 - Formation et animation sur le terrain des PPA par les superviseurs Oolu, en étroite collaboration avec un commercial de Wizall qui aura la responsabilité plus large de superviser le pilote
 - Support des agents polyvalents dans l'approvisionnement en liquidité qui assurent leur fonds de roulement via leur activité commerciale

Graphic 2 Modèle de distribution recommandé au consortium





Les leçons apprises

Un partenariat OOLU-WIZALL non pérenne économiquement

Une des principales contraintes a été l'absence d'un mécanisme opérationnel de gestion de liquidité pour les agents Wizall Money, déjà actifs dans les milieux ruraux. Bien qu'intéressé par l'expansion de son réseau en zone rurale, WIZALL ne disposait pas encore d'un tel mécanisme et s'appuie habituellement sur les réseaux existants. Dans ces circonstances, il revenait à Oolu de mettre en place ce dispositif.

Par ailleurs, les commissions envisagées pour le PPA étant relativement faibles, l'activité de point de paiement Oolu/Wizall n'est rentable et donc attractive que si l'agent effectue d'autres transactions au-delà de l'opération mensuelle unique de paiement Oolu. Dans le modèle économique proposé par le cabinet Amarante, l'agent doit réaliser 18 transactions par jour incluant la recharge téléphonique, les paiements de factures et le dépôt ou retrait d'argent.

D'autre part, Oolu ne comptait pas s'investir intensivement dans cette nouvelle activité de distribution de SFN. Son principal objectif était de résoudre le problème de remboursement de ses clients tout en offrant à ses agents l'opportunité de gagner plus d'argent. Ainsi, Oolu avait fait le choix de ne pas se rémunérer sur le business de Master Agent de Wizall au profit des agents, et d'assurer en partie le capital de départ des agents.

Ce choix, combiné à la gestion du réseau (y compris de la liquidité) et au faible rendement de la collecte du paiement des kits solaires, ont donné des projections financières déficitaires pour Oolu, malgré les différents scénarios envisagés.

Un nouveau partenariat avec Orange money

En cours de projet, Oolu a pu finaliser et opérationnaliser un contrat de distribution avec le plus grand opérateur de téléphonie mobile du Sénégal, Orange, qui est beaucoup mieux établi dans les zones rurales. Dès lors, la perspective de gérer des points de paiement co-brandés Oolu/Wizall Money est devenue moins intéressante pour Oolu. L'étendue du réseau de distribution de Orange est un atout clé que la société PAYG ne peut ignorer pour mettre à disposition de ses clients des points de paiement relativement proches de leurs villages reculés et résoudre le problème du « dernier kilomètre ». La possibilité pour les clients de payer les mensualités via Orange Money a réduit considérablement la part des paiements en retard et traités manuellement.

Au-delà du nouveau partenariat qui s'est formé en parallèle du projet pilote avec Wizall, le principal enseignement de ce projet demeure la question de la pérennité du modèle, enseignement auquel s'ajoutent les points suivant :

1. **Le distributeur de SFN doit avoir déjà assuré un certain maillage des zones ciblées** et être en mesure d'adresser la problématique de gestion de la liquidité. La société PAYG a intérêt à s'associer avec un opérateur qui a une certaine présence en zones rurales : présence géographique via des points de vente, notoriété de la marque auprès des clients visés, confiance de ces mêmes clients grâce à une bonne qualité de service des agents du distributeur.
2. **La nouvelle activité SFN doit être profitable à l'agent PAYG.** Pour lui, c'est clairement une question de volume de transactions et de rémunération. A cette fin, il a besoin de diversifier son offre de services et de recevoir un commissionnement attractif de la part du Master Agent pour s'impliquer dans la pérennisation de son point de paiement.
3. **Le distributeur de systèmes solaires en PAYG doit aussi se préoccuper du faible pouvoir d'achat des clients ruraux** pour lesquels le problème se pose dès le paiement de l'acompte de départ. Dans ce cas, l'élargissement du consortium à une institution financière pourrait être exploré : la responsabilité d'évaluer la capacité financière des ménages et de les financer éventuellement serait transférée à l'institution financière dont c'est le métier.



Crédit photo : Oolu Solar

Même si le partenariat n'a pas abouti, il a le mérite de mettre en lumière les principaux défis que doivent surmonter les acteurs de l'écosystème pour mettre en œuvre une offre PAYG.

Les quatre conditions suivantes doivent être remplies, a minima, pour qu'un consortium société PAYG-FINTECH réussisse et que le business modèle soit durable et serve réellement des clients finaux à faibles revenus :

1. **Un système de distribution performant** qui intègre un réseau vaste de détaillants pour faciliter le paiement des échéances, servir le « dernier kilomètre » et réduire les frictions de paiement.
2. **Un système d'information et de gestion solide** pour assurer le suivi des systèmes installés, des utilisateurs, des paiements, et pour permettre une activation ou désactivation à distance des systèmes ;
3. **La disponibilité d'un important fonds de roulement** qui permet à la société PAYG de financer ses créances, acquérir et distribuer davantage de systèmes solaires en attendant que les ventes plus anciennes soient remboursées.
4. **Une force de vente dynamique et compétente** à la fois sur l'installation, la réparation, la formation des utilisateurs, la gestion après-vente et la relance de ces mêmes utilisateurs ;

Les modèles PAYGo solaires permettent aux ménages vulnérables d'accéder à une énergie propre et à moindre coût. Le Sénégal est un marché attractif où la demande pour les kits solaires a été stable ces dernières années avec la vente au premier semestre 2019 de 29 572 kits dont seulement 12 079 kits solaires PAYGO. Ces derniers ont généré un chiffre d'affaire de 4 733 896 USD⁷. Le taux d'électrification est encore faible en zone rurale où seuls 42.3%⁸ des ménages ont accès à l'électricité. D'autre part, la pénétration mobile a augmenté dans ces zones reculées et l'utilisation du Mobile Money commence à se généraliser. Il y a donc là une opportunité à saisir pour les fournisseurs de services financiers numériques.

Ce projet s'inscrit dans la nouvelle stratégie de UNCDF qui vise à développer des innovations inclusives pour le bien-être des populations par l'accès à l'énergie, à l'éducation, à la santé, etc. A travers ces innovations inclusives, UNCDF souhaite booster l'écosystème des paiements numériques pour favoriser l'inclusion financière et ne laisser personne de côté à l'ère du numérique.

Avec les prérequis identifiés durant ce projet, les acteurs du marché ont une excellente base pour proposer des services PAYGO aux populations rurales et participer à l'atteinte des objectifs de développement durable au Sénégal.

⁷ Source : https://www.gogla.org/sites/default/files/resource_docs/global_off-grid_solar_market_report_h1_2019.pdf

⁸ Source : <https://www.agenceecofin.com/electricite/2203-64857-senegal-42-de-la-population-rurale-a-deja-acces-a-lelectricite>

A propos de l'UNCDF

L'UN Capital Development Fund (UNCDF) facilite l'accès aux capitaux publics et privés par les populations les plus démunies dans les 47 pays les moins avancés du monde (PMA). Dans le cadre de son mandat de fourniture de capitaux et d'instruments d'investissement, l'UNCDF offre des modèles de financement du «last mile» permettant de débloquer les ressources publiques et privées, notamment au niveau national, afin de réduire la pauvreté et d'encourager le développement économique local. L'UNCDF s'appuie sur deux modèles de financement : l'inclusion financière, axée sur l'épargne, qui permet aux individus, aux ménages et aux petites entreprises de participer davantage à l'économie locale, en mettant à leur disposition les outils dont ils ont besoin pour sortir de la pauvreté et gérer leur situation financière ; et les investissements localisés—grâce à la décentralisation fiscale, au financement municipal novateur et au financement structuré de projets—qui contribuent au financement public et privé sous-tendant la croissance économique locale et le développement durable. En renforçant l'accessibilité financière des personnes pauvres au niveau des ménages, des petites entreprises et des infrastructures locales, l'UNCDF contribue à la réalisation du premier objectif de développement durable, et le 17e objectif de développement durable, relatif au renforcement des moyens de mise en oeuvre. En identifiant les segments de marché dans lesquels les modèles de financement novateurs peuvent foncièrement faciliter le financement du «last mile», l'UNCDF contribue à la réalisation de plusieurs objectifs de développement durable.

Plus d'infos :
Sabine Mensah, Regional Hub Manager
sabine.mensah@uncdf.org

Février 2020

Copyright © UN Capital Development Fund Tous droits réservés.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne représentent pas nécessairement celles des Nations Unies, y compris UNCDF ou de leurs États membres.

Les désignations employées et la présentation de matériel sur la carte (les cartes) et le (s) graphique (s) contenus dans cette publication n'impliquent aucune expression de la part du Secrétariat des Nations Unies ou de UNCDF concernant le statut juridique de pays, territoire, ville ou zone ou ses autorités, ou concernant la délimitation de ses frontières ou limites

