

# ***PAYGO à Madagascar***

## *l'expérience de Baobab+*

### *2020*







**Baobab+**  
ENERGIE. DIGITAL. BIEN-ÊTRE.

SOLAR KIT  
SOLAR PANEL  
SOLAR BATTERY  
SOLAR CONTROLLER

# INTRODUCTION

---

Dans de nombreux pays en voie de développement, l'accès à l'électricité constitue encore un enjeu socio-économique majeur. Madagascar, où le taux d'électrification en zone rurale atteint à peine 6 %, <sup>1</sup> en est la parfaite illustration. L'extension des réseaux électriques nécessite souvent un investissement important et risqué. Par conséquent, et sous l'effet d'une diminution significative des coûts du solaire photovoltaïque, les solutions solaires décentralisées ont connu un fort développement depuis 2010. Avec environ 35 millions d'unités vendues en 2019, et une croissance des ventes stabilisée autour de 10 % par an depuis 2017 <sup>2</sup>, les produits solaires hors réseau font aujourd'hui partie intégrante du paysage énergétique de nombreux pays en voie de développement. Si les systèmes solaires présentent une réelle opportunité pour les ménages ruraux n'ayant pas accès à l'électricité, l'investissement nécessaire à l'acquisition de tels produits peut toutefois constituer un véritable frein pour les foyers les plus modestes.

Apparu en Afrique de l'Est aux alentours de 2012, le modèle PAYGO a permis de considérablement démocratiser l'accès aux produits solaires en proposant une alternative au modèle de vente au comptant. Le PAYGO repose sur l'usage de monnaie mobile <sup>3</sup> (*mobile money*) pour permettre un paiement échelonné sur une durée prédéfinie, à l'issue de laquelle le client devient propriétaire du système <sup>4</sup>.

Le développement de ce modèle a fait l'effet d'une véritable révolution dans le secteur des produits solaires hors réseau, et contribue aujourd'hui fortement à la croissance de ce dernier. En 2019, près d'un quart des ventes mondiales de kits solaires ont ainsi été faites en PAYGO, avec une augmentation annuelle de 38 % contre 10 % de progression des ventes de kits solaires en général <sup>5</sup>.

Bien que ce modèle ait aujourd'hui atteint une certaine maturité, sa mise en œuvre n'en est pas moins soumise à de nombreux enjeux, auxquels sont confrontés l'ensemble des acteurs de la filière.

Baobab+ est une filiale de Baobab spécialisée dans l'accès à l'énergie et au digital, implantée dans 4 pays d'Afrique. Grâce notamment à un financement de l'Union Européenne et de la Commission de l'Océan Indien, Baobab+ a ouvert en 2016 un bureau à Madagascar. En s'appuyant sur un ambitieux programme de distribution de produits en Pay-As-you-Go (PAYGO), l'entreprise s'est rapidement imposée comme un acteur majeur du solaire dans le pays, avec 62 000 unités/ménages équipés. .

Ce livre blanc a vocation à illustrer le principe et les principaux enjeux associés au solaire PAYGO, à travers l'expérience de Baobab+ à Madagascar.

---

1 Loi n°2017-021 portant réforme du Fonds National de l'Électricité (FNE) 2015 – Lien

2 Lighting Global – Off-Grid Solar Market Trends Report 2020 - Lien

3 Service de paiement mobile permettant dépôt, paiement, retrait en envoi d'argent.

4 De manière plus marginale, certaines entreprises proposent également des produits en location longue durée, sans que la propriété du kit ne revienne au client. La majorité des acteurs du secteur se basent néanmoins sur des contrats en « location-vente »

---

5 24 % des ventes totales au premier semestre 2019 – GOGLA

# TABLE DES MATIÈRES

---

<b>1</b>	<b>L'ACCÈS À L'ÉNERGIE, UN ENJEU MAJEUR DE DÉVELOPPEMENT À MADAGASCAR</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>LE PAYGO : LA DÉMOCRATISATION DE L'ÉNERGIE SOLAIRE</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>BAOBAB+, PRÉCURSEUR DU SOLAIRE PAYGO À MADAGASCAR</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>LES ENJEUX DU PAYGO, ILLUSTRÉS À TRAVERS L'EXPÉRIENCE DE BAOBAB+</b>	<b>12</b>
	<b>4.1.</b> La recherche d'un modèle équilibré, entre ventes et recouvrement	12
	<b>4.2.</b> Sensibilisation de la population au modèle PAYGO et aux produits solaires	13
	<b>4.3.</b> Une clientèle cible dispersée et parfois difficile d'accès	14
	<b>4.4.</b> L'accès au réseau mobile, paramètre indispensable au modèle PAYGO	15
	<b>4.5.</b> Un réseau d'agents ou de vendeurs à construire, organiser et former	16
	<b>4.6.</b> Assurer la transition vers un modèle pérenne	17

# 1

## L'ACCÈS À L'ÉNERGIE, UN ENJEU MAJEUR DE DÉVELOPPEMENT À MADAGASCAR

Madagascar est l'un des plus grands pays insulaires au monde, mais également l'un des plus pauvres, avec 75 % de la population vivant avec moins de 1,90 dollar par jour<sup>6</sup>. L'un des principaux freins à son développement économique réside dans un faible accès à l'énergie, en particulier électrique. Sur les 26 millions d'habitants que compte le pays, seulement 15 % ont accès à l'électricité. Ce problème est particulièrement prégnant dans les zones rurales, où ce taux tombe à 6 %<sup>7</sup>. Le réseau électrique, géré par la Jirama (voir encadré ci-dessous) reste par ailleurs cher et peu fiable, avec de très nombreuses coupures et délestages. La majorité de la population s'éclaire donc encore avec des bougies ou des lampes à pétrole, moyens d'éclairages de mauvaise qualité, dangereux et polluants<sup>8</sup>.

La plus grande partie de la production électrique du pays est aujourd'hui assurée par des centrales thermiques alimentées au fuel ou au gasoil (capacité installée 340 MW en 2017), le reste étant produit avec de l'hydraulique (230 MW installés)<sup>9</sup>.

Ces dernières années, plusieurs initiatives visant à améliorer l'accès à l'énergie à Madagascar ont été lancées : une Nouvelle Politique de l'Énergie mise en place par le gouvernement, l'intégration de Madagascar au programme *Scaling Solar* de l'IFC ou encore le lancement d'appels d'offres internationaux pour des projets hydroélectriques et d'électrification rurale.

6 Banque Mondiale – Country overview Madagascar - [Lien](#)

7 Loi n°2017-021 portant réforme du Fonds National de l'Électricité (FNE) 2015 – [Lien](#)

8 Banque Mondiale - international development association project appraisal document on a proposed credit in the amount of sdr 107.9 million (us\$150 million equivalent) to the republic of Madagascar for the least-cost electricity access development (lead) project – 2019 – [Lien](#)

9 Banque Mondiale – La force du soleil : Madagascar se lance dans la production d'énergie renouvelable – 2018 - [Lien](#)

### REPÈRES CLEFS

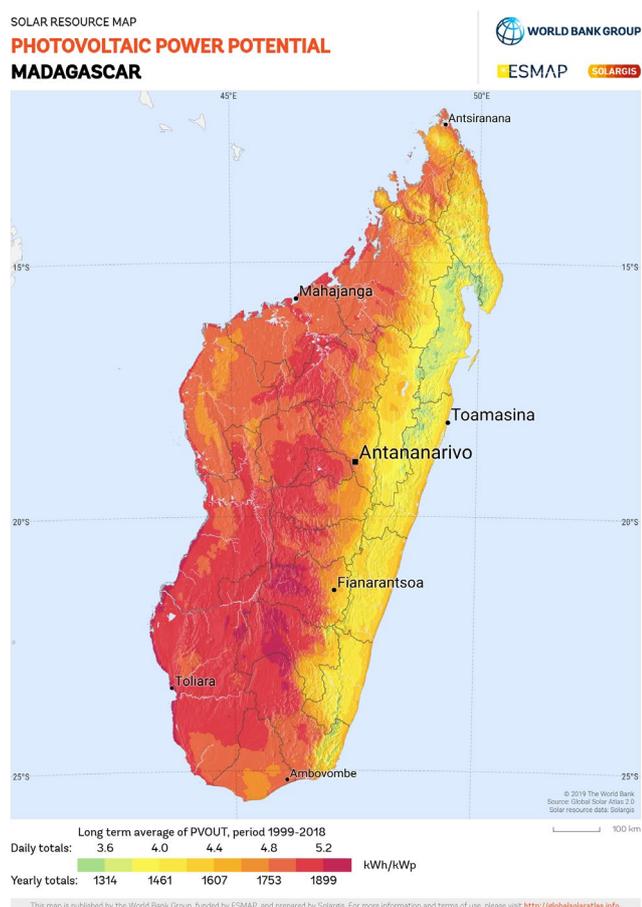
Capitale	Antananarivo
Population	25,7 millions
Population sous le seuil de pauvreté	90 %
Accès à l'électricité	15 %

### PRINCIPAUX ACTEURS DU SECTEUR ÉNERGÉTIQUE À MADAGASCAR

- **Le Ministère de l'Énergie, de l'Eau et des Hydrocarbures**
- **L'Agence de Développement de l'Électrification Rurale (ADER)** : établissement public et agence d'exécution au service du développement de l'énergie en milieu rural, elle met en œuvre la politique du Gouvernement en matière d'électrification rurale.
- **Le Fonds National de l'Électricité (FNE)** : créé en 2002 pour financer les programmes d'électrification rurale
- **L'Office de Régulation de l'Électricité (ORE)** : établissement public chargé du contrôle du secteur de l'électricité
- **L'Economic Development Board of Madagascar (EDBM)** : rattachée à la Présidence de la République, elle est l'agence officielle de promotion des investissements à Madagascar
- **La Jirama** (Jiro sy rano malagasy) : la compagnie d'eau et d'électricité de Madagascar créée en 1975, responsable du transport, de la distribution et de la fourniture d'eau et d'électricité. Elle produit aussi environ la moitié de l'électricité injectée sur les réseaux (3 réseaux principaux et plus de 130 mini-réseaux isolés).



**FIGURE 1. POTENTIEL SOLAIRE PHOTOVOLTAÏQUE À MADAGASCAR (KWH/KWP)**



Adoptée en 2015, la Nouvelle Politique Énergétique (NPE) ambitionne d'atteindre une production électrique de 7,9 TWh d'ici 2030 contre 1,5 TWh en 2015. Pour ce faire, le gouvernement compte notamment s'appuyer sur une croissance de la production hydroélectrique, dont le potentiel est estimé à 8000 MW. La NPE sera mise en œuvre grâce à un plan de 2 milliards d'euros soutenu par la Banque Mondiale. Concernant l'éclairage, elle se donne pour objectif d'assurer à 70 % de la population un accès à une source d'éclairage moderne.

Un rapport de la Banque Mondiale de 2018 estime par ailleurs que la solution d'électrification la plus compétitive économiquement pour le pays serait basée à 58 % sur des systèmes solaires autonomes, 18 % sur le déploiement de mini-réseaux et seulement 25 % sur l'extension du réseau électrique existant.

Plusieurs pays misent sur les systèmes solaires décentralisés pour accélérer le rythme d'électrification et en maîtriser les coûts. En effet, l'extension du réseau électrique constitue un investissement particulièrement lourd et risqué, en raison des densités de population souvent faibles et des forts risques de défaut de paiement. Afin d'assurer un accès universel à l'électricité d'ici 2030, le Togo a ainsi prévu de s'appuyer très largement sur le déploiement de kits solaires (>40 % des nouvelles connections)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Togo electrification strategy – 2018 – [Lien](#)

# 2

## LE PAYGO : LA DÉMOCRATISATION DE L'ÉNERGIE SOLAIRE

Avec environ 35 millions d'unités vendues en 2019, et une croissance des ventes stabilisée autour de 10 % par an depuis 2017<sup>11</sup>, les solutions solaires hors réseau font aujourd'hui partie intégrante du paysage énergétique de nombreux pays en voie de développement. Par ailleurs, si plus de 80 % des unités vendues depuis 2010 sont des pico-lampes solaires, la tendance est aujourd'hui à l'augmentation de la taille des kits, permettant d'améliorer le niveau de service rendu.

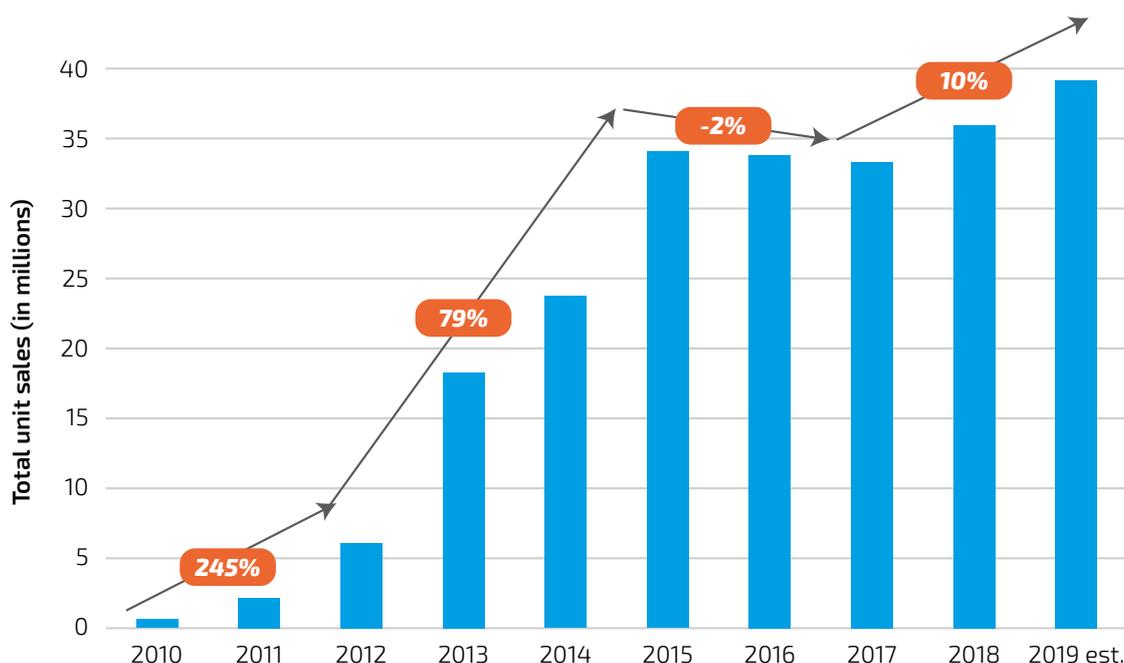
Dans de nombreux pays, l'acquisition de produits solaires par les foyers les plus modestes reste toutefois freinée par la faible capacité d'épargne (et *a fortiori* d'investissement) de la population, réservant l'accès à de tels produits aux ménages les plus aisés.

Apparu en Afrique de l'Est aux alentours de 2012, le Pay-As-You-Go (plus communément appelé PAYGO) est un modèle de vente développé dans l'objectif de lever la barrière du coût d'investissement, afin d'étendre l'accès

des produits solaires au plus grand nombre. Il repose sur l'usage de monnaie mobile<sup>12</sup> (*mobile money*) pour proposer un schéma de paiement échelonné sur une durée prédéfinie, à l'issue de laquelle le client devient généralement propriétaire du système (modèle «*lease-to-own*»). Certaines entreprises proposent également des systèmes solaires en location, sans que la propriété du produit ne soit transférée au client (modèle «*energy-as-a-service*»).

La réussite d'un tel modèle est rendue possible par la possibilité pour l'entreprise de garder la main à distance sur le produit installé chez le client. Lorsque ce dernier est en retard de paiement, le kit est automatiquement bloqué et par conséquent rendu inutilisable, jusqu'à remboursement par le client des sommes dues. Cette gestion à distance permet de réduire au minimum les coûts de collecte de l'argent, et les actions de récupération des produits en cas de non-paiement.

FIGURE 2. ÉVOLUTION DES VENTES DE SOLUTIONS SOLAIRES HORS RÉSEAU (rapport Lighting Global/GOGLA 2020)



11 Lighting Global – Off-Grid Solar Market Trends Report 2020 - [Lien](#)

12 Service de paiement mobile permettant dépôt, paiement, retrait en envoi d'argent.

Lors de la vente, le client s'engage sur un contrat dont les termes sont définis par l'entreprise et qui fixe notamment le montant de l'acompte à régler, la durée d'échelonnement, la fréquence et le montant des rétributions à payer. La durée du contrat varie ainsi généralement de 1 à 2 ans, pour des montants de l'ordre de 0,25 \$ pour les systèmes les plus simples à 2 \$ par jour pour les plus gros kits. Cette somme est à mettre en regard des solutions auxquelles viennent se substituer les produits solaires. En l'absence d'accès au réseau électrique, de nombreux

ménages utilisent en effet des lampes torches, des bougies, des lampes à kérosène ou encore des groupes électrogènes. Toutes ces solutions présentent une qualité inférieure aux produits solaires sur de nombreux aspects : sécurité, qualité de l'air ou qualité de l'éclairage.

Une large gamme de produits solaires peuvent être vendus sous ce modèle, de la simple pico-lampe jusqu'aux kits incluant télévision et radio.

FIGURE 3. **PRODUITS SOLAIRES PROPOSÉS EN PAYGO PAR BAOBAB+ À MADAGASCAR**



Nous proposons différents types de produits solaires à Madagascar, allant d'une lampe qui ne fournit qu'un éclairage à un kit solaire composé de plusieurs lampes et permettant de recharger un téléphone et/ou de brancher d'autres appareils électroniques tels qu'une télévision.

Nous avons fait le choix de prendre des produits certifiés qui garantissent le meilleur service pour nos clients, avec une garantie d'au moins deux ans. Avec les paiements échelonnés, nous sommes en capacité de proposer des produits de qualité à un prix adapté au pouvoir de la population malgache.

Guilla Lenne Venance

## Historique

Le PAYGO trouve ses racines au Kenya, où les premières start-ups ont commencé à vendre des unités sous ce format à partir de 2012. Le secteur s'est historiquement développé en Afrique de l'Est, qui constitue également le berceau de la « Mobile Money » dont l'émergence précède de peu celle du PAYGO. Cette région du monde est encore aujourd'hui celle qui concentre la majorité des ventes, avec en tête de file le Kenya ou l'Ouganda.

Quelques années après son émergence en 2012, le modèle s'est largement répandu à travers le continent africain, permettant en parallèle à la filière de se structurer considérablement. Des technologies aux modèles d'affaires, en passant par les schémas de financement, le secteur du PAYGO s'impose aujourd'hui comme une alternative mature. Au premier semestre 2019, les produits vendus en PAYGO représentaient ainsi près d'un quart du marché des systèmes et lampes solaires, et affichaient une croissance annuelle de 38 %, contre 10 % pour le marché des produits solaires dans sa globalité<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Lighting Global – Off-Grid Solar Market Trends Report 2020 - [Lien](#)

# 3

## BAOBAB+, PRÉCURSEUR DU SOLAIRE PAYGO À MADAGASCAR

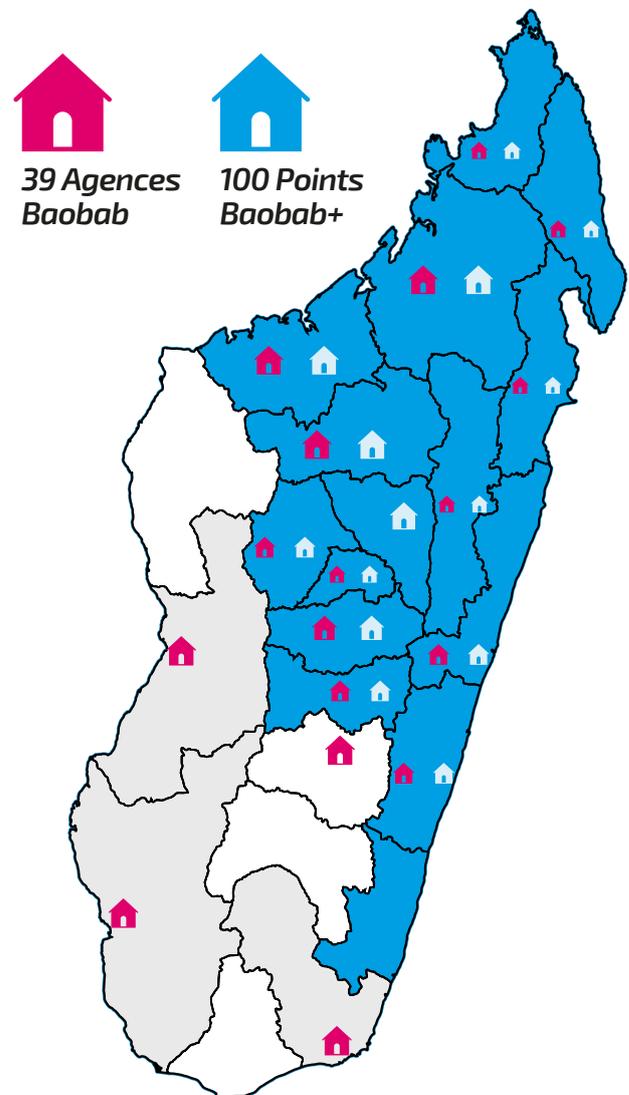
Baobab+ est une filiale du groupe Baobab, l'un des leaders mondiaux dans l'inclusion financière digitale. Baobab offre principalement ses services aux particuliers ainsi qu'aux micros et petites entreprises en Afrique et en Chine. Sa mission est de libérer le potentiel de ses clients en leur offrant des services financiers simples et faciles d'utilisation.

Après un pilote réussi dans les premières agences à Madagascar, le Groupe Baobab (à l'époque Microcred), a lancé BAOBAB+ à Madagascar en 2016.

Avec Baobab+, Baobab souhaite répondre aux problématiques de l'accès à l'énergie et l'accès au digital en rendant disponibles et accessibles des solutions innovantes, telles que des lampes solaires et des tablettes numériques avec applications éducatives.

En parallèle de la distribution de kits solaires à travers les agences du réseau Baobab, Baobab+ propose une offre Pay-As-You-Go afin de rendre les produits accessibles au plus grand nombre. Le client réalise des paiements en fonction de ses capacités de remboursement afin d'activer le produit avant d'en devenir propriétaire.

FIGURE 4. PRÉSENCE GÉOGRAPHIQUE DE BAOBAB+



### HISTORIQUE DU PROJET PAYGO DE BAOBAB+ À MADAGASCAR

- **2015** : Création de Baobab+ par Microcred
- **2016** : Lancement de Baobab+ Madagascar
- **2017** : Lancement de l'offre de kits solaires en PAYGO  
En un an **2 500** ménages ruraux ont été connectés
- **2019** : Plus de **62 000** foyers sont équipés avec des produits solaires /ou digitaux par Baobab+  
L'ambition de Baobab+ Madagascar est de distribuer **650 000** kits solaires et **25 000** tablettes et smartphones durant les prochaines cinq ans.



BBOB BBOB

BBOB BBOB+



Énergie

BBOB BBOB+

WITH MOBILE PHONE  
CHARGEABLE LANTERN

DIGITAL TV  
DECODER

# 4

## LES ENJEUX DU PAYGO, ILLUSTRÉS À TRAVERS L'EXPÉRIENCE DE BAOBAB+

Si le PAYGO a su progressivement s'imposer comme une filière de référence de l'accès à l'énergie, le modèle n'en demeure pas moins complexe à mettre en œuvre, et de nombreux enjeux subsistent.

### 4.1. La recherche d'un modèle équilibré, entre ventes et recouvrement

La flexibilité de paiement offerte aux clients constitue le fondement du modèle PAYGO car elle permet de débloquent un marché conséquent pour les entreprises du secteur, mais génère de fait un risque supplémentaire sur le remboursement des produits. En plus des ventes, l'entreprise doit donc également veiller à la bonne gestion de son portefeuille de clients.

Le modèle du PAYGO permet aux clients d'étaler leurs paiements sur une durée plus ou moins longue (1 à 2 ans pour Baobab+ selon les produits) avant de généralement devenir propriétaires du produit. Il est pensé pour être adapté au niveau de vie des foyers ciblés et à leurs habitudes de dépenses énergétiques. Ce système n'est ainsi viable que s'il est proposé à un éventail de clients qui parviennent en moyenne à tenir les termes du contrat sur lequel ils se sont engagés.

La qualité du portefeuille de clients est intimement liée au processus de vente, qui, s'il est bien maîtrisé, peut réduire considérablement les risques de défaut de paiement, et les efforts à fournir sur des actions de recouvrement<sup>14</sup>.

Pour maintenir un portefeuille de clients ayant peu de retards de paiement, les vendeurs doivent notamment vérifier la solvabilité des clients au moment de la vente, afin de s'assurer qu'ils seront capables d'honorer leur contrat. Les agents doivent parvenir à cerner aux mieux les ménages auxquels ils s'adressent, afin de



*Baobab+ a été l'une des premières entreprises à signer le GOGLA Consumer Protection Code, ce qui nous engage à respecter les droits des consommateurs finaux.*

Guilla Lenne Venance, Directrice Générale Baobab+ Madagascar

leur proposer le produit qui soit le plus adapté à leurs revenus, mais également à leurs besoins.

En complément, une présentation claire et honnête des termes du contrat lors de la vente, ainsi qu'un effort de pédagogie sont également nécessaires afin de réduire les risques d'achat impulsif, et d'incompréhension sur le mode de paiement.

<sup>14</sup> Le processus de suivi des clients en défaut de paiement est communément appelé « recouvrement ».

Au regard de ce constat, les objectifs d'augmentation des ventes et de maintien d'un portefeuille clients sain peuvent sembler contradictoires à l'échelle de l'entreprise : effectuer un tri des clients en amont aura pour effet direct de réduire les volumes de ventes. Pour autant, se contenter d'un portefeuille de mauvaise qualité n'est pas envisageable en raison du risque financier et des efforts à fournir pour le recouvrement.

Garantir un développement pérenne de l'entreprise nécessite donc de choisir une stratégie interne garantissant un équilibre optimal entre ces deux composantes essentielles du modèle PAYGO : ouvrir l'accès à l'énergie solaire à un maximum de personnes et maintenir le risque de mauvais paiements à un niveau acceptable.

Au fil des années, Baobab+ a ainsi progressivement déployé des outils et processus internes permettant d'améliorer la qualité de son portefeuille de clients. La mise en place d'un «vetting call», appel téléphonique entre le prospect et le call center au moment de la vente, a notamment permis de s'assurer systématiquement que le client a bien compris l'engagement contractuel qu'il s'apprête à prendre, et qu'il répond aux critères de solvabilité souhaités.

*Depuis que nous avons mis en place le vetting call, nous avons constaté une nette amélioration : le nombre de jours de retard a diminué de 15% sur les 175 premiers jours d'utilisation du produit*

Guilla Lenne Venance, Directrice Générale Baobab+ Madagascar

Cette question reste un réel challenge pour l'ensemble des acteurs du PAYGO car il est tentant de vouloir atteindre un maximum de clients afin de booster sa croissance et maximiser l'impact sur les populations. Une telle stratégie se ferait cependant au détriment de l'entreprise, qui s'exposerait à un important risque de non-paiement, et qui devrait fournir des efforts de recouvrement coûteux.

## 4.2. Sensibilisation de la population au modèle PAYGO et aux produits solaires

La principale valeur ajoutée d'une offre de PAYGO comme celle de Baobab+ est de proposer des produits et un service de haute qualité, que les ménages ne pourraient pas s'offrir sans la possibilité de payer de manière échelonnée.

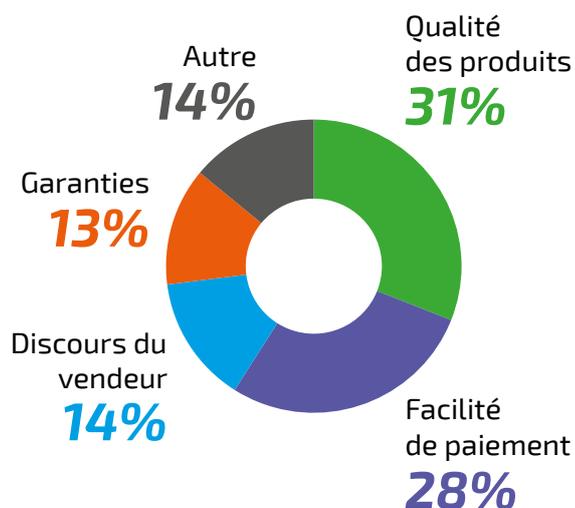
Du fait de la qualité des produits, des garanties offertes et des risques portés par l'entreprise de PAYGO, les prix proposés peuvent sembler élevés de prime abord, par rapport notamment aux produits de moindre qualité, largement disponibles sur les marchés.

Dans de nombreux pays, le PAYGO ou encore les produits solaires sont des concepts émergents, avec lesquels une grande partie de la population n'est pas encore familière. La vente de tels produits nécessite donc un effort d'éducation supplémentaire par rapport à des produits plus matures.

En tant que filiale de Baobab, anciennement Microcred, Baobab+ bénéficie d'une image reconnue, qui contribue à rassurer les clients lors de la vente. L'entreprise a su tirer parti de cet avantage tout en déployant des efforts de communication auprès de la population et un service après-vente efficace pour les clients (call center disponible 7j/7, garanties...).

Un sondage effectué par ENEA Consulting dans le cadre de sa mission d'évaluation a mis en lumière les principales raisons ayant motivé l'achat d'un produit Baobab+ par ses clients.

FIGURE 5. PRINCIPALE RAISON DU CHOIX DE BAOBAB+ PARMIS LE PANEL DE CLIENTS SONDÉS



Près d'un tiers des personnes interviewées ont ainsi annoncé avoir choisi Baobab+ pour la qualité des produits proposés, et un peu moins d'un tiers pour les facilités de paiement liées au modèle de PAYGO. Ces deux critères clefs du modèle ont donc bien été intégrés par la majorité des clients de Baobab+, grâce notamment aux efforts de communication mis en place par les équipes sur le terrain.

### 4.3. Une clientèle cible dispersée et parfois difficile d'accès

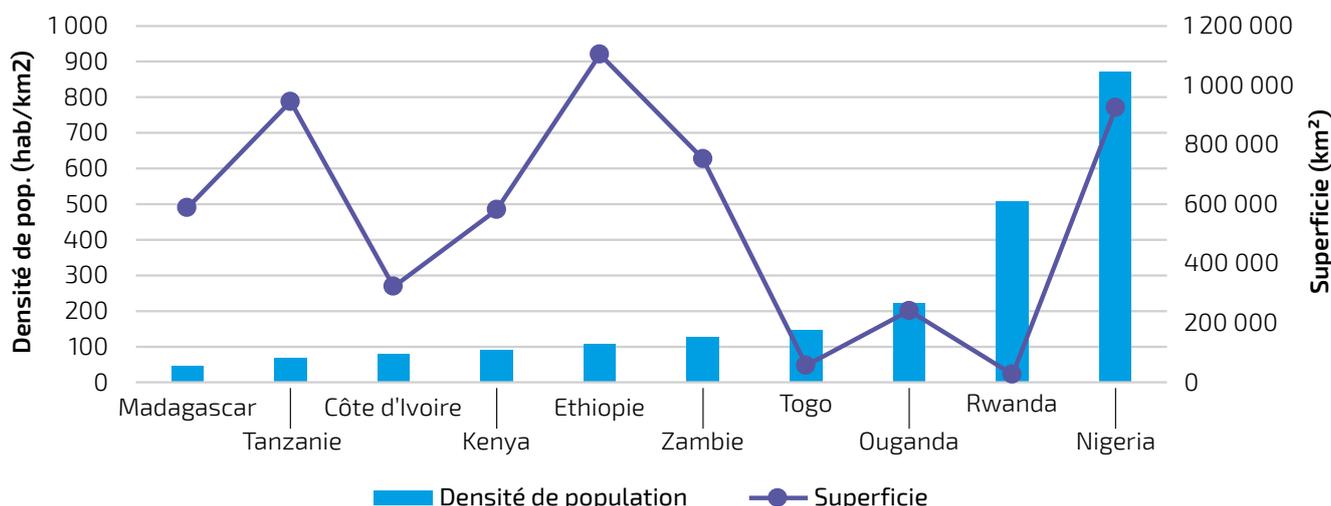
L'accès à la population rurale, à la fois pour les phases de vente et pour le suivi des clients, est un enjeu intimement lié au modèle PAYGO mais s'avère toutefois particulièrement fort à Madagascar

La grande île est à la fois très étendue, et présente une densité de population inférieure à celle des 9 pays d'Afrique ayant effectué le plus de ventes en PAYGO au premier semestre 2019.

Une faible densité de population augmente mécaniquement les durées de transport nécessaires pour atteindre les populations cibles, et augmente les temps de prospection. De surcroît, l'accès aux moyens de locomotion les plus efficaces (moto, voiture) reste réservé à une fraction minoritaire de la population. De nombreux vendeurs sont donc contraints de se déplacer en taxi-brousse, à vélo, ou souvent à pied.

De plus, le réseau routier à Madagascar est aujourd'hui largement sous-développé et en mauvais état. Ce dernier est aussi très sensible à la météo. Lors de la saison des pluies, les routes, qui sont dans l'immense majorité non bitumées, se dégradent fortement, devenant même impraticables dans certains cas. Selon la Banque Mondiale, Madagascar présentait

FIGURE 6. DENSITÉ DE POPULATION ET SUPERFICIE : COMPARAISON DE MADAGASCAR AVEC LES 9 PAYS D'AFRIQUE AYANT VENDU LE PLUS DE PRODUITS PAYGO (S1 2019)



ainsi en 2017 l'un des réseaux routiers les moins performants au monde (134e sur 137 pays référencés)<sup>15</sup>.

La situation est toutefois en voie d'amélioration, grâce à des projets de construction et de réhabilitation des routes, financés entre autres par des organismes de développement. La Banque Mondiale a notamment annoncé fin 2019<sup>16</sup> un soutien de 140 millions de dollars afin d'améliorer la qualité des routes dans certaines zones rurales dans les régions d'Alaotra Mangoro, d'Anosy et d'Atsimo-Atsinanana à l'Est et au Sud du pays. Ce programme, en plus de travailler à la connexion des zones isolées via la route, a également pour objectif de soutenir le développement d'écosystèmes numériques (réseau mobile, téléphones portables et kiosques d'information) car le manque de connectivité téléphonique et numérique est autre facteur d'enclavement des populations rurales.

Afin de faciliter l'accès à ses clients, Baobab+ a développé un réseau de plus de 80 points de vente « Izili » qui renforce la présence de l'entreprise sur toutes ses zones d'activité. Cela permet de maintenir un ancrage local dans les régions ciblées par l'entreprise et de fournir



15 [https://tcdata360.worldbank.org/indicators/haa1ef7dc?country=BRA&indicator=538&viz=line\\_chart&years=2007,2017#related-link](https://tcdata360.worldbank.org/indicators/haa1ef7dc?country=BRA&indicator=538&viz=line_chart&years=2007,2017#related-link)

16 Communiqué de presse n° 2020/037/AFR

toutes sortes de services aux clients. L'ouverture de tels points a également comme avantage de rassurer les populations, qui associent la marque à un point de contact physique.

En parallèle, Baobab+ use de nombreux moyens pour augmenter sa portée sur le territoire et toucher le maximum de clients : équipement de certains employés avec des motos, organisation de roadshows, animations, spots radios ou encore distribution de t-shirts.

#### 4.4. L'accès au réseau mobile, paramètre indispensable au modèle PAYGO

L'accès au réseau mobile est un élément essentiel du modèle PAYGO qui repose à la fois sur la *mobile money* comme moyen de paiement, mais également sur les communications par SMS et appels pour relancer les clients, confirmer les paiements ou les mettre en relation avec le SAV.

La *mobile money*, en particulier, est un moyen accessible et sécurisé permettant d'effectuer des transactions entre les clients et l'entreprise de PAYGO, dans un pays où seule une part réduite de la population a accès à un compte en banque. Ce service est proposé par les opérateurs de réseau, qui se rémunèrent en prélevant des frais à chaque transaction.

Oren 2018, selon la Banque Mondiale, seulement 41 % de la population malgache possède un téléphone portable (contre 96 % au Kenya ou 82 % au Bénin par exemple)<sup>17</sup>, limitant de fait le marché adressable. Le nombre de personnes utilisant un compte de *mobile money* s'élève quant à lui à 12 % de la population en 2017<sup>18</sup>. Un effort d'éducation supplémentaire est donc à fournir par les entreprises de PAYGO pour former et habituer les foyers à l'usage de la *mobile money*. Une étude réalisée en 2019 par GSMA Intelligence sur plusieurs échantillons de population au Bénin a par ailleurs démontré que le PAYGO agit comme un catalyseur du développement de la *mobile money*, qui est alors plus facilement utilisée pour d'autres usages<sup>19</sup>.

17 World Bank - Mobile cellular subscriptions Madagascar - [Lien](#)

18 Global Findex 2017 - [Lien](#)

19 The value of PAYG solar for mobile operators: A look at Benin - GSMA - 2020 - [Lien](#)



A Madagascar, trois opérateurs se partagent la couverture réseau : Telma, Orange et Airtel. Ces derniers ont chacun lancé leurs services de *mobile money*, respectivement : Mvola, Orange Money et Airtel Money. En proposant le paiement mobile via les trois réseaux, Baobab+ arrive à toucher une large partie de la population ayant accès à un réseau mobile.

La possibilité de joindre facilement un client est ainsi un critère majeur à valider lors du processus de vente car de nombreux mauvais payeurs sont en fait des clients ayant des difficultés à accéder à un mode de paiement en *mobile money* et/ou des clients que le call center n'arrive pas à contacter pour les rappels de paiement. Plus largement, les zones qui bénéficient d'une connexion télécom sont généralement les premières cibles commerciales des entreprises de PAYGO.

#### **4.5. Un réseau d'agents ou de vendeurs à construire, organiser et former**

Le modèle PAYGO repose en grande partie sur les agents ou vendeurs, qui constituent à la fois la vitrine de l'entreprise lors des ventes, mais qui font également office de contacts privilégiés des clients tout au long de la période couvrant leur contrat. Ce sont notamment les vendeurs qui expliquent l'offre aux clients et les éduquent sur le modèle PAYGO et les produits solaires. Le recrutement et la formation des forces de

vente sont par conséquent fondamentaux pour assurer le bon fonctionnement d'une entreprise PAYGO, et ne doivent en aucun cas être négligés.

Un autre enjeu majeur réside dans la fidélisation des forces de ventes et la minimisation du *turnover*, dans des pays où la population active est souvent habituée à changer régulièrement d'emploi, et à cumuler plusieurs métiers en parallèle. La fidélisation des agents ou vendeurs peut venir notamment de conditions de travail au-dessus des standards du pays, de perspectives d'évolution de carrière au sein de l'entreprise. Le métier de vendeur peut en effet s'avérer particulièrement usant et répétitif. Favoriser la promotion des meilleurs agents offre par exemple des perspectives intéressantes pour les personnes les plus compétentes. De manière générale, la réduction du *turnover* permet d'amortir au maximum les coûts de formation et de suivi des forces de ventes, et de tirer parti des employés ou prestataires les plus expérimentés.

Baobab+ prend la gestion de ses vendeurs très à cœur en les accompagnant dès leur recrutement et tout au long de leur parcours de carrière. L'entreprise a notamment créé la *Baobab+ Academy* pour transmettre les bonnes pratiques aux vendeurs et fluidifier le partage d'informations au sein de son réseau d'agents.

*Nous accordons une importance particulière à la qualité du travail de nos agents sur le terrain. Ils sont les ambassadeurs de Baobab+ Madagascar jouent le rôle d'interface entre les clients et nous. Avec Baobab+ Academy, nous avons l'ambition de proposer des modules de formation ludiques, efficaces et de qualité. Nous pourrions ainsi nous assurer que tous les sujets indispensables sont traités et mesurer à quel point les agents les maîtrisent.*

Guilla Lenne Venance, Directrice Générale  
Baobab+ Madagascar

## 4.6. Assurer la transition vers un modèle pérenne

Pour toute jeune entreprise en croissance, le changement d'échelle et la transition vers une structure pérenne et cohérente constituent des enjeux cruciaux. Cette observation est particulièrement prégnante pour les entreprises du PAYGO solaire, dont la croissance repose quasi exclusivement sur l'expansion géographique et l'augmentation des forces de vente. Le développement de l'entreprise ne doit notamment pas se faire au détriment de la qualité des produits et du niveau de service, qui constituent deux piliers centraux et différenciants du modèle PAYGO.

Pour ce faire, il s'avère nécessaire de garder un contrôle suffisant sur la structure au gré de sa croissance, afin de s'assurer que les standards et processus mis en place soient partagés et respectés par tous. Dans la même mesure, le maintien d'un bon niveau de flexibilité permettra d'adapter les outils et les processus internes au niveau de développement de l'entreprise.

La mise en œuvre d'un modèle PAYGO doit impérativement se faire en cohérence avec le contexte propre à chaque pays, tant les facteurs exogènes jouent un rôle crucial dans la réussite d'un tel modèle. La volonté et capacité à payer des ménages, le type et la saisonnalité des revenus, les contraintes logistiques, ou la sensibilisation de la population à la *mobile money* varient fortement selon les géographies et nécessitent donc d'adopter des approches

*Le challenge est de veiller à ce que la flexibilité de paiement et la qualité du produit et service restent au niveau avec une mise en échelle. Il nous faut trouver le juste milieu entre la croissance de l'activité et la qualité du portefeuille. La gestion de SAV reste bien entendu importante...*

Guilla Lenne Venance, Directrice Générale  
Baobab+ Madagascar

différentes. Afin d'arriver à identifier la « *bonne formule* » il est donc critique de maintenir une certaine agilité pour adapter ses pratiques aux zones visées.

Malgré son succès évident et la multiplication des entreprises dans le secteur, le PAYGO reste un modèle récent dans lequel l'innovation joue encore un rôle majeur. Les acteurs qui le composent continuent en effet d'imaginer et d'expérimenter de nouvelles pratiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

La tendance à la capitalisation des données et la démocratisation des *data analytics* ouvrent également de nouvelles perspectives pour les acteurs du secteur. Les applications mobiles facilitent par exemple la gestion à grande échelle d'équipes déployées sur le terrain.

*Avec maintenant quatre années d'ancienneté dans le secteur, nous avons accumulé un nombre inestimable de données, que nous pouvons aujourd'hui réutiliser pour ajuster notre fonctionnement, dans une logique d'amélioration continue.*

Guilla Lenne Venance, Directrice Générale  
Baobab+ Madagascar

