



**Les Services
Financiers Numériques pour
l'Employabilité des Jeunes**

Explorer les Opportunités
en Zone Semi-urbaine et Rurale
au Sénégal

Remerciements

Cette étude de cas fait partie d'une série de publications adressant l'agenda global d'apprentissage du programme MM4P de l'Agence d'Investissement des Nations Unies.

L'agenda d'apprentissage 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. L'étude de cas se concentre sur la distribution et l'adoption par les clients des services financiers numériques (SFN), explorant les opportunités de ces services pour les jeunes et comment ces derniers peuvent influencer sur leur adoption au sein de leurs communautés, au Sénégal.

UNCDF remercie Manohisoa Boulier et Bery Kandji du cabinet Amarante qui ont respectivement rédigé et édité cette étude de cas. UNCDF salue également la contribution d'Arianna Gasparri du programme Youthstart et Serge Mounghanou, consultant en finance digitale MM4P , qui ont assuré la validité des informations présentées dans l'étude de cas. Enfin UNCDF remercie La Fondation Mastercard pour son partenariat dans la mise du programme MM4P au Sénégal.



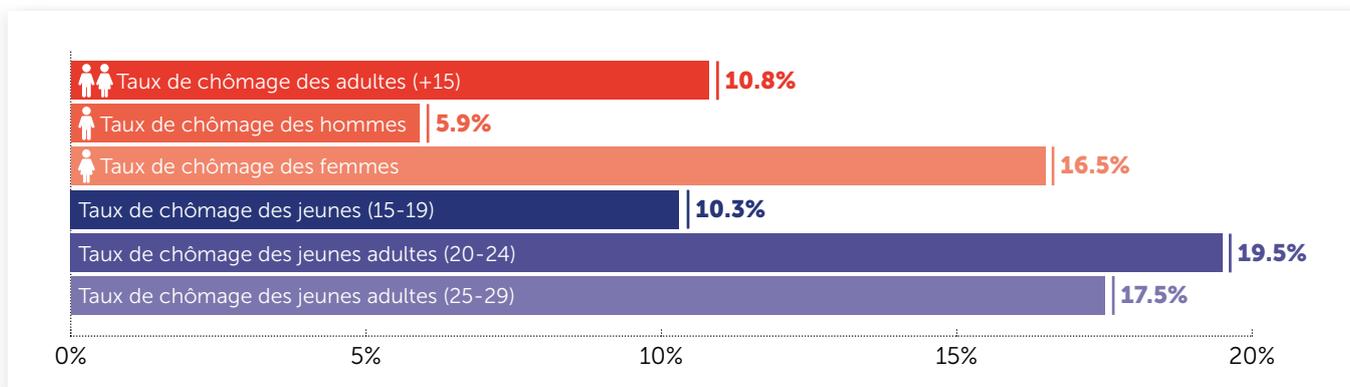
Contexte

Sur une population totale de près de 16 millions d'habitants, le Sénégal est un pays jeune car environ 4,5 millions, soit 50% de sa population active, ont moins de 30 ans.¹ Si le taux d'inclusion financière du pays a bondi de 12%² à 20%³ en seulement 4 ans, il est de 19% en milieu rural et reste en-deçà de la moyenne nationale pour les jeunes de moins de 25 ans, soit 13%.

Poursuivant son objectif d'inclure financièrement les populations à faibles revenus, UNCDF a lancé une initiative en faveur de l'employabilité et l'inclusion financière des jeunes en octobre 2017. L'objectif était de déployer en milieu semi-urbain et rural un réseau de 150 kiosques gérés par des jeunes sous un modèle de micro-franchise. La micro-franchise est une approche qui met en relation des entreprises intéressées à étendre leur réseau à des jeunes entrepreneurs sans capital pour développer leurs propres entreprises. Le « franchiseur » développe un modèle commercial que le jeune entrepreneur « franchisé » suit simplement.

L'initiative UNCDF associait Orange Finances Mobile Sénégal (OFMS) à une SARL locale, Banlieue Action Solidarité Immo-Finances (« BASIF »), qui gère un réseau de kiosques de fruits et légumes gérés par des femmes et situés dans les banlieues de Dakar et. À travers ce modèle, UNCDF voulait : (i) aider les fournisseurs de services financiers numériques à pénétrer les zones mal desservies ; (ii) aider une PME à développer un modèle « business in a box » pour distribuer ses produits ; (iii) soutenir les jeunes entrepreneurs pour qu'ils bénéficient d'un prêt pour se lancer.

Figure I Taux de chômage au Sénégal



Source: Agence nationale de la Statistique et de la Démographie, 'Enquête Nationale sur l'Emploi au Sénégal au Troisième Trimestre 2017' (Dakar, 2017).

¹ Nations Unies, Département des affaires économiques et sociales, Division de la population, *Perspectives de la population mondiale : la révision de 2017*, document de travail no ESA / P / WP / 248 (New York, 2017).

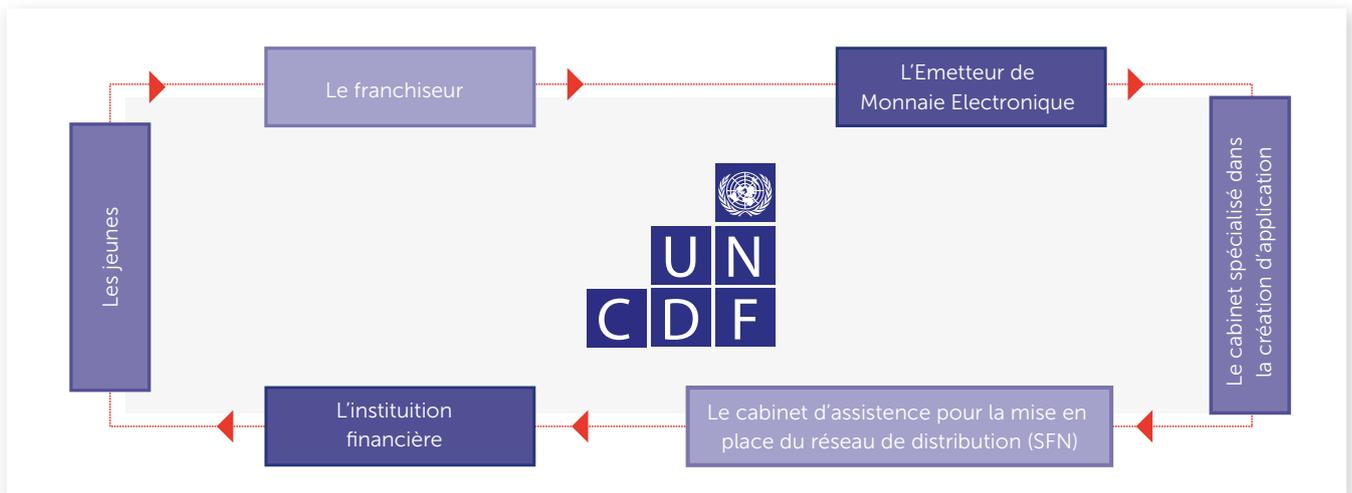
² Asli Demirgüç-Kunt et autres, « Base de données mondiale Findex 2014 : Mesurer l'inclusion financière dans le monde », document de travail de recherche sur les politiques, n° 7255 (Washington DC, Banque mondiale, avril 2015). Indicateur : Pourcentage de répondants ayant déclaré avoir un compte dans une banque ou un autre type d'institution financière.

³ Asli Demirgüç-Kunt et autres, *La base de données mondiale Findex 2017 : Mesurer l'inclusion financière et la révolution fintech* (Washington DC, Banque mondiale, 2018). Doi : 10.1596 / 978-1-4648-1259-0. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. Indicateur : Pourcentage de répondants ayant déclaré avoir un compte dans une banque ou un autre type d'institution financière.



Un partenariat pour augmenter l'inclusion financière

Figure II L'écosystème des partenaires impliqués dans le projet



En 2017, **OFMS** jouit d'un taux de pénétration important sur le marché très compétitif du mobile money avec son offre « Orange Money ». ⁴ Bien que le service soit de plus en plus ancré dans le quotidien des sénégalais, « Orange Money » vise une meilleure pénétration dans tout le pays et surtout en zones périurbaines et rurales jusque-là timidement desservies. Les 150 kiosques devaient, ainsi, être déployés dans des zones à fort potentiel que l'opérateur devait identifier au préalable.

Le projet devait aussi permettre à OFMS d'améliorer la gestion de la liquidité de ses agents grâce à une application mobile facilitant le suivi. En contrepartie, le fournisseur devait faciliter les démarches administratives d'installation des kiosques auprès des mairies, former toutes les parties sur Orange Money, et assurer le branding et l'animation à l'ouverture de chaque kiosque.



Endossant le rôle de franchiseur d'OFMS, **BASIF** devait développer un modèle de « business in a box » ⁵ géré par les jeunes franchisés – avec l'objectif d'employer au moins 50% de jeunes femmes – à rentabiliser au bout de 2 ans et générateur d'un revenu minimal de 40 000 FCFA par mois. Les franchisés seraient les ambassadeurs du service auprès du segment des jeunes pour atteindre de nouvelles zones géographiques. En plus d'Orange Money (dépôt, retrait, paiement de factures, recharge de crédit téléphonique, ouverture de compte), les jeunes devaient aussi vendre des accessoires téléphoniques et informatiques et des services de recharge prépayés pour l'énergie solaire (pay as you go).

⁴ Le taux de pénétration d'Orange Money est de 22,7% au Sénégal. Source: Sonatel, Rapport annuel 2018, p. 97 (Dakar, 2019).

⁵ L'approche 'business in a box', relie des entreprises voulant élargir leur clientèle et développer leur part de marché, à des jeunes entrepreneurs à fort potentiel, en manque de capitaux pour développer leurs propres activités commerciales.



En outre, BASIF a proposé d'établir un partenariat avec une institution de microfinance, **PAMECAS**, pour mettre en place un mécanisme de financement des jeunes pour la fabrication et l'installation des kiosques, l'achat des accessoires et

le capital de départ pour l'activité. Au bout de 2 ans de parfait remboursement du prêt dont l'échéance mensuelle est de 32 500 FCFA, les jeunes deviendraient propriétaires de leurs kiosques. BASIF s'est portée garant des prêts en cas de défaillance des jeunes.

Tableau 1 Plan d'affaires du franchisé (en FCFA)

Prêt à 5% sur 24 mois dont 3 mois de franchise :	
Construction et installation du kiosque	385 000
Capital de départ	200 000
Achat accessoires (produits non financiers)	75 000
Apport du franchisé	(25 000)
Montant à emprunter auprès de PAMECAS	635 000
Montant de la mensualité de prêt	31 643
Taxe + couverture médicale	850
Montant total à payer par mois	32 493



L'implémentation du projet : 15 kiosques pilotes

UNCDF a recruté 2 structures pour assurer l'assistance technique au projet : Amarante Consulting, cabinet spécialisé dans la gestion de réseau d'agents mobile money, et DIMAGI, une société de développement de logiciels et d'applications mobiles.

Amarante avait pour mission d'assister BASIF dans la phase de conception et de mise en oeuvre d'un pilote de **15 kiosques**, d'accompagner le franchiseur dans le déploiement des 135 autres sur le territoire, et dans l'animation et la supervision du réseau. Amarante a également assisté BASIF dans la négociation et la finalisation de la convention de partenariat avec l'institution financière PAMECAS, ainsi que dans l'élaboration des contrats de franchise avec les jeunes agents et les superviseurs de kiosques.

En collaboration avec Amarante sur la spécification des fonctionnalités techniques, **DIMAGI** a développé une plateforme dédiée à la gestion du réseau via son outil *open source* CommCare : l'application mobile était destinée à améliorer la gestion de la liquidité cash et monnaie électronique, à suivre l'activité du réseau de kiosques et la rentabilité du modèle pour permettre au franchiseur et à OFMS d'avoir plus de visibilité sur les opérations et les échanges dans le réseau et de pouvoir prendre des **décisions fondées sur des données**.

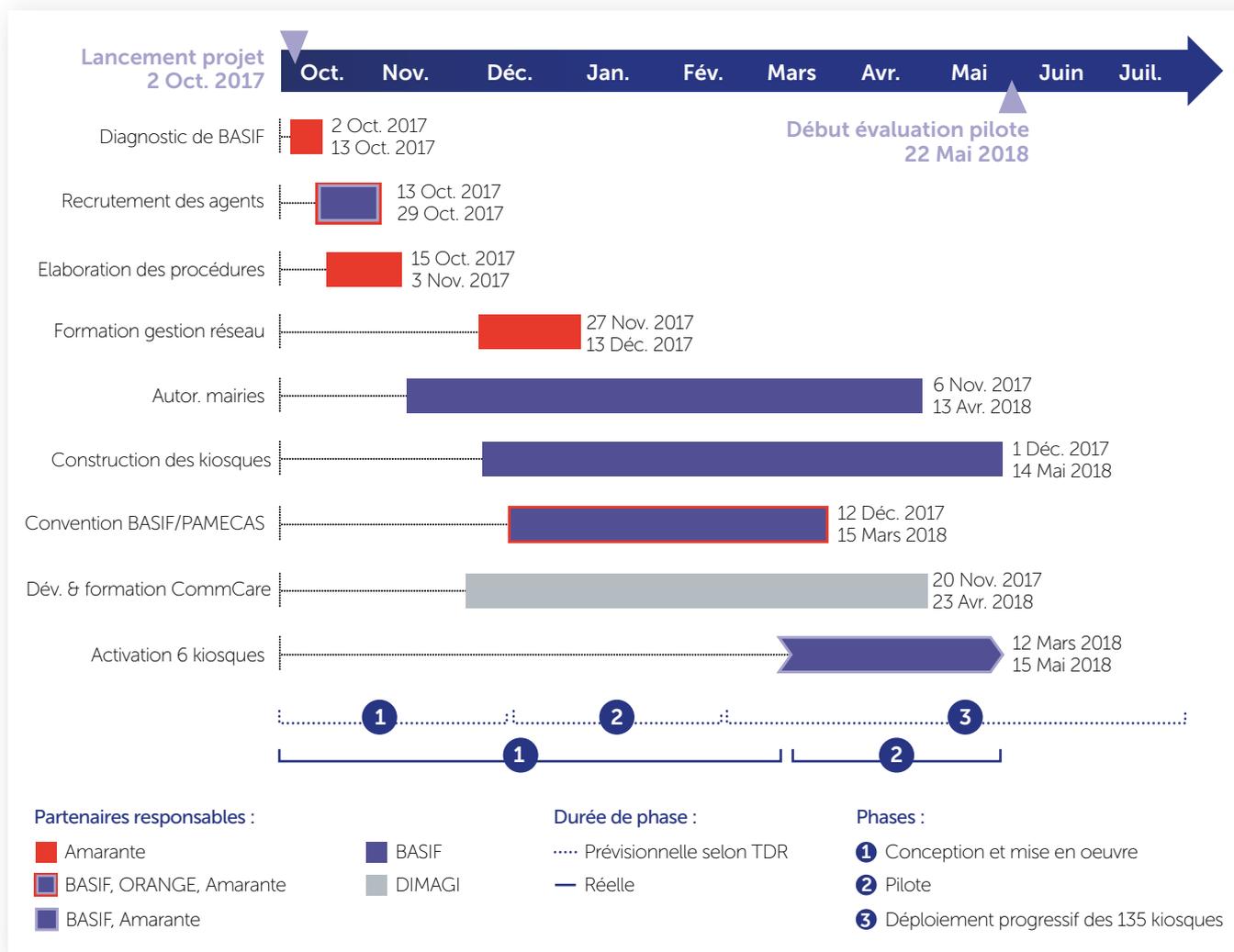
La solution a été développée pour trois typologies d'utilisateurs : (1) **Jeunes agents** avec des modules spécifiques sur les opérations DFS (encaissement, décaissement, virement, paiement de factures), produits non financiers vendus, gestion de la liquidité, sur leurs opérations non-DFS (livraison et vente des produits) et ainsi que sur la gestion de la performance (transactions, commissions, soldes, rapports) et leur calendrier de remboursement avec le PSF ; (2) **Jeunes Superviseurs** pour leur permettre d'avoir une visibilité sur leurs kiosques, de surveiller les transactions, de transférer des liquidités, de livrer des produits ; (3) **Franchiseur et OFMS** avec des tableaux de bord résumant les données consolidées en temps réel, y compris l'évaluation des performances, la gestion de la liquidité, les commissions et les clients.

La phase de conception et de mise en oeuvre devait initialement durer 3 mois, jusqu'à mi-décembre 2017, mais elle a nécessité 2 fois plus de temps se terminant en mars 2018. Ainsi, le pilote a démarré avec 3 mois de retard avec le lancement -étalé sur 2 mois- de 6 kiosques sur les 15 prévus, le déploiement de 6 agents femmes et de 3 superviseurs :

Tableau 2 Organisation du pilote

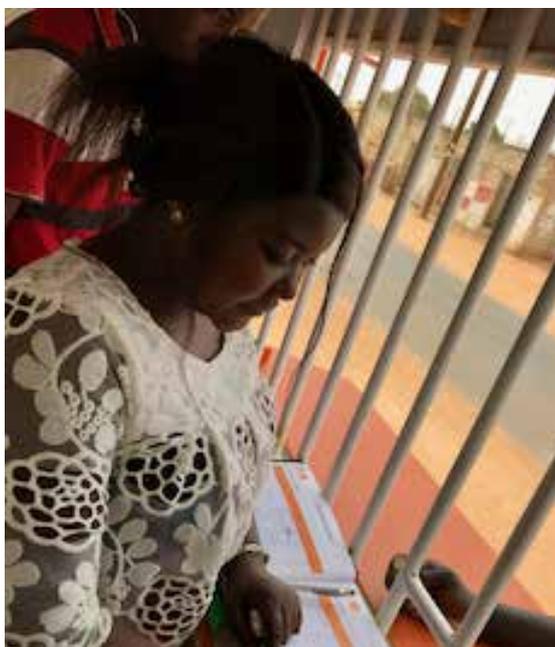
Région	Département	Commune	Ouverture	Franchisée	Superviseur
Dakar	Rufisque	Sébikotane	12 Mars 2018	1	1
		Sébikotane	20 Mars 2018	1	—
		Yenne	9 Mai 2018	1	—
		Yenne	15 Mai 2018	1	—
Thiès	M'bour	Malicounda	15 Mars 2018	1	1
		Médinatoul Salam	15 Mars 2018	1	1

Figure III Chronogramme de la phase Pilote





Principaux résultats



Ndeye Coumba Ndiaye, une des franchisées du pilote

Les performances de vente des franchisées étaient suivies via la plateforme Orange Money et ensuite via la plateforme dédiée CommCare. Les commissions étaient versées à la fin du mois à BASIF qui payaient les jeunes après avoir retenu le montant de leur échéance de prêt. BASIF a accès à la plateforme pour extraire le reporting mensuel. Parallèlement, le franchiseur et les franchisées utilisaient CommCare pour suivre et gérer au quotidien leur liquidité et les ventes d'accessoires téléphoniques.

Sur la période de mi-mars à fin mai 2018, sachant que les 6 franchisées n'ont pas eu la même durée d'activité⁷, les résultats ci-après ont été enregistrés :

- **Environ 6 000 transactions Orange Money** effectuées pour un total de près de 50 millions FCFA ;
- **Plus de 95% des transactions réalisées** portent sur des montants inférieurs à 50 000 FCFA ;
- **Des montants moyens des dépôts et des retraits** inférieurs aux indicateurs clés de performance (KPI) définis avec Orange : 9 275 FCFA (vs. KPI 12 131 FCFA) pour les dépôts et 10 041 FCFA (vs. KPI 16 003 FCFA) pour les retraits.

Tableau 3 Performances de la phase de pilote

	TXN Orange Money	Montant TXN (en millions FCFA)	Montant moyen TXN (en FCFA)
Dépôts	2 615	24,30	9 275
Retraits	1 966	24,30	10 041
Recharge téléphonique	1 399	1,10	795
Paiement de factures	4	0,02	5 975
Total	5 984	49,72	—

⁷ Cf. Tableau 3 pour les dates d'ouverture des kiosques

Sur cette période, 96% des commissions générées provenaient de la vente des services Orange Money pour un total de près de 700 000 FCFA. Les accessoires n'ont généré que 4% des commissions totales. L'analyse qualitative des résultats de la gestion de l'activité des jeunes indique que :

- **Les franchisées connaissent bien leur clientèle** (commerçants, ouvriers de chantier, quincaillers etc.) et leurs besoins et habitudes (dépôt pour faire ensuite un transfert, retrait pour les dépenses du ménage, besoin d'effectuer des transactions en soirée ou le week-end) et ont adapté leurs horaires (ouverture tardive jusqu'à 21h ou en week-end, même le dimanche).
- **Elles se projettent au-delà des 2 ans et souhaitent améliorer leurs points de vente** (carrelage au sol, présentoir pour les accessoires), avec des idées de produits et services autres que les SFN pour développer leur activité.



J'étais agent WARI avant. Je vends des accessoires aussi comme les bijoux. Plus tard, quand le kiosque sera à moi, j'aimerais y vendre mes accessoires car il y a la place. Mon mari m'encourage à rester car le kiosque est à moi »

- Ndeye Aminata Ndiaye, franchisée de Médinatoul Salam



Après les 2 ans, je veux faire un kiosque multi-services avec une imprimante et un photocopieur. C'est important pour moi, je suis l'aînée de la famille »

- Diokhé Cissokho, franchisée de Malicounda



Premier kiosque activé à Sébikotane, Rufisque



Principaux challenges relevés

Différents obstacles ont été rencontrés dans la mise en oeuvre du projet :

1.

Délai d'obtention des autorisations municipales

- Absence fréquente et/ou longue des maires (déplacements, cumul de mandats) ;
- Autorisations municipales quelques fois contestées ;
- Négociations fastidieuses pour obtenir une exonération ou une réduction de la taxe d'occupation de la voie publique.

2.

Déficit d'encadrement de la part du franchiseur

- Les recommandations de renforcer l'équipe cadre et de dédier du personnel au réseau d'agents n'ont pas été appliquées faute de ressources financières. En plus des responsabilités liées à son activité initiale, le franchiseur avait aussi en charge les démarches d'autorisations municipales et la supervision des franchisées ;
- Le manque de ressources adéquates a ainsi pesé sur la gestion de la nouvelle activité.

3.

Délai de signature et de mise en oeuvre de la convention de partenariat avec PAMECAS, base du financement de l'activité des jeunes :

- 2 mois de négociation ;
- Des conditions de financement (taux d'intérêt, garanties, période de grâce) différentes de celles annoncées ;
- Délai important pour diffuser et faire appliquer la convention auprès des différentes caisses PAMECAS, entraînant un retard important voire une impossibilité de décaissement des prêts pour certaines franchisées.

4.

Déficit de trésorerie dû à plusieurs facteurs

- Coûts liés aux démarches administratives auprès des mairies (déplacement, transport) ;
- Sous-estimation du coût de construction des kiosques ;
- Préfinancement de la construction des kiosques et du capital de départ en attendant le décaissement des prêts PAMECAS aux jeunes ;
- Approvisionnement en monnaie électronique pour le réseau ;
- Coûts non budgétés des déplacements des superviseurs qui n'ont pas apporté les scooters exigés lors du recrutement.

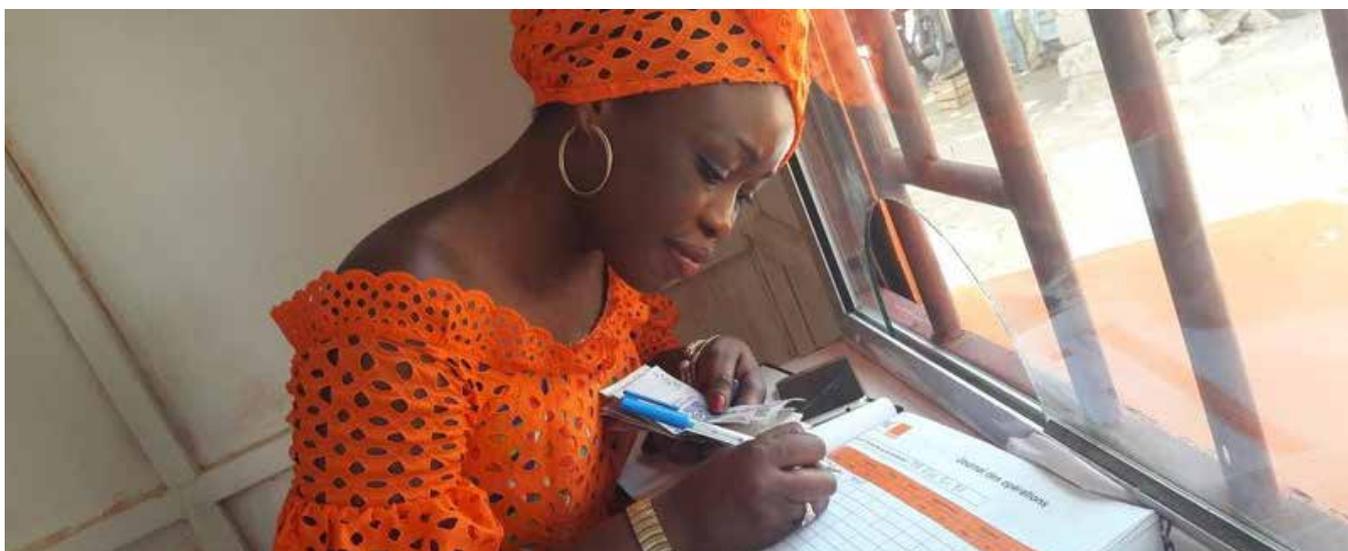
Sur le plan opérationnel, les jeunes ont été également fait face à certaines difficultés :

- **Problèmes de liquidité** : un déficit de trésorerie a conduit BASIF à restreindre les approvisionnements, et les commissions gagnées par les franchisées ne leur permettaient pas encore d'augmenter leur fonds de roulement. Sur les 6 franchisées, 1 seule a systématiquement touché des revenus supérieurs à 40 000 FCFA (revenu minimal espéré dans le plan d'affaires initial).



« Je n'ai pas assez d'UV donc quand le client vient et que je ne peux pas le satisfaire, je dis qu'il y a un problème de réseau »

- Rama Cissé Ndiaye, franchisée de Sébikotane



Rama Cissé Ndiaye, franchisée de Sébikotane

- **Problèmes de supervision** : les 3 superviseurs se déplaçaient en car ou en taxi, subissant les heures d'attente et le délai de trajet. Ceci a réduit le temps de surveillance et de soutien aux franchisées.



« Tout va bien dans mon travail, le seul problème est le déplacement »

- Ibou Niane, superviseur de Médinatoul Salam

En somme, les principales difficultés rencontrées dans ce modèle de micro-franchise étaient d'une part, l'inadéquation de l'organisation au niveau du franchiseur, ayant entraîné un défaut d'encadrement et d'animation des franchisées et des superviseurs. D'autre part, la gestion de la liquidité a été rendue difficile en raison du dimensionnement du fonds de roulement limité par le montant du prêt accordé aux franchisées, mais aussi des problèmes de trésorerie du franchiseur qui ont entravé le déploiement des premiers kiosques, et.

Les obstacles liés aux démarches administratives d'implantation, à la mise en place des différentes conventions de partenariat et aux processus préalables au décaissement des prêts, n'ont fait que s'ajouter aux problèmes auquel le franchiseur a dû faire face, mais qui auraient nécessité de sa part de l'expérience et de la rigueur.



Leçons tirées du projet

Les défis rencontrés pendant la phase pilote ont été source d'apprentissage pour l'industrie intéressée par le modèle de micro franchise :

1.

Solidité financière

La structure du franchiseur doit avoir au moins 3 ans d'existence attestée par des états financiers audités, des fonds propres solides et une trésorerie saine. Ceci garantirait la période de lancement du projet, à la fois déficitaire et consommatrice de trésorerie, par exemple si le franchiseur doit se substituer aux franchisés en cas de défaut de paiement des prêts, comme cela est arrivé dans le modèle mis en oeuvre. De plus, le franchiseur doit avoir la liquidité nécessaire pour supporter les franchisées en termes de cash et de monnaie électronique et garantir, ainsi, les opérations.

2.

Rigueur organisationnelle

Le franchiseur doit constituer une équipe opérationnelle et commerciale dédiée uniquement à l'activité de franchise. Cette équipe aura vocation à animer le réseau de kiosques ou de points de vente sur le terrain, et doit être consciente de ses rôles et responsabilités et appliquer rigoureusement les procédures mises en place.

3.

Efficacité du suivi

La supervision est un facteur clé de réussite d'un réseau d'agents de mobile money, pour prévenir les risques de fraude, motiver les agents, et assurer la qualité de service au point de vente.



Orange ne fait pas de différence entre un franchiseur comme BASIF et un autre grossiste, ce qui importe, c'est la qualité du service fourni au point de vente. On a nos propres méthodes pour la vérifier : tester sur site l'agent sur sa capacité à faire un retrait ou un dépôt minimum de 50 000 FCFA ; sur le temps qu'il met à effectuer une transaction (5 minutes pour un dépôt » et 30 minutes pour un retrait en mettant à contribution les kiosques d'une zone donnée en cas d'insuffisance de cash). La réactivité du superviseur est donc cruciale car la disponibilité du cash et des UV dépend de lui »

- Chérif Sall, Responsable Commercial OFMS

4.

Plan d'affaires validé

L'opérateur fournisseur de SFN doit valider le plan d'affaires pour garantir la pertinence des hypothèses, suivre la rentabilité du réseau d'agents et se servir des projections financières comme outil de pilotage du projet.

5.

Implication des partenaires clés

Un projet avec de multiples partenaires demande l'adhésion de ces derniers et leur implication pour éviter tout risque de retard, malentendu ou manque de coopération dans la mise en oeuvre. La participation d'autorités administratives moins flexibles que des acteurs privés nécessite une sensibilisation spécifique. La participation d'un partenaire financier qui assure tout ou partie du financement du projet nécessite de l'inclure dans les réunions de coordination de projet.



Que retenir de ce modèle ?

- **Les partenariats déjà existants ou bien déjà engagés présentent moins de risques pour l'exécution de projets d'assistance technique.** En effet, cette configuration permettra au projet d'éviter les retards liés aux négociations commerciales et aux démarches administratives de contractualisation.
- **Le renforcement du réseau de distribution DFS à travers des acteurs débutant l'activité demeure risqué même si c'est une excellente opportunité pour insuffler l'innovation dans le secteur.** En effet, malgré son expertise dans la gestion de kiosques agro-alimentaires en zones péri-urbaines et une assistance technique pour intégrer les meilleures pratiques de distribution DFS (y compris une application inédite de gestion des stocks), le franchiseur n'a pas pu opérer sa transformation effective en méga distributeur de services financiers digitaux. Eventuellement, cette transformation aurait été possible à long terme.
- **L'existence d'un système de suivi est primordiale pour la bonne gestion du réseau :** une solution digitale avait été fournie au franchiseur pour lui permettre une meilleure gestion des opérations, y compris la gestion de la liquidité (cash/UV). Malgré cela, la solution n'a pas été systématiquement utilisée et cette sous-utilisation a été la cause des problèmes de gestion et bon déroulement des activités.

Les résultats escomptés dans ce projet n'ont certes pas été atteints mais les leçons apprises ont permis de reformuler le modèle, toujours dans la perspective d'encourager l'employabilité des jeunes, particulièrement les femmes qui ont naturellement constitué 97% des bénéficiaires. Un nouveau partenariat a été ficelé entre UNCDF, OFMS et 2 de ses méga distributeurs avec une expérience avérée dans la gestion de réseaux d'agents, pour installer 150 kiosques en zone semi-urbaine. Ces derniers pourront capitaliser sur l'application développée avec DIMAGI pour le suivi et la gestion de la liquidité qui sont cruciaux pour avoir un réseau d'agents fiable et durable. Et l'alignement de cette nouvelle version du projet avec les procédures administratives actuelles facilitera le déploiement des nouveaux kiosques.

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, Spécialiste Technique Régionale UNCDF
sabine.mensah@uncdf.org

Juin 2019
Copyright © UN Capital Development Fund
Tous droits réservés

Photos prises par Manohisoa Boulter, Amarante Consulting.
Copyright 2019 utilisées avec permission.

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.

