



Les microfranchises-énergie

Problématique

La précarité énergétique dans les pays en développement et ses impacts

Près de 3 milliards de personnes (soit 38 % de la population mondiale) dépendent encore des combustibles ligneux (bois et charbon de bois) pour leurs besoins en énergie de cuisson selon l'Alliance Globale pour les Foyers Améliorés. L'accès à l'électricité connaît de très fortes disparités : 15 % de la population mondiale n'a pas accès au réseau électrique dans le monde selon la Banque Mondiale. Cette proportion peut atteindre 80 % des populations d'Asie du Sud ou d'Afrique sub-saharienne, et touche particulièrement les zones rurales.

Une grande majorité des ménages des pays en développement utilise des équipements de cuisson ou d'éclairage rudimentaires, peu coûteux à l'achat mais dont l'efficacité énergétique est souvent médiocre : foyers « trois pierres » à bois, foyer de type « malgache » pour le charbon, lampions à pétrole ou lampes torches à pile pour l'éclairage.

La précarité énergétique a des conséquences environnementales, socio-économiques et sanitaires, qui touchent les ménages les plus démunis et plus particulièrement les femmes : atteinte à la santé des populations, déforestation, contribution aux changements climatiques, travail de collecte du bois pénible et chronophage, qui prend une place prépondérante dans l'emploi du temps des femmes qui en ont la charge au détriment d'autres activités (activités génératrices de revenus, éducation des enfants...), fardeau énergétique croissant dans le budget des ménages urbains. L'enjeu pour ces familles est de sortir du cercle vicieux de la précarité énergétique : trop pauvres pour investir dans des combustibles ou des équipements de bonne qualité, elles utilisent par défaut un mode de cuisson ou d'éclairage qui les appauvrit d'autant plus.

Les barrières à l'adoption d'équipements de cuisson et de produits d'éclairage propres et économiques

Des solutions pour limiter le recours à des énergies polluantes et coûteuses existent : les foyers améliorés à biomasse permettent de réduire jusqu'à 50 % l'utilisation du combustible, et de diminuer les



Revendeuse, microfranchise dans le cadre du programme Nana Naana au Burkina Faso

émissions de fumées nocives ; l'utilisation du gaz GPL permet de réduire drastiquement les fumées nocives et la pression sur le couvert forestier ; les lampes solaires et kits photovoltaïques utilisent une énergie propre, gratuite et illimitée, avec un confort d'utilisation et une qualité d'éclairage bien supérieurs aux équipements traditionnels.

Ces solutions sont triplement pertinentes : elles permettent de réduire la part des dépenses liées à l'énergie dans le budget des ménages et des petites entreprises, tout en améliorant les conditions sanitaires dans les lieux de vie, et en jugulant l'empreinte environnementale liée aux activités économiques et domestiques.

Mais le taux de pénétration de ces solutions reste encore très faible dans les pays en voie de développement, et ce pour différentes raisons :

- une faible capacité de production au niveau local et une faiblesse des réseaux de distribution ;
- un déficit d'information de la population quant au coût et impacts des énergies traditionnelles, et aux bénéfices des solutions favorisant l'accès à l'énergie ;
- un besoin en investissement trop important pour les distributeurs et les utilisateurs, et une absence de services financiers adaptés pour y faire face ;
- la faiblesse et l'instabilité des revenus limitant la capacité d'acheter le combustible ou de remplacer l'équipement.

C'est dans ce contexte que le développement des microfranchises-énergie s'inscrit, visant à rendre accessibles durablement des produits d'accès à l'énergie « au dernier kilomètre ».

Principes de base

Qu'est-ce que la microfranchise sociale ?

La Fédération Française de la Franchise définit la Franchise comme « *un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de succès et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprise impliqués sur leur marché local* ».

Le modèle de la microfranchise repose sur celui de la franchise « classique », à savoir une collaboration entre une entreprise propriétaire d'une enseigne (le franchiseur) et un ou plusieurs commerçants indépendants (les franchisés), mais concerne des structures individuelles, et pour un investissement initial limité.

La microfranchise sociale adapte ce modèle aux populations vulnérables en lui donnant une vocation sociale : les biens et services promus par ces structures permettent de lutter contre la pauvreté tout en apportant une réponse à des enjeux sanitaires, sociaux ou environnementaux. Elles sont à but non-lucratif et les ventes de produits ne servent qu'à financer le développement des activités sur le terrain.

Origines et domaines d'applications de la microfranchise sociale

Le modèle de microfranchise sociale trouve ses origines dans l'aide au développement : dès les années 80, des initiatives utilisant une approche s'apparentant à la microfranchise ont vu le jour en réponse à une problématique commune à de nombreux programmes d'aide au développement : comment rendre largement accessibles des biens ou des services sociaux à moindre coût, et de façon durable ? C'est ainsi que BRAC (Bangladesh Rural Advancement Committee) mit en place un réseau d'agents de promotion communautaires au Bangladesh, les « shashtya shebikas ». Ce programme, initié dans les années 70, compte aujourd'hui 100 000 auxiliaires de santé communautaires, et est connu comme étant l'une des approches les plus performantes en termes de santé communautaire dans un pays en développement. Depuis lors, le modèle a fait des émules, et intervient dans de nombreux pays et domaines, tels que la santé, l'eau potable, et l'énergie. Les exemples dans le secteur de l'énergie incluent notamment lampes et kits solaires, équipements de cuisson.

Description technique

Bases du partenariat Franchiseur / Franchisé

Pour pouvoir parler de franchise et a fortiori de microfranchise sociale, le modèle d'activité envisagé doit comporter :

- une structure « franchiseuse » disposant **d'un modèle d'activité éprouvé** (une gamme de produits ou services, un mode opératoire pour la production/l'approvisionnement, le stockage, et la distribution, un système de prix permettant d'assurer la viabilité de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur) ;
- au moins une **entité franchisée** (entrepreneur individuel, très petite entreprise, association) ;
- un **document contractuel** liant le franchiseur à chaque franchisé et spécifiant les engagements de chaque partie ;
- une **marque représentant la « proposition de valeur »** (l'offre) du franchiseur et permettant aux franchisés d'être identifiés comme dépositaires de cette offre ;
- un **transfert de savoirs et/ou de savoir-faire** du franchiseur au franchisé afin que ce dernier soit capable de mettre en œuvre le modèle d'activité de manière conforme : marque, méthodologie, procédures...

Un tel partenariat permet d'une part pour le franchiseur d'étendre rapidement son réseau de distribution en s'appuyant sur des compétences commerciales implantées localement, et d'autre part pour le franchisé de développer une activité « clé en main » à moindre frais, et de bénéficier de produits et de services standardisés.

Sept variables clés

Format de franchise : Le modèle peut être basé sur une approche de franchise complète (le franchiseur impose que les franchisés ne proposent que ses produits ou services) ou de franchise partielle (les franchisés sont autorisés à promouvoir d'autres produits aux côtés de ceux du franchiseur). *À noter : Une franchise complète est plus susceptible de réussir dans le cas d'une activité portant sur des produits à très forte demande ou très forte marge qui permettent aux franchisés de générer des revenus suffisants sans l'aide d'activités complémentaires.*

Contrôle de la marque : La marque de la franchise peut être utilisée par les franchisés de manière contrôlée et non-diluée (le franchiseur décide où et comment la marque est affichée, interdit l'utilisation d'autres marques/logos) ou au contraire de manière non-contrôlée et diluée (le franchiseur met à disposition sa marque qui peut être utilisée par les franchisés selon leur bon vouloir, sans exclusivité). *À noter : Les modèles de franchise impliquant un fort niveau de contrôle sur la marque sont en général des franchises complètes.*

Zones d'opération : La microfranchise peut avoir vocation à se développer en priorité dans des zones urbaines ou rurales. *À noter : L'expérience montre que les biens consommables peuvent être promus avec succès à la fois en zone urbaine et rurale alors que les biens de consommation durables (à longue durée de vie) sont plus diffi-*

ciles à promouvoir en zones rurales car les ménages ruraux ont tendance à se déplacer en zone urbaine pour effectuer leurs achats de biens durables afin de bénéficier de meilleurs prix et d'un plus grand choix. Le modèle de microfranchise reste cependant pertinent pour atteindre les zones rurales, car il permet de limiter les coûts de diffusion qui peuvent se révéler prohibitifs lorsque l'on veut atteindre les zones rurales.

Exclusivité géographique : Le franchiseur peut choisir d'attribuer à chaque franchisé une zone de chalandise exclusive ou au contraire autoriser plusieurs franchisés à exercer au sein d'une même zone, les mettant ainsi de fait en concurrence. *À noter : Accorder une exclusivité géographique a plus de sens dans le cas de produits à faible taux de rotation, notamment les biens durables onéreux.*

Contrôle de la chaîne d'approvisionnement par le franchiseur : Dans la majorité des cas, le franchiseur est le fournisseur (voire le producteur) des produits. Mais il est aussi possible que le franchisé soit libre de choisir ses fournisseurs. *À noter : Dans certains modèles de microfranchises, le franchiseur contrôle complètement la chaîne d'approvisionnement, par exemple en opérant des "hubs" (magasins d'approvisionnement) auprès desquels les franchisés peuvent venir renouveler leur stock. Dans les configurations à faible contrôle, le franchiseur procure simplement aux franchisés une liste de grossistes auprès desquels s'approvisionner et des standards de qualité pour la sélection des produits à stocker.*

Contrôle des opérations par le franchiseur : Le niveau de contrôle exercé par le franchiseur sur les opérations du franchisé au quotidien concerne la manière dont les ventes sont organisées, les services après-vente proposés aux clients, les outils de gestion à utiliser (logiciels, formulaires, etc.). *À noter : Un niveau de contrôle important peut s'avérer nécessaire pour des produits à fort contenu technique, ou des activités complexes dont la réussite repose sur une grande rigueur. En revanche, vouloir imposer un trop fort niveau de contrôle peut aussi s'avérer contre-productif (risques de démission d'entrepreneurs, manque de flexibilité...).*

Partage du risque financier : Différents types d'accord de partage des risques financiers passé entre le franchiseur et le franchisé sont possibles. Le champ des possibilités s'étend de configurations où les franchisés sont totalement autonomes et financent eux-mêmes leur stock et leurs investissements (risque porté par les franchisés), jusqu'à des situations de quasi salariat où les franchisés travaillent avec un stock et des équipements fournis par le franchiseur et sont rémunérés sur la base de commissions sur ventes (risque porté par le franchiseur). *À noter : Le niveau de risque porté par le franchisé va jouer sur leur motivation à se lancer dans l'activité. Si le risque est trop élevé et que le bénéfice tiré de l'activité est trop faible, le franchiseur aura des difficultés pour recruter des franchisés.*

Partage des profits : Cette variable décrit la manière dont les profits sont partagés entre le franchiseur et les franchisés, telle que définie par la structure des marges, les frais de franchise qui peuvent être demandés aux franchisés, les règles de commissionnement. *À noter : Les franchises complètes, ou celles dont le franchisé assume une large part de risque sont celles qui proposent une marge conséquente aux microfranchisés.*

Stratégies de mise en œuvre et résultats attendus

Rôle-clé dans l'accès à l'énergie à la base de la pyramide

Le modèle de microfranchise est particulièrement bien adapté pour diffuser massivement en zone rurale des produits ne nécessitant pas de fortes compétences techniques de la part du franchisé. C'est le cas des lampes et kits solaires dits « prêts à l'emploi » qui sont très faciles à installer et à utiliser. En particulier, il permet d'atteindre des zones reculées ou mal desservies, mais où les besoins d'accès à l'énergie sont forts, et d'établir un réseau de proximité favorable à la vulgarisation des biens et services essentiels. Les microentrepreneurs servent d'agents de sensibilisation, et sont à même de dispenser efficacement à leurs clients les conseils d'utilisation propres à chaque produit, tels que les foyers améliorés ou produits solaires, dont le principe d'utilisation et les bénéfices sont peu connus des populations. Enfin, la microfranchise s'insère très facilement dans le tissu économique local, ce qui en fait un instrument d'inclusion économique et sociale car elle permet aux personnes intégrant le réseau de vendeurs microfranchisés de développer une activité génératrice de revenus avec un apport financier initial limité.

Étapes de mise en œuvre et défis

Suivant les cas et le format de la franchise, les microfranchises se développent selon les étapes suivantes :

- **Identifier la gamme de produits à développer** par une étude minutieuse du marché, des tests utilisateurs ou enquêtes de satisfaction. Les microfranchises contractualisent avec les fournisseurs locaux et internationaux et utilisent leur levier financier pour obtenir une réduction significative sur les prix. Cette négociation est d'autant plus aisée que le réseau est étendu et le volume des ventes important. Elles instaurent enfin un système de contrôle qualité et de service après-vente pour garantir la qualité des produits et la fidélité des clients.
- **Recruter, équiper et former des franchisés :** Ceux-ci sont identifiés parmi des boutiquiers ou revendeurs en activité (épiciers, quincaillers, boutiques d'électroménager...). Ils suivent une série de formations sur la vente, la comptabilité, la gestion de la qualité et des stocks, l'utilisation des produits puis un kit de mise sur le marché leur est remis après contractualisation. Dans le cas des microfranchises sociales, les conditions d'accès au réseau sont facilitées, et ne sous-tendent pas forcément l'existence de contreparties financières entre les franchisés et le franchiseur : le choix du terme « franchise » implique simplement que les détaillants appliquent les règles commerciales du réseau.

- **Gérer l’approvisionnement des franchisés**, en fonction de leurs besoins. Dans le cas d’une microfranchise sociale, le franchiseur peut jouer un rôle dans le démarrage de l’activité par le franchisé, et proposer des facilités de paiement pour la constitution du stock initial et l’approvisionnement en produits, en préfinançant par exemple sur fonds propres les avances de stock, ou en proposant d’autres solutions telles que le dépôt-vente ou le partenariat avec une structure bancaire.
- **Organiser régulièrement des événements de marketing social** pour soutenir la demande: démonstrations, sensibilisations, séances de théâtre forums, au niveau des points de vente des franchisés ou sur tout autre lieu approprié (sur les marchés, au sein d’associations de femmes ou des groupements d’emprunteurs des institutions de microfinance, au cours de foires etc.).

Le matériel de marketing social, les actions de promotion, les démonstrations interactives sont adaptés aux spécificités du public cible et permettent de mieux faire connaître les avantages des équipements.

- **Offrir à travers les détaillants une gamme de produits et de services identiques sur un vaste territoire**: les franchisés forment un réseau dense couvrant chaque quartier dans les zones où ils opèrent. Ces réseaux permettent aux clients d’accéder facilement à leurs produits, avec des moyens de transport limités, même dans les régions isolées. Un service après-vente permettant l’entretien et le remplacement des produits est également accessible par le biais des détaillants.

Les facteurs de réussite et défis sont décrits dans le tableau 1.

Tableau 1. Facteurs de réussite et défis

Les facteurs de réussite	Les défis
<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité opérationnelle: la reproduction d’un modèle d’activité éprouvé et standardisé permet à un grand nombre d’entrepreneurs de développer une activité sans avoir à expérimenter ou commettre des erreurs, facilitant ainsi le déploiement à grande échelle d’activités à fort impact social. • Efficacité financière: l’appartenance à un réseau permet à chaque microentrepreneur franchisé de bénéficier d’économies d’échelle, non seulement sur les marchandises ou matières premières mais aussi sur certaines fonctions support comme le marketing et la communication. • Vitesse de déploiement: l’intégration au réseau de microfranchisés de commerçants ou producteurs existants et ayant déjà accès à une clientèle a le potentiel d’accélérer le déploiement du réseau. • Accès à des talents locaux et légitimité auprès des populations: un facteur de succès important des microfranchises est de s’appuyer sur des microentrepreneurs issus des communautés, ayant une bonne compréhension des leurs besoins. • Qualité des produits: Le propre de la microfranchise est de pouvoir développer une gamme de produits de qualité unique et uniforme sur tout le territoire couvert par le réseau. La marque véhicule ainsi une image forte de qualité, dont bénéficient les revendeurs microfranchisés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recruter des microfranchisés est difficile: surtout s’il leur est demandé de prendre des risques et d’investir. Une fois les candidats identifiés, savoir sélectionner parmi eux ceux qui feront de bons franchisés est également un défi car il y a très peu de critères objectifs permettant de prédire les performances d’un entrepreneur. • Les microfranchisés ont besoin de financement: dans bien des contextes, il ne sera possible de recruter des franchisés que si on les aide à financer une partie des investissements ou du stock (prêts, consignes...). Dans ces conditions, la capacité de financement du franchiseur peut très vite constituer un frein à l’extension du réseau. • L’activité doit être profitable rapidement pour les franchisés: afin qu’ils ne se détournent pas vers d’autres opportunités. • Développer une chaîne d’approvisionnement efficace est difficile: les frais d’approvisionnement de multiples points de vente ou points de service ne sont pas négligeables. Le franchiseur doit pouvoir développer de fortes compétences en logistique pour être en mesure d’optimiser son réseau de distribution. • Le contrôle qualité est difficile à mettre en œuvre car les entrepreneurs sont nombreux, souvent mobiles et ne peuvent être évalués qu’occasionnellement. • Le taux de turn-over est souvent élevé parmi les franchisés: du fait de contextes de vie difficiles (maladies, accidents, catastrophes naturelles), et d’une trésorerie instable. • L’offre de solutions de financement aux utilisateurs: les revendeurs microfranchisés peuvent parfois octroyer des délais de paiement à leurs clients, mais cette capacité est limitée. Par conséquent, il leur est plus difficile de développer la vente de produits qui dépassent largement la capacité d’investissement des utilisateurs.

Pourquoi devenir franchiseur ?

Tout acteur du développement qui cherche à développer des biens et services de première nécessité (dans le domaine de l’énergie ou autre) au sein des communautés des pays en voie de développement fait face à une même problématique, qui est de concilier d’une part, une finalité sociale, en cherchant à toucher le plus grand nombre

de personnes, et en particulier celles qui sont exclues des réseaux de distribution, vivant dans des zones peu accessibles ou peu densément peuplées, et ayant une capacité d’investissement limitée, et d’autre part, l’atteinte d’une viabilité économique, garante de la pérennité de l’action. Sans modèle économique, ces initiatives sont conditionnées à l’obtention d’un financement externe, ce qui limite leur pérennité et leur portée sans réussir un passage à l’échelle adéquat.

Le modèle de microfranchise constitue une réponse pertinente à cette problématique : la microfranchise est un modèle commercial qui permet un rapide passage à l'échelle, tout en restant intégré dans le tissu économique local, et donc proche des populations-cibles. Il permet en outre de maximiser l'impact social via la création d'activités génératrices de revenus.

Mais établir un réseau de microfranchisés n'est pas simple pour autant. Il est primordial d'éprouver le modèle au cours d'une phase pilote, afin d'être en mesure de livrer au microfranchisé une méthodologie « clé-en-main » qui lui soit profitable. Par ailleurs, l'entreprise doit être en mesure d'assurer un volume de vente minimal avant de s'établir en tant que franchiseur, et posséder une solide assise financière pour faire face à son besoin de fonds de roulement.

Enfin, si la microfranchise permet d'étendre un réseau de distribution à moindre coût, puisque l'établissement du fonds de commerce est à la charge du franchisé, l'investissement initial requis n'est pas à négliger : frais d'établissement, de prospection et de formation du réseau, de marketing et communication pour mettre en valeur la marque, etc.

Conclusion

De par sa capacité d'établir un maillage dense de points de vente, y compris dans des zones peu ou mal desservies, le système de microfranchise est particulièrement bien adapté à la diffusion de biens et services à fort impact social dans les pays en voie de développement, et en particulier pour les produits d'accès à l'énergie.

Il peut ainsi jouer un rôle prépondérant dans la lutte contre la précarité énergétique. Assurant le relais entre les producteurs et les utilisateurs, les microfranchises sont un élément clé de la chaîne de valeur : elles garantissent aux premiers l'écoulement de leur production, et assurent aux seconds l'approvisionnement en produits de qualité. Le modèle de microfranchise sociale n'est cependant pas unique, et de multiples facteurs sont à prendre en compte dans l'élaboration du modèle. Sa mise en œuvre nécessite une certaine souplesse qui permet d'adapter le modèle au contexte dans lequel il s'inscrit.

Références

Energy+ Technical Working Group and the UN Sustainable Energy for All – *Franchising in the Energy Access Market: An Assessment* – November 2014 <http://www.se4all.org/sites/default/files/1/2014/12/E-TWG-Franchising-Report-Final.pdf>

Benjamin Neuwirth, Kellogg School of Management, *Marketing Channel Strategies in Rural Emerging Markets* - 2012

ENEA Consulting – *L'accès à l'énergie : état des lieux, enjeux et perspectives* – Juillet 2014 www.enea-consulting.com/acces-a-lenergie/

Sites spécialisés sur le système de franchise classique : www.observatoiredefranchise.fr/ et www.franchise-fff.com/

International Centre for Social Franchising : www.the-icsf.org/ : pour plus d'information sur la microfranchise sociale

Les fiches techniques PRISME (Programme International de Soutien à la Maîtrise de l'Énergie) sont publiées par l'IFDD.

Directeur de la publication :
Jean-Pierre Ndoutoum, Directeur, IFDD

Comité éditorial :
Mamadou Kone, Spécialiste de programme, IFDD
Louis-Noël Jail, Chargé de communication, IFDD

Supervision technique :
Maryse Labriet, Eneris Consultants,
info@enerisconsultants.com

Auteur :
Stéphanie Dietsch, Entrepreneurs du Monde, France,
stephanie.dietsch@entrepreneursdumonde.org

Édition et réalisation graphique :
Perfection Design Inc.



L'Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD) est un organe subsidiaire de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF). Il est né en 1988 de la volonté des chefs d'État et de gouvernement des pays francophones de conduire une action concertée visant le développement du secteur de l'énergie dans les pays membres. En 1996, cette action a été élargie à l'environnement. Basé à Québec (Canada), l'Institut a aujourd'hui pour mission, notamment, de :

- contribuer au renforcement des capacités nationales et au développement de partenariats dans les domaines de l'énergie et de l'environnement,
- promouvoir l'approche développement durable dans l'espace francophone.

Institut de la Francophonie pour le développement durable (IFDD)

56, rue Saint-Pierre, 3^e étage
Québec, Canada G1K 4A1
Téléphone : 418 692-5727
Télécopie : 418 692-5644
Courriel : ifdd@francophonie.org
Site Internet : www.ifdd.francophonie.org

Juillet 2016

Imprimé sur papier contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation.



Étude de cas : Nafa Naana au Burkina Faso

Description

En 2010, Entrepreneurs du Monde initie le projet « Une femme, un foyer, une forêt » (3F) en partenariat avec les institutions de micro-finance (IMF) Micro Start, LSK et AsIEnA, et le projet FAFASO de la coopération allemande GTZ. L'objectif du projet 3F est de lutter contre la précarité énergétique en rendant accessible au plus grand nombre de ménages burkinabés des équipements de cuisson et produits d'éclairage propres, modernes et économiques. Ce projet s'inscrit dans la mission d'Entrepreneurs du Monde, visant à permettre à des femmes et des hommes en situation de grande précarité d'améliorer leurs conditions de vie à travers un appui à leurs initiatives économiques et une facilité d'accès à des produits à fort impact sanitaire, économique et écologique. Entrepreneurs du Monde agit comme un incubateur d'entreprises sociales : l'association apporte un accompagnement technique et financier à ses programmes jusqu'à leur complète autonomie (juridique, opérationnelle et financière).

En 2011, une évaluation interne du projet 3F démontre un engouement certain des bénéficiaires pour les produits économes en énergie proposés ; le potentiel de marché est très important, mais les besoins sont souvent localisés dans les zones peu accessibles et défavorisées. Par ailleurs, il est nécessaire d'inscrire l'offre de produits d'accès à l'énergie dans la durée, et par là même de construire un modèle économiquement viable et pérenne.

À cette fin, il est décidé de transformer le projet en entreprise sociale et de s'orienter vers un modèle de microfranchise sociale. C'est ainsi que le programme Nafa Naana (qui signifie « le bénéficiaire est arrivé » en langue Dioula) a vu le jour en 2012.

Le modèle de distribution des produits Nafa Naana repose sur trois canaux de distribution principaux :

- des ventes directes via des boutiques relais gérées par Nafa Naana : ces boutiques offrent à la fois un espace de stockage et un lieu de vente directe des produits ;

- un réseau de revendeurs microfranchisés, qui ont contractualisé avec Nafa Naana pour l'approvisionnement en produits, et qui bénéficient de formations et de services financiers pour renforcer leur activité ;
- des partenariats noués avec des associations ou groupements partenaires, aussi appelés grands comptes, qui servent de relais entre Nafa Naana et leur bénéficiaires : ils organisent des sessions de sensibilisation et de démonstration de produits, centralisent les commandes, gèrent le remboursement des ventes à crédit octroyées par Nafa Naana. Ces partenariats permettent d'atteindre des zones reculées et de surmonter les barrières à l'investissement en offrant des plans de paiements flexibles.

Nafa Naana propose trois catégories de produits :

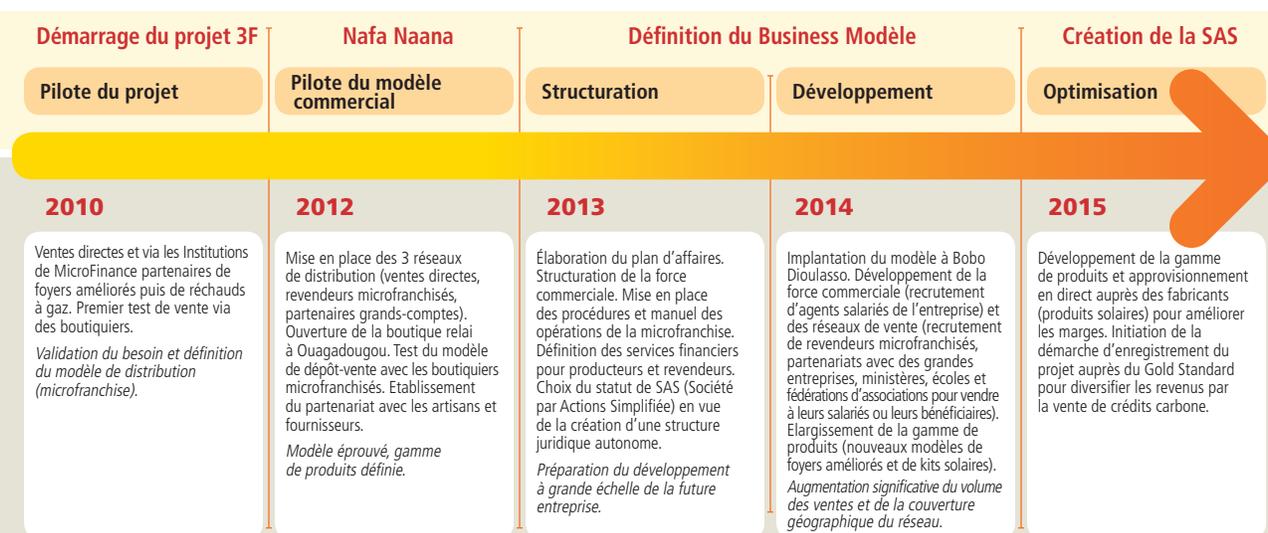
- les produits d'éclairage solaire : lanternes avec ou sans option recharge de téléphone portable, kits solaires de plus grande capacité permettant de brancher plusieurs points d'éclairage et autres équipements (radio, ventilateur...);
- les équipements de cuisson à biomasse améliorés : foyers qui permettent de réduire jusqu'à 50 % la consommation de bois ou de charbon de bois, et de limiter d'autant les émissions de fumées toxiques. Nafa Naana propose des foyers destinés à l'usage domestique ou professionnel (pour les productrices de dolo, les transformatrices de karité etc.);
- réchauds et tables à gaz pour usage domestique ou pour les restauratrices/transformatrices.

D'autres produits sont actuellement à l'étude (recherche de combustibles alternatifs, kits solaires de grande capacité...) pour élargir la gamme de produits proposés, et répondre encore davantage à la demande des ménages.

Stratégie de mise en œuvre et financement

Le développement de Nafa Naana a suivi différentes étapes (Figure 1).

Figure 1. Les étapes clés



L'objectif de viabilité financière

Le programme Nafa Naana est financé par des bailleurs publics et privés jusqu'à l'atteinte de son autonomie financière, prévue d'ici 2019, tout en restant une structure à but non lucratif : les bénéfices réalisés sur la vente de produits seront totalement réinvestis dans l'activité. Cela suppose :

- un rapide passage à l'échelle pour déployer les réseaux et augmenter les volumes de vente ;
- une optimisation des réseaux d'approvisionnement (négociations avec les fournisseurs) et de distribution (organisation des circuits de livraison, regroupement des points d'approvisionnement...);
- la diversification de la gamme de produits et donc des sources de revenus ;
- l'atteinte de la viabilité est un défi : d'une part, les marges dégagées doivent permettre de viabiliser la structure mise en place, tout en accordant des revenus suffisamment attractifs pour les revendeurs microfranchisés, mais d'autre part, l'objectif social de l'entreprise impose de garder des prix accessibles pour les populations vulnérables.

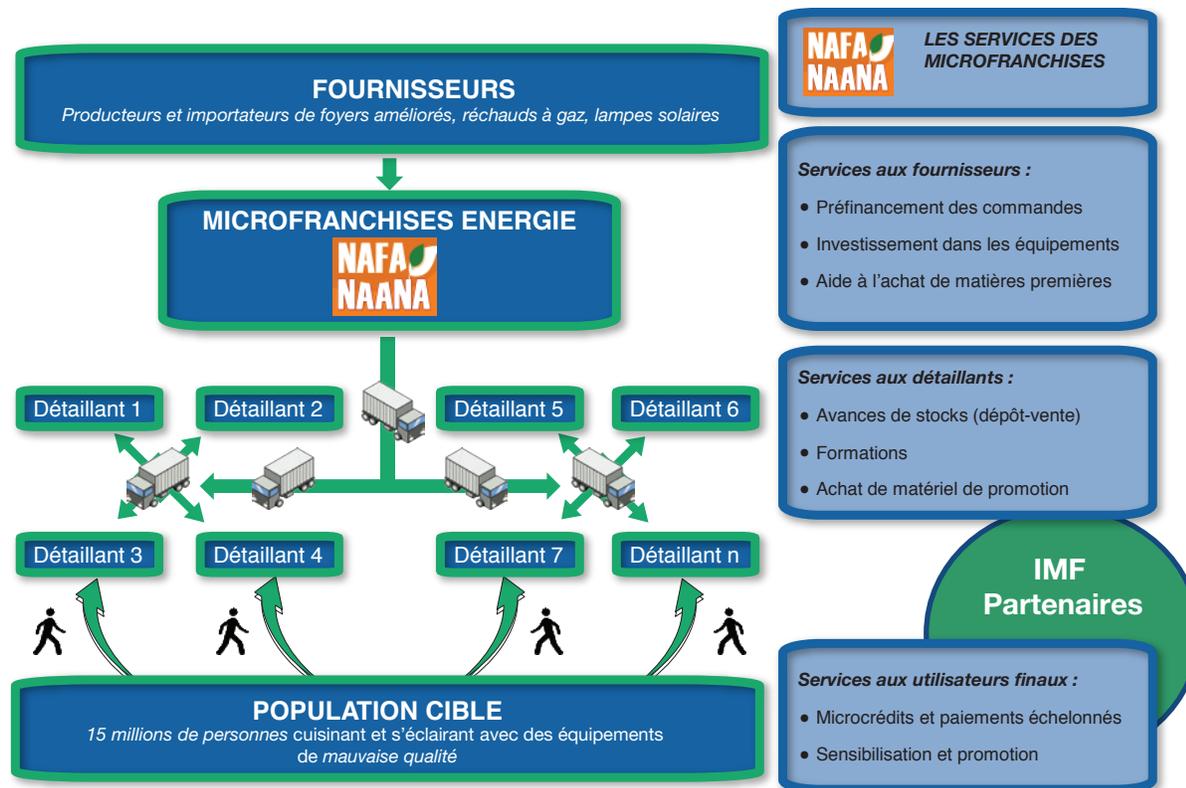
Des démarches d'enregistrement du programme au Gold Standard ont été initiées par Nafa Naana pour valoriser les réductions d'émissions permises par le projet sous forme de crédits carbone et renforcer la viabilité. Les revenus permettront notamment de financer le volet formations et sensibilisations. Le processus est en cours, et les premiers crédits carbone sont attendus dès 2017, avec un objectif de 10 000 tCO₂ par an.

L'offre de Nafa Naana

Une offre de produits de qualité et garantis : Nafa Naana sélectionne avec soin sa gamme de produits sur la base de tests techniques évaluant la performance des produits, et s'assure qu'ils correspondent bien aux critères de qualité des standards internationaux. Par ailleurs, des études de satisfaction et essais d'utilisation prolongée dans les ménages sont réalisés pour s'assurer que les produits répondent bien à la demande des ménages. Les produits solaires sont garantis 1 à 2 ans (suivant les modèles), et un service après-vente est assuré par Nafa Naana pour permettre la réparation ou l'échange de produits défectueux.

Une offre de services adaptés : Pour garantir son succès, Nafa Naana offre différents services aux microfranchisés (Figure 2). Le partenariat entre Nafa Naana et les revendeurs microfranchisés du réseau est défini par un contrat qui stipule les engagements du franchiseur (avance de stock, livraisons, formations, appui marketing...) et ceux du franchisé (approvisionnement, promotion des produits, service après-vente...). Un système incitatif de niveaux de revendeur est mis en place : les revendeurs de niveau 1 (débutants) se voient proposer quelques outils marketing leur permettant de démarrer l'activité. Ils sont formés à l'utilisation de produits, et peuvent acheter un petit stock à crédit (jusqu'à 200 000Fca d'encours). Les revendeurs de niveau 2 et 3, plus expérimentés, se voient proposer une offre de service plus étoffée, et bénéficient d'un plafond d'encours plus important à mesure que leurs ventes augmentent (jusqu'à 800 000Fca).

Figure 2. Les services proposés aux microfranchisés



Les services proposés incluent :

- **des formations** pour les revendeurs (principe de fonctionnement et utilisation des produits, conditions de vente, techniques de commercialisation, gestion de l'activité) et des actions de formation et de sensibilisation du public (campagnes radiophoniques, affichage, organisation d'animations dans les lieux publics) ;
- **un accompagnement** des revendeurs par les commerciaux de Nafa Naana (organisation d'animations sur leurs lieux de vente, mise en place de campagnes promotionnelles, fourniture d'outils et supports marketing-catalogue, affiches, présentoirs, etc.) pour leur permettre de mettre en valeur les produits et faciliter les ventes ;
- **des services financiers** (avances sur commande pour les producteurs locaux, délais de paiement allant jusqu'à 3 mois accordés aux revendeurs microfranchisés ainsi qu'aux partenaires grands comptes). Les services financiers proposés sous forme de crédit fournisseur permettent aux microfranchisés de commencer l'activité avec peu d'apport.

Ce dernier point a fait l'objet d'une révision du modèle initialement proposé, qui reposait sur un système de dépôt-vente : un stock de produits était déposé chez le revendeur, qui ne payait que ce qu'il avait réussi à vendre dans le mois. Pendant plus d'un an, le réseau a stagné à une dizaine de revendeurs. C'est lorsque le système de dépôt-vente a été abandonné au profit de la vente à crédit que le réseau a connu un développement rapide. Les limites du dépôt-vente ont été les suivantes :

- obligation des revendeurs à payer dans le mois tout produit sorti du stock, d'où l'impossibilité de proposer des facilités de paiement à leurs clients, ce qui limitait leurs ventes ;
- lourdeur et coût du suivi régulier et rigoureux des stocks, mené mensuellement par les agents commerciaux de Nafa Naana, lorsque le nombre de revendeurs a augmenté ;
- mobilisation de trésorerie importante et difficulté d'adapter le volume et la composition du stock aux besoins ; certains produits se retrouvaient ainsi stockés pendant plusieurs mois, dans des conditions qui n'étaient pas toujours optimales, ce qui représentait un risque de perte important.

Du fait de la difficulté des microfranchisés d'offrir des services financiers aux clients finaux, qui n'ont souvent pas la capacité d'investissement nécessaire pour acheter ces produits au comptant, Nafa Naana a développé des stratégies et des réseaux de distribution complémentaires, tels que le partenariat avec les associations et groupements grands comptes (qui garantissent le remboursement des avances octroyées par Nafa Naana à leurs membres), et le partenariat avec l'institution de microfinance Yikri, une IMF créée et accompagnée par Entrepreneurs du Monde au Burkina Faso, pour développer un crédit Énergie. L'implication d'Entrepreneurs du Monde dans la mise en place de ce partenariat a permis de faciliter la création par Yikri d'un produit financier dédié à l'acquisition des produits par les bénéficiaires de l'IMF.

Résultats techniques et financiers

Plus de 35 000 équipements ont été distribués depuis le démarrage du projet. Environ 2/3 des ventes concernent les équipements de cuisson, et 1/3 des solutions d'éclairage. Le réseau de distribution couvre aujourd'hui les régions du centre, hauts bassins et sud-ouest du Burkina Faso. Il est composé d'une cinquantaine de revendeurs microfranchisés, qui sont approvisionnés à partir de 3 boutiques relais à Ouagadougou, Bobo Dioulasso et Dano. Nafa Naana compte également de nombreux partenaires grands comptes (associations ou groupements de femmes) tels que la FADFOS ou TON, deux groupements de femmes transformatrices de karité.

Le réseau de microfranchisés est aujourd'hui bien développé, et représente environ un tiers des ventes de Nafa Naana (les autres ventes sont réalisées via les boutiques Nafa Naana ou par l'intermédiaire des grands comptes). Il souffre néanmoins d'un turn-over important qui affecte l'efficacité et la rentabilité du réseau. En effet, certains revendeurs ne restent pas actifs dans le réseau : ils arrêtent l'activité au bout de quelques mois, après avoir vendu les équipements dans leur entourage proche, mais sans chercher à développer plus avant leur clientèle. Le principal challenge est désormais de mettre en place des mécanismes de fidélisation des revendeurs : mise en place des ristournes ou avantages pour les revendeurs les plus actifs et les plus fidèles, créer un système de parrainage etc.

Quelques chiffres clés (à fin 2015)

Chiffre d'affaires : 166 000 000 Fcfa

Nb de produits vendus en 2015 : 11 040

Nb de salariés de Nafa Naana : 19

Nb de revendeurs microfranchisés actifs : 44 (dont près de 70 % de femmes)

Nb de partenaires Grands-Comptes : 107

Nb de boutiques Nafa Naana : 3

Montant total des avances octroyées aux microfranchisés : 41 500 000 Fcfa

Conclusion

Nafa Naana a été le premier programme d'accès à l'énergie développé par Entrepreneurs du Monde. Le modèle - bien que perfectible et toujours en recherche d'atteinte de la viabilité - a aujourd'hui montré son efficacité pour rendre accessibles les équipements d'accès à l'énergie aux populations vulnérables. Son développement a nécessité des années de mise au point mais l'expérience de Nafa Naana a pu être capitalisée, et a servi d'exemple pour la mise en place de trois autres programmes d'accès à l'énergie par Entrepreneurs du Monde : en Haïti, au Cambodge et au Togo.

Références

Site internet du projet : www.nafa-naana.org/

Programmes Énergie d'Entrepreneurs du Monde :

www.entrepreneursdumonde-energie.org/