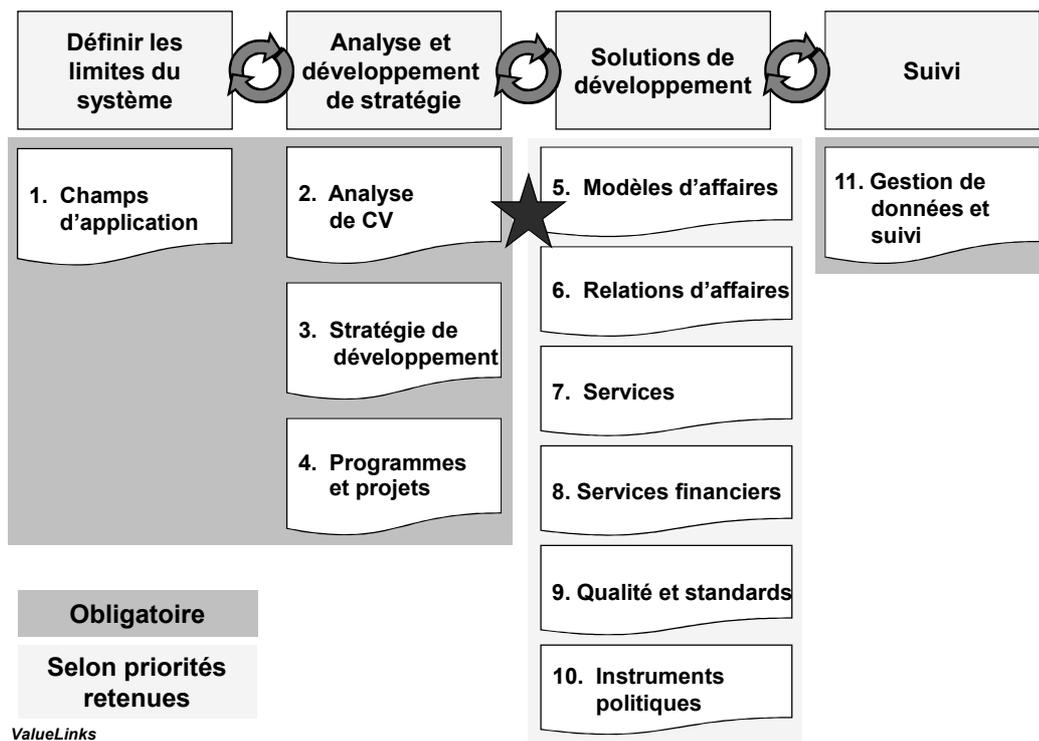
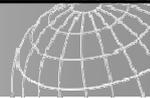


ValueLinks Module 5 Modèles d'affaires



ValueLinks 2.0



Contenus

- 1** Modèles d'affaires pour le développement des CV
- 2** Outils d'analyse des modèles d'affaires
- 3** Cas : Production d'attiéké au Burkina Faso
- 4** Conclusions : Promotion des modèles d'affaires améliorés

Définition

...Une combinaison spécifique de produits et marchés, opérations internes et technologies, liens entre l'offre et la demande qu'une entreprise utilise pour réussir et grandir ("la manière dont une entreprise individuelle crée, capte et redistribue de la valeur")

- 1** **Les éléments d'un modèle d'affaires**
 - Produit
 - Consommateurs / marchés
 - Echelle de production (capacité, volume)
 - Type d'entreprise (taille, localisation, organisation, formelle/informelle)
 - Technologie (Besoins financiers)
 - Liens d'approvisionnement
 - Circuits de commercialisation

Modèles d'affaires et chaînes de valeur

- Toute entreprise dispose d'un modèle d'affaires
- Une chaîne de valeur peut être décomposée en des modèles d'affaires
- Certaines catégories d'acteurs d'une CV appliquent le même modèle d'affaires

1

Le développement de la chaîne de valeur implique l'amélioration des modèles d'affaires des opérateurs

Soit pour innover:

- Employer une nouvelle technologie et devenir plus productifs
- Faire de nouveaux ou de meilleurs produits
- Développer de nouveaux marchés et canaux

5

ValueLinks

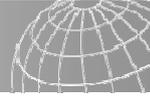
Les programmes de développement des CV peuvent :

- aider à améliorer des modèles d'affaires, spécialement pour les petites entreprises
- identifier et aider à développer des modèles d'affaires novateurs, comme des modèles d'affaires inclusifs qui créent des emplois et des revenus en amont et aval des différents maillons
- vérifier les implications des solutions suggérées pour le développement de la CV (innovations, modification des liens d'affaires, fournitures de nouveaux services, ...) sur les modèles d'affaires des entreprises
- appuyer la réplique de modèles d'affaires améliorés

1

6

ValueLinks

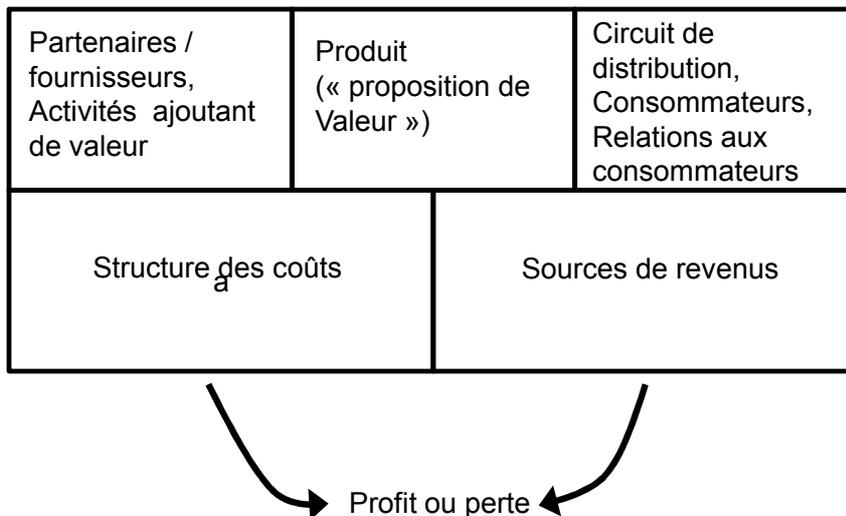


Contenus

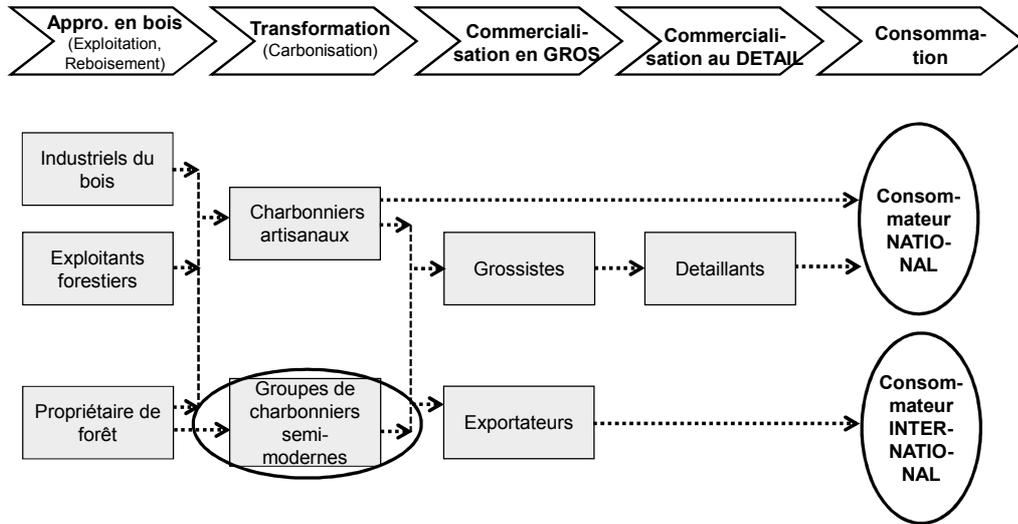
- 1 Modèles d'affaires pour le développement des CV
- 2 Outils d'analyse d'un modèle d'affaire
- 3 Cas : Production d'attiéké au Burkina Faso
- 4 Conclusions : Promotion des modèles d'affaires améliorés



Le « canevas des modèles d'affaires » (simplifié)



CV charbon de bois, Côte d'Ivoire



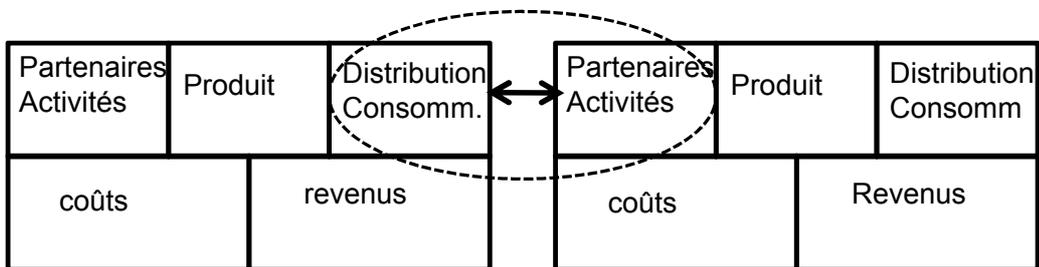
MODELES D'AFFAIRES NOVATEURS

- Approvisionnement en intrants durable
- Produit (proposition de valeur) : Charbon durable écologique
- Nouvelle technologie de transformation
- Labellisation
- Vente groupée
- Profit ou perte

Les modèles d'affaires sont connectés

Les liens entre modèles d'affaires sont les „liens d'affaires“

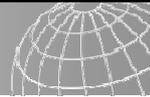
Les intants des uns sont les produits de l'étape précédente



Modele d'affaire du fournisseur

Modèle d'affaire de l'acheteur

Modèles d'affaires connectés



Le format complet du canevas d'un modèle d'affaires

 <p>Partenaires clés</p> <p>Partenaires clés? Fournisseurs clés? Quelles ressources clés acquérons nous des partenaires? Quelles activités clés les partenaires exécutent</p>	 <p>Activités clés</p> <p>Quelles sont les activités clés requises or la proposition de valeurs, les rapports avec les clients, canaux de distribution, sources de revenus</p>	 <p>Proposition de valeurs</p> <p>Quelle valeur créons nous? Lequel des consommateurs aidons nous à résoudre les problèmes? Quel groupe de produits et services sont offerts? Les besoins de quel consommateur sommes nous en train de saisir?</p>	 <p>Relation avec consommateurs</p> <p>Type de relation avec chaque consommateur? Sont ils inclus dans le modèle d'affaires? Combien coûtent-elles?</p>	 <p>Segments de marché</p> <p>Pour qui créons nous de la valeur? Qui sont les consommateurs les plus importants?</p>
<p>Structure des coûts</p> <p>Quels sont les coûts les plus importants inhérents au modèle d'affaires? Quelles ressources clés sont plus chères? Quelles activités clés sont plus chères?</p>		<p>Canaux</p> <p>Par quels canaux les consommateurs sont-ils atteints? A Les canaux sont-ils intégrés? Lesquels - Marchent mieux? - Sont plus efficaces?</p>	<p>Sources de revenus</p> <p>Pour quelle valeur les consommateurs sont-ils disposés à payer? Pour quoi payent-ils actuellement? Combien chaque source de revenus contribue t-il au revenu global?</p>	

2

11

ValueLinks



Est-ce que le modèle d'affaires fonctionne? Est-il compétitif?

Coherence interne du canevas du modèle d'affaires

- Le canevas de modèle d'affaires est complet et réaliste sur tous les points mentionnés
- Les éléments du canevas se correspondent et se soutiennent

Viabilité financière:

- Les projections financières doivent montrer que l'entreprise est susceptible de faire de l'argent
 - l'ampleur des opérations assez élevée pour couvrir les coûts variables et fixes (au-delà du point d'équilibre «break even»)
 - flux de trésorerie positif (les start-ups doivent avoir pour objectif de réaliser une trésorerie positif dans les trois ans)

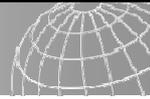
Disponibilité réelle des partenaires et des services commerciaux

- Fournisseurs de matières premières et d'autres intrants disponibles
- Acheteurs / clients peuvent être nommés
- Fournisseurs de services (formation, maintenance) sont disponibles

2

12

ValueLinks



Une analyse financière est nécessaire pour évaluer les incidences financières et la viabilité financière des modèles d'affaires.

Ces analyses permettent de comparer le modèle d'affaires existant et le modèle d'affaires amélioré (projections).

L'analyse financière inclut le calcul/projections :



(1) Profitabilité du modèle d'affaires

- Coût de production (unitaire et total)
- Revenu actuel / prévisionnel



(2) Les **besoins en investissement/capitaux** pour passer de la situation courante à la situation améliorée

- Cash-flow (liquidités), temps de retour sur investissement
- Risques



Trois niveaux de complexité d'analyse des modèles d'affaires

1. Niveau : Canevas du modèle d'affaires

- Canevas, y inclus l'analyse de quelques paramètres financiers et techniques (technologie, structure de coûts, prix, commercialisation)
- Analyse de critères principaux pour pouvoir juger si le modèle d'affaires peut sembler viable de manière générale



2. Niveau de complexité : Modèle Excel

- Analyse détaillée de la rentabilité, calcul du seuil de rentabilité, différenciation de prix/coûts
- Analyse des paramètres les plus importants pour la rentabilité / faisabilité du modèle d'affaires (p.e.: utilisation de la capacité)



3. Niveau de complexité : Calcul de l'investissement total

- Rarement faisable de manière extérieure par des projets, responsabilité de l'entrepreneur lui-même



Coûts fixes, variables, totaux, coûts unitaires**Structure des coûts:****Coûts variables (CV)**

- Matières premières
- Intrants
- Fuel / électricité
- Employés temporaires
- ...

Coûts fixes (CF)

- Loyer
- Employés permanents
- (réparation et maintenance)
- Amortissement

$$\text{Coûts totaux (CT)} = \text{CF} + \text{CV}$$

$$\text{Coût unitaire} = \text{CT} / \text{nombre d'unités produites}$$

$$\text{Marge unitaire} = \text{prix de vente unitaire} - \text{coût unitaire}$$

$$\text{Marge totale} = \text{prix de vente} - \text{coûts totaux}$$

Amortissement linéaire : dépréciation du capital

- À court terme, certains coûts sont fixes et d'autres variables;
- les coûts de facteurs de production qui changent en fonction du changement du volume de production sont variables, alors que les coûts qui restent inchangés en fonction du volume produit sont fixes
- Cependant, tous les coûts sont variables à long terme résultant de l'usure sur une période donnée, c'est « l'amortissement »
- On peut choisir de calculer l'amortissement de façon linéaire (plus simple) ou de façon dégressive (l'usure est plus importante en début de vie du matériel)

Le taux d'amortissement linéaire annuel d'un élément de capital est calculé comme suit:

$$\text{Taux d'amortissement linéaire annuel} = \frac{\text{Valeur initiale}}{\text{Durée de vie estimée (ou légale)}}$$

Structure des coûts, revenus et profit**Coût**

Produit 1
Coûts variables (CV1)

Produit 2
Coûts variables (CV2)

Coûts fixes (CF)

Revenu

Revenus du produit 1
• Volume d'unités vendues * prix de vente par unité

Revenus du produit 2
• Volume d'unités vendues * prix de vente par unité

Coûts totaux (CT) = CF + CV1 + CV2 Revenus totaux = Revenus 1 + 2

Profit = Revenu total – Coûts totaux

Seuil de rentabilité

- L'analyse de rentabilité étudie la relation entre le volume, les coûts, les prix et les profits.
- Le seuil de rentabilité correspond au **volume des ventes** pour lequel le revenu total est égal au coût total (fixe et variable) = **0 perte & 0 gain**
- Le seuil de rentabilité (SR, équilibre) peut être calculé en nombre d'unités, ou en termes monétaires

$$SR \text{ (nombre d'unités)} = \frac{\text{Coûts fixes (CF)}}{\text{Prix de vente unitaire} - \text{coûts variables unitaires}}$$

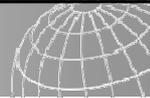
- Si le **seuil de rentabilité** est **dépassé**, l'entreprise réalise un **bénéfice**
- Si le **seuil de rentabilité** n'est **pas atteint**, l'entreprise réalise une **perte**
- Si le **seuil de rentabilité** est **atteint**, l'entreprise réalise un **résultat nul**



Volume de production minimum pour justifier l'investissement

- Le résultat devrait être plus élevé après l'investissement qu'avant...
- Cela signifie que le volume de production doit être étendu au-delà du point où le bénéfice après investissement est égal au bénéfice avant.

$$\text{Nbre d'unités} = \text{SR} + \frac{\text{Profit avant investissement}}{\text{prix de vente} - \text{coûts variables unitaires}}$$



Rentabilité de l'investissement

- La rentabilité de l'investissement est analysé pour évaluer sa viabilité
- Une façon d'analyser la rentabilité est le retour sur investissement (RI) qui est calculé comme suit:

$$\text{Retour sur investissement} = \frac{\text{Profit après taxes}}{\text{valeur de l'investissement}}$$

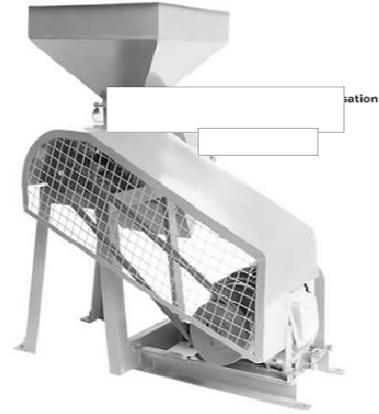
flux de trésorerie / période d'investissement

année	0	1	2	3	4	5	...
1. Encaissements (revenu brut)							
2. Total des sorties							
Investissements, coûts fixes, capital coûts de pré production							
Coûts variables							
3. Solde (Encaissements moins sorties)							
4. solde cumulatif							

Contenus

- 1** Modèles d'affaires pour le développement des CV
- 2** Le « canevas des modèles d'affaires »
- 3** Cas : Production d'attiéké au Burkina Faso
- 4** Conclusions : Promotion des modèles d'affaires améliorés

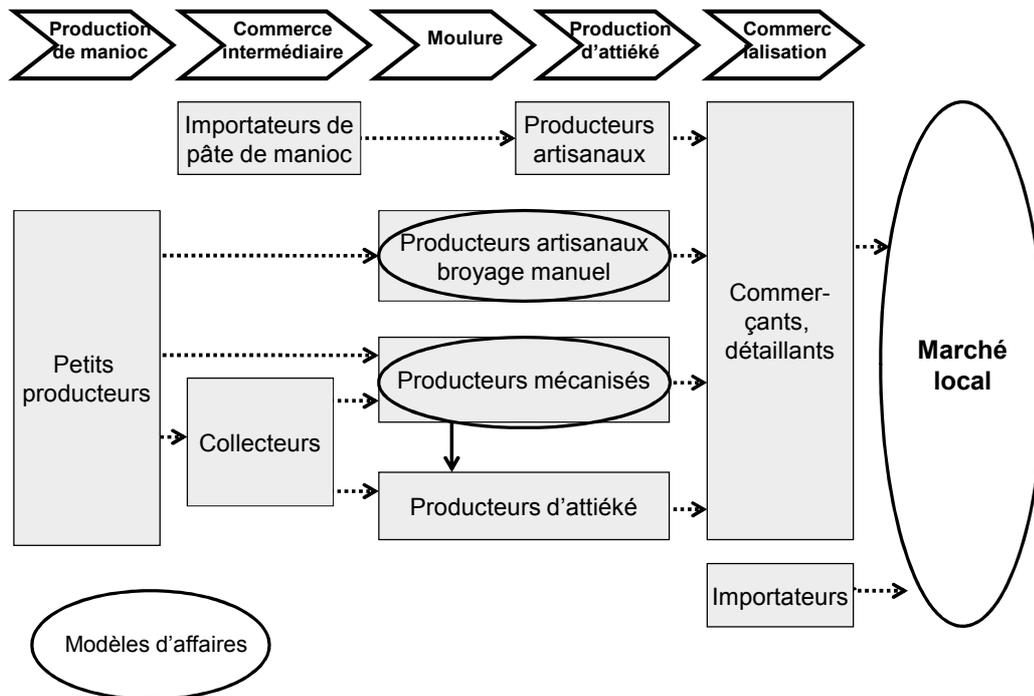
Moulure de manioc et fabrication d'attiéké, Burkina Faso



-
-
- 3**
-

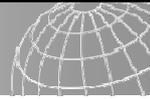
23

Chaîne de valeur et modèles d'affaires



-
-
- 3**
-
-

24

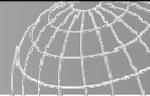


Canevas des modèles d'affaires, producteurs artisanaux

Partenaires clés Fournisseurs de manioc	Activités clés Acquisition de pâte / fabrication / emballage d'attiéké	Propositions de valeur Attiéké emballé	Rérelations Avec les consommateurs Régulières, ventes répétées	Segments de marchés Marchés locaux Marchés urbains et ruraux
	Ressources clés small building small equipment (pans, pots, ...)		canaux vente aux commerçants Vente aux grossistes	
Structure des coûts Coûts fixes très bas Coûts variables élevés, dû au prix de la pâte			Sources de revenus Revenus de la vente d'attiéké	

25

ValueLinks



Canevas du modèle d'affaires, producteurs mécanisés

Partenaires clés Fournisseurs de manioc Fournisseur de broyeurs électriques Fournisseurs de services techniques	Activités clés Acquis. du manioc Broyage méca. du manioc Fabriquer l'attiéké Emballer l'attiéké	Proposition de valeurs Attiéké emballé Service de broyage pour les producteurs artisanaux	Rélation Avec les consommateurs Régulier, ventes répétées	Segment de marché Marché local Tous (urbain et rural)
	Ressources clés Broyeur mécanique 3 petits batiments Petits équipements (cuvettes, pots, ...)		canaux Vente aux commerçants Vente aux détaillants Vente (des services de broyage) aux prod. manuels	
Structure des coûts Coûts fixes de l'amortissement du broyeur Coûts variables (emplois et électricité)			Sources de revenus Revenus des ventes d'attiéké et des Services de broyages aux producteurs artisanaux	

26

ValueLinks

Comparaison MA broyage manuel et mécanique – capitaux et emplois

Paramètres	Producteurs artisanaux - broyage et fabrication manuels	Producteurs mécanisés
Produits (proposition de valeur)	Attiéké emballé	Attiéké emballé (et services de broyage)
Ressources clés - Type de broyage	Broyeur manuel	Broyeur électrique
Capacité quotidienne de broyage de manioc (t)	0,1 tonne / jour / personne	1 tonne / jour (max 250 jours)
Travail nécessaire pour le broyage	720 HJ, 5 meuniers (120 jours chacun)	1,0
Travail nécessaire pour la fabrication de l'attiéké (nbr d'employés)	3,0	5,0
Production annuelle d'attiéké	36,0	48,0
Capital à long terme (€): installation de stockage – 1 case 5m2 // Installations (3cases) + Broyeur de manioc mécanique	1.500	7.500
Capital à court terme (fonds de roulement) – achats intrants et matières premières (€)		
Fond total / capital		

27

Va

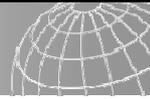
Comparaison broyage manuel et mécanique – coûts et bénéfices

Paramètres	Producteurs artisanaux	Producteurs mécanisés
Coûts fixes (CF) annuels (€) Maintenance, amortissement (20%), intérêts pour crédits (8%)	480.00	2350.00
Coûts variables (CV) par tonnes (€) attiéké Matière première (cassava) salaires, énergies, eau, emballage, autres intrants	510.00	490.00
Prix de vente de l'attiéké par tonne (€)	550.00	550.00
Marge par tonne (Valeur de la production - CV)	40.00	60.00
Seuil de rentabilité (tonnes of attiéké)	12	39
Nombre d'ouvriers nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité	1,0	3,5
Taux de l'utilisation de capacités pour atteindre le seuil de rentabilité	La capacité de broyage dépend du nombre d'ouvriers employés	15,6% (39 tonnes de 250 tonnes)
Coûts du service de broyage par tonne		15.00

28

ValueLinks

Comparaison broyage manuel et mécanique – revenu par an



Paramètres	Producteurs artisansaux	Producteurs mécanisés
<i>Coûts fixes (CF) annuels</i> Maintenance, amortissement (20%), intérêt pour crédits (8%)	480.00	2350.00
<i>Total coûts variables (CV) / tonne d'attiéké</i>	18360.00	23520.00
<i>Total coûts variables pour le service de broyage (96 tonnes)</i>	0	192.00
<i>Total coûts</i>	18840.00	26062.00
<i>Total revenu brut de la vente de l'attiéké</i>	19800.00	26400.00
<i>Total revenu brut des services de broyage</i>	0	1440.00
<i>Total revenu brut</i>	19800.00	27880.00
<i>Revenu net</i>	960.00	1818.00

Evolution des modèles d'affaires



Comparaison broyage manuel et mécanique

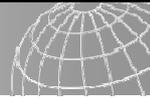
Producteurs artisansaux	Producteurs mécanisés
Même produit/ même prix de vente	Même produit/ même prix de vente
La capacité de production de l'attiéké dépend du nombre d'ouvriers disponibles	Capacité de production d'attiéké dépend du nombre d'ouvriers disponibles; Capacité de prestation de services de broyage élevée
La quantité de cassava disponible est un facteur limitant. Le broyage manuel est un travail dur; le nombre d'ouvriers prêts de faire ce travail peut éventuellement être aussi un facteur limitant.	La quantité cassava pour le broyage mécanisé peut limiter l'utilisation des services de broyage mécanisé et la production d'attiéké.
	Potentiel pour augmenter la quantité de cassava transformé et donc de la production d'attiéké; l'utilisation des services de broyage mécanisé par une entreprise permet d'augmenter nombre d'ouvriers engagés dans la production de l'attiéké

Que pouvons-nous faire de l'analyse de ce modèle d'affaires?

- Le modèle d'affaire de broyage mécanisé est une solution attractive / incitative pour les petits producteurs d'attiéké. Il est plus rentable.
- L'investissement est de l'ordre de 6500 \$. Le niveau de développement est à la portée des petites entreprises.
- Tout en faisant l'économie du travail pénible et improductif, il crée des emplois au niveau d'autres maillons et entreprises de fournitures, en corrélation avec l'augmentation de la capacité et des volumes de production (plus la capacité et les volumes augmentent, plus des emplois sont créés en amont).
- Les producteurs artisanaux profitent de la possibilité d'utiliser les services de broyage.
- La technologie et les modèles d'affaires sont des technologies d'accès libre ("open source").
- Le terme est la limite de la demande du marché. Une fois qu'une région est totalement servie il ne fait pas de sens de réaliser des investissements additionnel

Contenus

- 1 Modèles d'affaires pour le développement des CV**
- 2 Le « canevas des modèles d'affaires »**
- 3 Cas : Production d'attiéké au Burkina Faso**
- 4 Conclusions : Promotion des modèles d'affaires améliorés**

**Innover et reproduire des modèles d'affaires****Le modèle d'affaires peut-il être répliqué ?**

- Nombre d'entreprises qui peuvent adopter le modèle d'affaires - compte tenu des limites de l'offre des intrants de la demande du marché
- Est-ce un tremplin vers les innovations ultérieures?

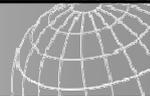
4

Le modèle d'affaires produit-il des bénéfices sociaux ?

- Accroît-il le revenu des entrepreneurs indépendants « pauvres », des femmes-entrepreneures ?
- Quel est le nombre d'emplois additionnels créés?
- Les opportunités économiques créées pour (autres) petits entrepreneurs en amont ou en aval
- Disponibilité de la nourriture à moindre coût

33

ValueLinks

**Générer de nouvelles idées d'affaires**

- Sur la base de la compréhension de la position d'une entreprise dans le VC - les marchés et les clients, les fournisseurs, les concurrents et l'environnement des affaires
- La faiblesse du capital à faible et à petite échelle des opérations signifie que la mise à niveau technologique doit avancer à petits pas. Les étapes de l'amélioration technique peuvent, en principe, être copiées à partir d'autres endroits.

5

Développement d'une proposition de modèle d'affaires

- Sert à communiquer l'idée à des financiers et des partenaires, afin de collecter des fonds et de générer un soutien. Au sommaire :
 - Position dans la CV, les marchés et les clients
 - Produits et services - proposition de valeur
 - Stratégie marketing
 - Plan financier (trésorerie etc)

34

ValueLinks

***Conditions, limites et risques de l'utilisation du concept et des méthodes***

- Le développement de modèles d'affaires et de l'analyse financière sont toujours sujettes à erreur. La décision d'investir et le risque sont pris en charge par des entrepreneurs - pas par les analystes.
- L'accès aux données nécessaires est souvent problématique. À moins que les entreprises et les sociétés soient intéressées par la collaboration avec les organismes de développement et qu'un partenariat de confiance soit créé, nous ne pouvons pas procéder à l'amélioration du modèle d'affaires.
- Les analystes ne devraient pas diffuser des données confidentielles dont les entreprises individuelles ont besoin pour rester compétitives.
- Il y a des limites à la reproduction de modèles d'affaires intéressants en raison de la demande limitée du marché et la baisse des prix des produits sur les marchés finaux ou bien à cause de la disponibilité des intrants

**5**