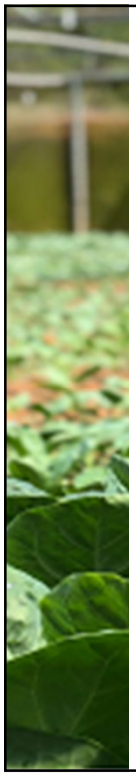


ValueLinks

ValueLinks Module 5

MODELES D'AFFAIRES

VALUELINKS 2.0

Définir les limites du système	Analyse et développement de stratégie	Solutions de développement	Suivi
1 Champ d'application	2 Analyse de CdV	5 Modèles d'affaires	11 Gestion de données & suivi
	3 Stratégie de développement	6 Relations d'affaires	
	4 Programmes et projets	7 Services	
		8 Services financiers	
		9 Qualité et standards	
		10 Instruments politiques	

Selon les priorités retenues

MODULE 5

01

CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRE ET ANALYSE FINANCIERE

02

CAS : PRODUCTION D'ATTIÉKÉ AU BURKINA FASO

03

MODÈLES D'AFFAIRES CLIMATO-INTELLIGENTS

Le lien entre les modèles d'affaires et la CdV

- 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 CdV appliquent le même modèle d'affaires

Définition : un modèle d'affaires est ….

- …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")

DESCRIPTION D'UN MODELE D'AFFAIRES : UBER /YASSIR/YANGO/BOLT

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

Partenaires clés

Conducteurs femmes, de voitures électriques, motos particuliers de voitures, Google maps, Banques Autorités transport pour licences Prestataires internet

Activités clés

Gestion de la plateforme, Promotion, marketing, Recruitement cond

Resources clés

Staff de développers etc, Finances, Assurance, Servers

Proposition de valeur

Service de transport à prix abordable, rapide, assuré, flexible, … Transport écologique, Livraison des marchandises

Relations avec les clients

Directe, formelle, programme fidelity

Canaux

App, En ligne, réseaux sociaux, site web

Segments de marché

Population urbaine, connectée, Clientèle professionnelle, restaurants, colis, hors ville

Structure des coûts

Salaires, équipement, technologie, finances.

Sources de revenus

20-30 % de commission

5

DESCRIPTION D'UN MODELE D'AFFAIRES

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

Partenaires clés

Partenaires clés?
Fournisseurs clés?
Quelles ressources clés acquérons nous des partenaires?
Quelles activités clés les partenaires exécutent?

Activités clés

Quelles sont les activités clés requises lors de la proposition de valeurs, les rapports avec les clients, canaux de distribution, sources de revenus

Resources clés

Quelles ressources clés requièrent la proposition de valeurs, le relationnel, les canaux de distribution, le flux de revenus

Proposition de valeur

Quelle valeur créons nous?
Lequel des consommateurs aidons nous à résoudre leurs problèmes?
Quel groupe de produits et services sont offerts?
Les besoins de quel consommateur sommes nous en train de satisfaire?

Relations avec les clients

Type de relation avec chaque consommateur?
Sont ils inclus dans le modèle d'affaires?
Combien coûtent-elles?

Canaux

Par quels canaux les consommateurs sont-ils atteints?
Les canaux sont-ils intégrés?
Les quels marchent mieux?
Lesquels sont plus efficients?

Segments de marché

Pour qui créons nous de la valeur?
Qui sont les consommateurs les plus importants?

Structure des coûts

Quels sont les coûts les plus importants inhérents au modèle d'affaires?
Quelles ressources clés sont plus chères?
Quelles activités clés sont plus couteuses ?

Sources de revenus

Pour quelle valeur les consommateurs sont-ils disposés à payer?
Pourquoi payent-ils actuellement?
Combien chaque source de revenus contribue t-elle au revenu global?

6

UTILISATION DES MODELES D'AFFAIRES POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CV

Comment peut-on utiliser l'approche du modèle d'affaires ?

- Aider les entreprises 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.
- Introduire des innovations technologiques basées sur une évaluation économique globale
- Appuyer la réplication de modèles d'affaires améliorés
- Vérifier les implications des solutions suggérées (innovations, liens d'affaires, nouveaux services) sur les entreprises
- Aider les entreprises à communiquer l'idée aux partenaires financiers pour lever des fonds

ANALYSE FINANCIERE DE MODELES D'AFFAIRES

1. Premier niveau de complexité : Canevas du modèle d'affaires

- Le business model inclus l'analyse de quelques paramètres financiers et techniques (technologie, structure de coûts, prix, commercialisation) ainsi que les principaux critères qui permettent de juger si le modèle d'affaires peut sembler viable de manière générale.

2. Deuxième niveau de complexité : Feuille Excel

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

3. Troisième niveau de complexité : Calcul de l'investissement total

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

CRITERES D'ÉVALUATION DES MODELES D'AFFAIRES

Cohérence 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.

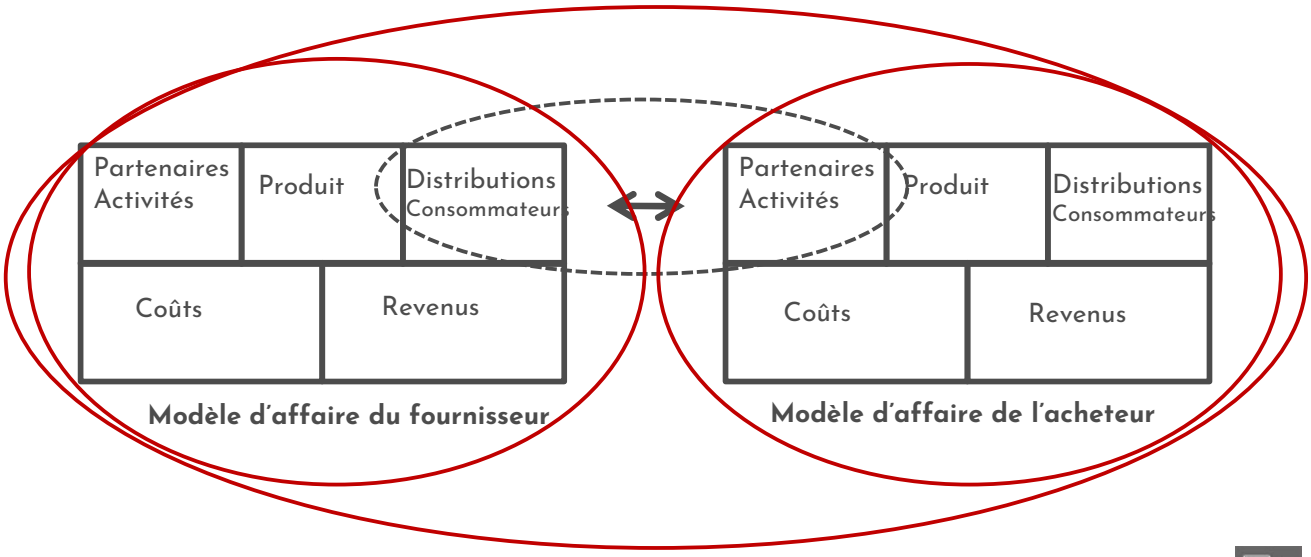
Viabilité financière

- Les projections financières doivent montrer que l'entreprise est susceptible de faire de l'argent et de couvrir les coûts fixes et variables.
- Le flux de trésorerie est positif

Disponibilité des partenaires et des services commerciaux

- Les fournisseurs de matières premières ,des intrants ,des équipements et des services (formations, maintenance) sont disponibles.
- Les acheteurs / clients peuvent être désignés.
- Des prestataires de services (formation etc.) sont disponibles

LES MODELES D'AFFAIRES SONT CONNECTÉS



MODULE 5

01

CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRE ET ANALYSE FINANCIERE

02

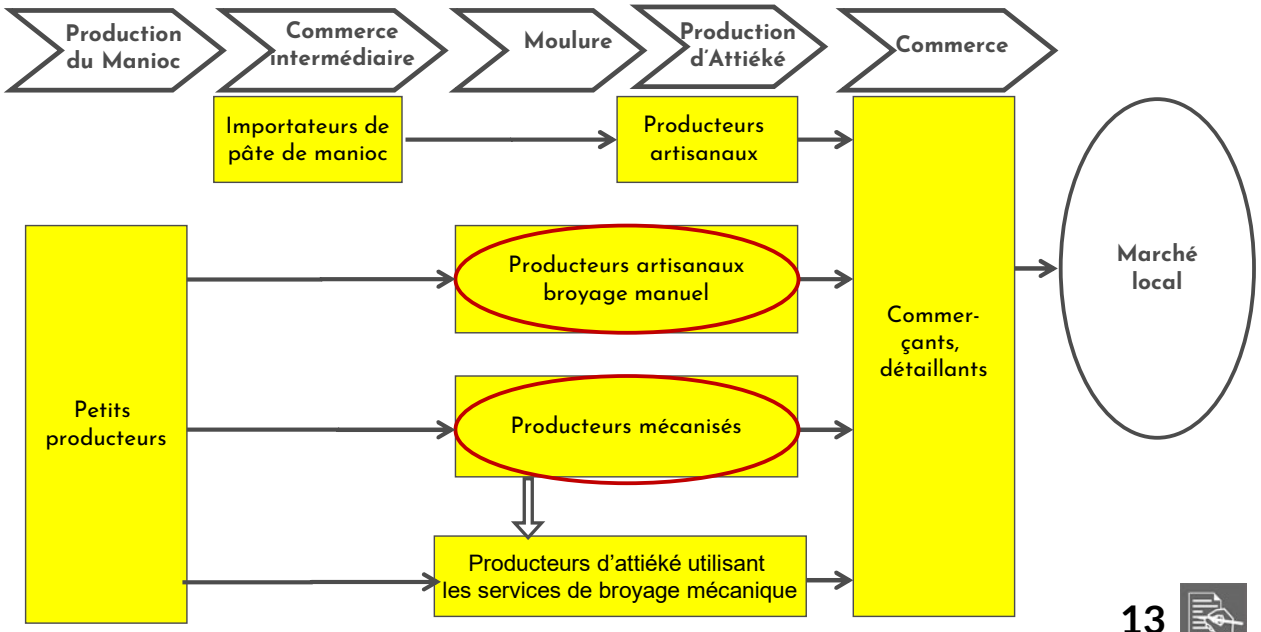
CAS : PRODUCTION D'ATTIÉKÉ AU BURKINA FASO

03

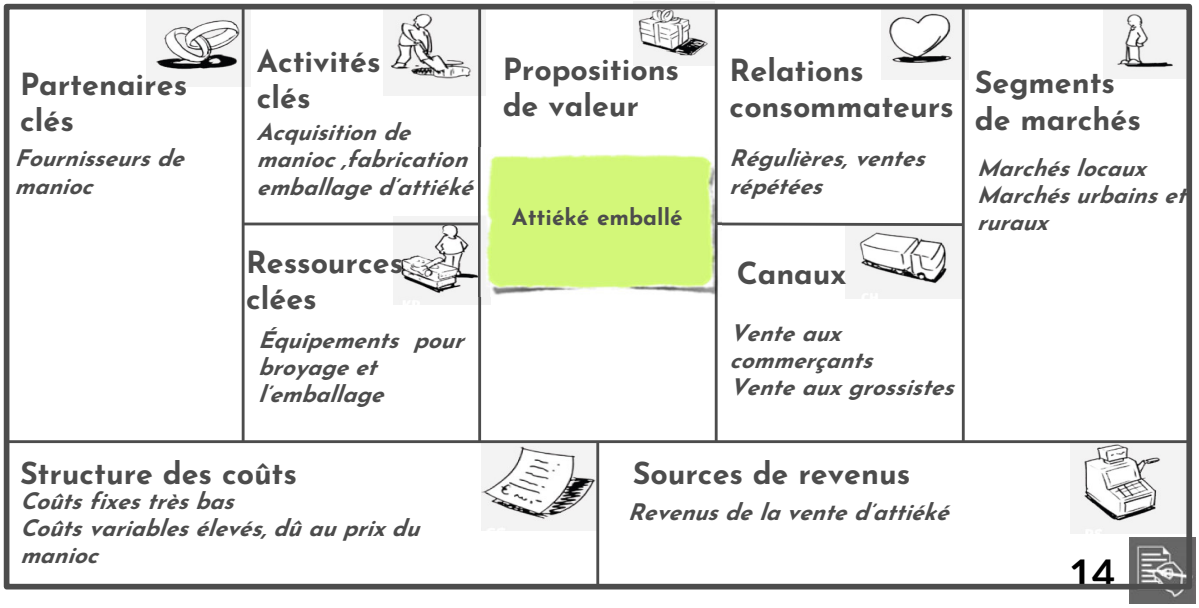
MODÈLES D'AFFAIRES CLIMATO-INTELLIGENTS

MOULURE DE MANIOC ET FABRICATION D'ATTIÉKÉ AU BURKINA FASO

CHAINE DE VALEUR DE L'ATTIEKE



CANEVAS DES MODELES D'AFFAIRES, PRODUCTEURS ARTISANAUX BROYAGE MANUEL



CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRES, PRODUCTEURS MÉCANISÉS

Partenaires clés

Fournisseurs de manioc
Fournisseur de broyeurs électriques
Fournisseurs de services techniques

Activités clés

Acquisition de manioc
Broyage mécanique, *fabrication , emballage d'attiéké*

Ressources clées

Broyeurs mécanique
Équipements pour broyage et l'emballage

Propositions de valeur

Attiéké emballé
Service de broyage pour les producteurs artisanaux

Relations consommateurs

Régulières, ventes répétées

Canaux

vente aux commerçants
Vente aux grossistes
Vente des services de broyage aux producteurs manuels

Segments de marchés

Marchés locaux (urbains et ruraux)

Structure des coûts

Coûts fixes de l'amortissement du broyeur
Coûts variables élevés, dû au prix du manioc

Sources de revenus

Revenus de la vente d'attiéké
Services de broyages aux producteurs artisanaux

15

COMPARAISON DES MODELES D'AFFAIRE (CAPITAUX ET EMPLOIS)

Paramètres	Producteurs artisanaux - broyage 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, 6 meuniers (120 jours chacun)	96/HJ 1 meunier
Travail nécessaire pour la fabrication de l'attiékié (nombre d'employés)	3	5
Production annuelle d'attieké (T)	36	48
Capital à long terme (€): installation de stockage + broyeur de manioc mécanique	1 500	7 500
Capital à court terme (fonds de roulement) – achats intrants et matières premières (€)	300 18 000	500 24 000
Fond total / capital	19 800	32 000

COMPARAISON DES MODELES D'AFFAIRE (COUTS ET BÉNÉFICES)

Paramètres	Producteurs artisanaux	Producteurs mécanisés
Coûts fixes (CF) annuels (€) Maintenance, amortissement (20%), intérêts pour crédits (8%)	480	2 350
Coûts variables (CdV) par tonnes (€) attiéké Matière première (cassava) salaires, énergies, eau, emballage, autres intrants	510	490
Prix de vente de l'attiéké par tonne (€)	550	550
Marge par tonne (Valeur de la production - CdV)	40	60
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	dépend du nombre d'ouvriers employés	15,6%
Coûts du service de broyage par tonne		15

COMPARAISON DES MODELES D'AFFAIRE (REVENU /AN)

Paramètres	Producteurs artisanaux	Producteurs mécanisés
Coûts fixes (CF) annuels Maintenance, amortissement (20%), intérêt pour crédits (8%)	480	2 350
Total coûts variables (CdV) / tonne d'attiéké	18 360 (510*36)	23 520 (490*48)
Total coûts variables pour le service de broyage (96 tonnes)	0	192
Total coûts	18 840	26 062
Total revenu brut de la vente de l'attiéké	19 800 (36*550)	26 400 (48*550)
Total revenu brut des services de broyage	0	1 440
Total revenu brut	19 800	27 880
Revenu net	960	1 818

CONCLUSIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DE LA CHAINE DE VALEUR

Comment peut-on interpreter les modèles d'affaire de l'attiéké ?

- 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.
- 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").
- Il faut prendre en considération la demande du marché.

CONDITIONS, LIMITES ET RISQUES

- 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

AgFin Business Model analysis

Business Model Calculation Tool

Sheets for Data Entry

1 General data	2 Revenues	4 Variable costs	4 Invest-ments	5 Fixed costs	6 Financing

Report Sheets

7 Income statement	8 Gross Margin	9 Cash flow

10 Risk sensivity analysis

AgFin Business Model analysis

Business Model Calculation Tool

Variable costs (in FCFA)

A) Existing scenario ↔ B) Improved scenario

B) Improved scenario: Cashew Nursery improved (Pépiniériste anacarde greffé grande échelle)

Per batch of:	1	plantes	First month of variable costs	1	1	plantes	First month of variable costs	1	1	plantes	First month

	Anacarde greffé					Anacarde selectionée					Mélina		
Inputs	Unit	No. of units	Unit price	Cost	Month of purchase*) (mm;mm...)	Unit	No. of units	Unit price	Cost	Month of purchase*) (mm;mm...)	Unit	No. of units	Unit price
Terreau	Par sac	1,00	2,50	3	01	Par sac	1,00	2,50	3	01	Par sac	1	2,50
Semences	kg	0,06	1.000,00	60	01	kg	0,00	1.000,00	1	01	kg	0,001	2.500,00
Greffons	Greffons	1,00	25,00	25	01	Greffons		25,00	-				
Ligatures	Ligatures	1,00	0,50	1	01	Ligatures		0,50	-				
Sacs de Plantation	Sac	1,00	15,00	15	01	Sac	1,00	15,00	15	01	Sac	1	15,00
Sachets de protection	Sachet	1,00	0,60	1	01	Sachet		0,60	-				
Empotage	Par sac	1	2,00	2	01	Par sac	1	2,00	2	01	Par sac	1	2,00
				-					-				
				-					-				
				-					-				
				-					-				
TOTAL Inputs				106					21				

Labour	Unit	No. of units	Unit price	Cost	Month of purchase*) (mm;mm...)	Unit	No. of units	Unit price	Cost	Month of purchase*) (mm;mm...)	Unit	No. of units	Unit price
				-					-				
				-					-				
				-					-				
				-					-				
				-					-				

AgFin Business Model analysis

Business Model Calculation Tool

A) Own capital | B) Debt financing | C) Cash flow

A) Own capital for the investments

Type of financing	% of investment	Amount
New investments		3.054.500
Own capital	20%	610.900
Required debt capital	80%	2.443.600
Starting cash		250.000

B) Debt financing

Type of financing	Amount	Interest rate p.a.	Month of disbursemen	Month of last repayment	Grace period (in months) / repayment terms	Monthly installment repayment period	installment grace period	Cost of credit (interest	Repayments in total (interest +
Investment credit	2.443.600	12%	1	8	5	1.240.157	24.436	158.895	2.602.495
Working capital loan 1	4.200.000	18%	1	6	One single installment at	63.000		315.000	4.515.000
Working capital loan 2					One single installment at	-		-	-
Working capital loan 3					One single installment at	-		-	-
Working capital loan 4					One single installment at	-		-	-
Working capital loan 5					One single installment at	-		-	-
Working capital loan 6					One single installment at	-		-	-
Working capital loan 7					One single installment at	-		-	-
Total								473.895	7.117.495

C) Cash flow

Year	Month	Month cumulative	Cash flow Operations	Cash flow Investments	Own capital	...ng term loa...	...working capital loans	Cash flow single month	Cash flow cumulative
								Starting cash	250.000
1	1	1	-3.548.033	-3.054.500	610.900	2.443.600	4.200.000	651.967	901.967
	2	2	-133.633			-24.436	-63.000	-221.069	680.897
	3	3	-133.633			-24.436	-63.000	-221.069	459.828
	4	4	-133.633			-24.436	-63.000	-221.069	238.759

AgFin Business Model analysis

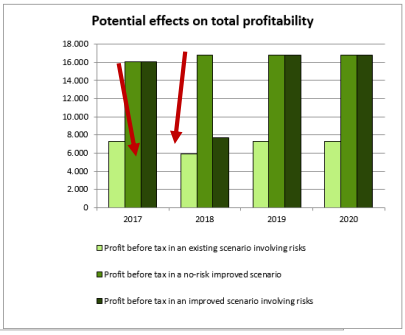
Business Model Calculation Tool

- Decline of sales price by 50% for grafted Cashew Seedling
- Additional services remain the same

Risk sensitivity analysis (in EUR)

Risk factors

Risk factors	Product	Year 2017	2018	2019	2020
Rise / decline of sales price (by +/- x%)	Anacarde greffé	0%	-50%	0%	0%
	Anacarde selectionée	0%	0%	0%	0%
	Mélina	0%	0%	0%	0%
	Acacia	0%	0%	0%	0%
	Teck	0%	0%	0%	0%
	Moringa	0%	0%	0%	0%
	Kaya	0%	0%	0%	0%
	Seiba	0%	0%	0%	0%
	Cocotier	0%	0%	0%	0%
Rise / decline of yield levels (by +/- x%)	Anacarde greffé	0%	0%	0%	0%
	Anacarde selectionée	0%	0%	0%	0%
	Mélina	0%	0%	0%	0%
	Acacia	0%	0%	0%	0%
	Teck	0%	0%	0%	0%
	Moringa	0%	0%	0%	0%
	Kaya	0%	0%	0%	0%
	Seiba	0%	0%	0%	0%
	Cocotier	0%	0%	0%	0%
Rise / decline of interest rates (to an interest rate of x% p.a.)	Long term loan	12%	12%	12%	12%
	Working capital loan	18%	18%	18%	18%



MODULE 5

01

CANEVAS DU MODELE D'AFFAIRE ET ANALYSE FINANCIERE

02

CAS : PRODUCTION D'ATTIÉKÉ AU BURKINA FASO

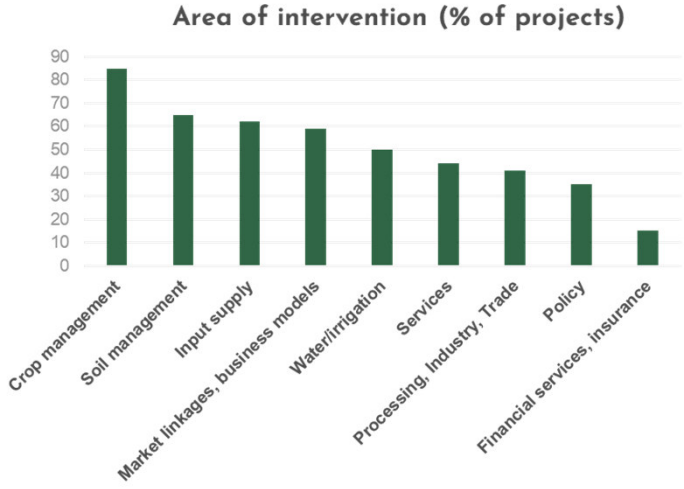
03

MODÈLES D'AFFAIRES CLIMATO-INTELLIGENTS

MODÈLE D'AFFAIRES D'AGRICULTURE CLIMATO-INTELLIGENTE

- **Gestion des cultures** (BPA, lutte intégrée contre les parasites, cultures intercalaires, diversification, rotation des cultures, agroforesterie, pâturage en rotation, etc.)
- **Gestion des sols** (construction de terrasses, absence de travail du sol, paillage, agriculture de conservation avec perturbation minimale du sol, couverture permanente du sol, etc.)
- **Gestion de l'eau** (gestion des niveaux d'eau, irrigation au goutte-à-goutte, tc.)
- **Utilisation d'intrants innovants** (semences adaptées au carbone, plantes, races animales, variétés tolérantes à la chaleur, outils/dispositifs numériques pour l'agriculture de précision).
- **Énergie renouvelable,** réduction des déchets/pertes alimentaires, utilisation des sous-produits.
- **Données agrométéorologiques,** calendriers des cultures modifiés.
- **Gestion des risques physiques** (brise-vent/feu, digues anti-inondations, réservoirs d'eau)
- **Gestion post-récolte** (installations de séchage/stockage, ajout de valeur à la ferme comme la première transformation).
- **Certification environnementale** (émissions de gaz à effet de serre, séquestration du carbone, augmentation de la biodiversité, agriculture biologique).
- **Réduction des risques** en diversifiant la production, en améliorant la sécurité alimentaire et les sources de revenus.
- **Amélioration des liens de marché,** par exemple l'agriculture contractuelle pour un accès stable au marché.

AGRICULTURE CLIMATO-INTELLIGENTE – GIZ SNRD ASIA SURVEY AUG/SEPT 2022



- Gestion des cultures est le domaine d'intervention le plus souvent cité (85%), suivi de la gestion des sols, de l'approvisionnement en intrants, des liens de marchés/modèles d'aff.
- Les projets utilisent une combinaison de différentes interventions.
- Les thèmes importants sont les BPA, la réduction des déchets/pertes, les énergies renouvelables, les normes, la production biologique.
- Liens de marché, modèles d'affaire : principalement réalisés avec PDP.
- Les services financiers/assurances ne sont mentionnés que par 15%.
- Basé sur les données de 34 projets de la GIZ

- **Principaux risques cités :** Ravageurs et maladies, fortes pluies/inondations et/ou précipitations irrégulières, sécheresse, chaleur, température élevée.

27

AGRICULTURE CLIMATO-INTELLIGENTE AU MADAGASCAR

Farafangana, Sud-est de Madagascar : plantation de poivre à haut rendement

Farafangana, Sud-est de Madagascar : Plantation de poivre adaptée au changement climatique

Pouvez-vous voir la différence ?

28

LE TRIPLE AVANTAGE DE L'AGRICULTURE CLIMATO-INTELLIGENTE

Augmentation de la productivité	➢ Produire des aliments plus nombreux et de meilleure qualité pour améliorer la sécurité nutritionnelle et accroître les revenus.
Une résilience renforcée	➢ Réduire la vulnérabilité à la sécheresse, aux ravageurs, aux maladies et aux autres risques et chocs liés au climat ; et améliorer la capacité d'adaptation et de croissance face aux contraintes à plus long terme telles que le raccourcissement des saisons et les schémas météorologiques erratiques.
Réduction des émissions	➢ Chercher à réduire les émissions pour chaque calorie ou kilo de nourriture produite, éviter la déforestation due à l'agriculture et trouver des moyens d'absorber le carbone de l'atmosphère.

Source: https://www.worldbank.org/en/topic/climate-smart-agriculture

29

MODÉLES D'AFFAIRES CLIMATO-INTELLIGENTS DE TRANSFORMATION ET COMMERCIALISATION

- Utilisation de modèles d'énergie verte/économie d'énergie pour réduire les émissions de gaz à effet de serre
- Améliorer l'efficacité de l'eau/le stockage de l'eau
- Utiliser des matériaux d'emballage écologiques
- Réduire les pertes et la production de déchets, utilisation de sous-produits
- Éviter l'utilisation de substances nocives/poison/polluantes.
- Raccourcir les voies de transport, optimiser les moyens de transport
- Bénéficier de normes et de labels environnementaux
- Déplacement des industries de transformation (par exemple pour éviter les inondations)

➢ GIZ's Climate Expert Tool peut être utilisé pour des analyses de sensibilité au climat spécifiques aux PME de la chaîne de valeur : https://www.climate-expert.org/en/home

30

MODÉLE D'AFFAIRES CLIMATO-INTELLIGENT D'UNE COOPERATIVE AU VIETNAM

Partenaires clés

09 membres de coopératives, en particulier des femmes, avec des méthodes agricoles traditionnelles ;
50 producteurs de mangues appliquant les pratiques BPA
Agents de vulgarisation locaux
Experts de l'Institut de recherche sur les fruits

Activités clés

Production et vente de fruits frais
Production et vente de fruits secs, en évitant les pertes alimentaires

Ressources clés

Personnel, installations de stockage
Capital à court terme
Bâtiment de l'usine
Dôme de séchage solaire

Proposition de valeur

Vente de fruits frais (mangue, longane, ...)
Fruits séchés au soleil (banane, gingembre, longane, mangue) de haute qualité, certifiés pour la sécurité alimentaire, avec un emballage attrayant et respectueux de l'environnement.

Relations avec les clients

Liens informels/libres avec les collecteurs locaux, pas de liens avec les exportateurs.
Promouvoir l'identité de la marque, les ventes répétées et les contrats formels.

Canaux de distribution

Ventes aux collecteurs locaux.
Marketing en ligne via Facebook/médias sociaux, conférences, foires

Segments de marché

90% du marché local,
10% marché chinois
Magasins spécialisés, marchés urbains de grande valeur, marchés touristiques au Vietnam.

Structure de coûts

Investissement dans les installations de stockage et le capital à court terme pour le commerce des fruits frais
Investissement dans le bâtiment, le dôme de séchage solaire, coût du matériel d'emballage, coût de la certification

Revenues

Marges provenant des ventes saisonnières de fruits frais
Ventes à l'année de produits à haute valeur ajoutée, transformés et certifiés verts.