



USAID
DU PEUPLE AMÉRICAIN

Optimiser les régimes alimentaires en utilisant des aliments complémentaires locaux pour améliorer la nutrition des enfants âgés de 6 à 23 mois

Manuel d'instructions de l'outil de calcul du modèle d'affaires

Fait partie du *Guide Optimiser les régimes alimentaires en utilisant des aliments locaux pour améliorer la nutrition des femmes et des enfants*



À propos de l'USAID en action pour la nutrition

L'USAID en action pour la nutrition est le projet phare multisectoriel de nutrition de l'Agence, dirigé par JSI Research & Training Institute, Inc. (JSI) et un groupe diversifié de partenaires expérimentés. Lancé en septembre 2018, l'USAID en action pour la nutrition met en œuvre des interventions nutritionnelles dans tous les secteurs et disciplines pour l'USAID et ses partenaires. L'approche multisectorielle du projet s'appuie sur l'expérience mondiale en matière de nutrition pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer des programmes qui s'attaquent aux causes profondes de la malnutrition. Engagée dans une approche systémique, l'USAID en action pour la nutrition s'efforce de maintenir des résultats positifs en développant les capacités locales, en soutenant les changements de comportement et en renforçant l'environnement favorable afin de sauver des vies, d'améliorer la santé, de renforcer la résilience, d'accroître la productivité économique et de faire progresser le développement.

Avertissement

Ce rapport a été rendu possible grâce à la générosité du peuple américain à travers l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu relève de la responsabilité de JSI Research & Training Institute, Inc. (JSI) et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

Citation recommandée

USAID en action pour la nutrition. 2023. *Optimiser les régimes alimentaires en utilisant des aliments locaux pour améliorer la nutrition des femmes et des enfants : manuel d'instructions de l'outil de calcul du modèle d'affaires*. Arlington, VA : USAID en action pour la nutrition.

Photo : TechnoServe

USAID EN ACTION POUR LA NUTRITION

JSI Research & Training Institute, Inc.

2733 Crystal Drive

4^e étage

Arlington, VA 22202, États-Unis

Téléphone : +1 (521) 703-528-7474

Email : info@advancingnutrition.org

Site Web : advancingnutrition.org

Contenu

Remerciements	iv
Outil de calcul du modèle d'affaires : principes.....	1
Il n'y a pas de bonne réponse	1
Éviter les erreurs coûteuses	1
Faire, c'est penser	2
Calculateur du modèle d'affaires : aperçu du processus.....	3
Calculateur du modèle d'affaires : comment fonctionne la feuille de calcul.....	4
L'outil CMA comporte 7 feuilles de travail codées par couleur :.....	4
Quels sont les résultats obtenus sur les feuilles de calcul vertes ?	4
Calculateur du modèle d'affaires : description des phases	5
Phase 0 : Configuration d'un MFE.....	5
Phase 0.1 : Importer le MFE.....	5
Phase 0.2 : Saisir les prix des produits de base en monnaie locale/ kg.....	6
Phase 0.3 : Coût du MFE/kg en monnaie locale/kg	8
Phase 0.4 : Ingrédients les plus coûteux du MFE.....	8
Phase 1 : Élaborer un modèle d'affaires initial	9
Phase 1.1 : Modéliser les recettes	11
Phase 2 : Examen du modèle d'affaires initial.....	17
Phase 3 : Élaborer des scénarios de prix	19
Phase 4 : Élaborer un scénario sur le volume des ventes	21
Phase 5 : Adapter le modèle d'affaires.....	23
Phase 6 : Coûts max. et min. des produits de base.....	25

Remerciements

USAID en action pour la nutrition souhaite remercier Chris Vogliano, Susan Van Keulen Cantella, Miles Murray, Karin Christiansen, Jen Burns, Heather Davis, Jimmy Bishara, Sergio Lins, Veronica Varela, Shaneka Thurman, Lisa Sherburne et Kavita Sethuraman qui ont collaboré à l'élaboration et à la conception de ce guide. Nous remercions nos collègues du Bureau de l'assistance humanitaire de l'USAID, Andrea Warren, Mike Manske et Ruffo Perez, pour leurs réactions et commentaires perspicaces. Nous remercions également les partenaires de mise en œuvre des activités de sécurité alimentaire de résilience de l'USAID :

- Amalima Loko mis en œuvre par CNFA
- Fiovana mis en œuvre par ADRA
- Girma mis en œuvre par Catholic Relief Services
- Takunda mis en œuvre par CARE

Outil de calcul du modèle d'affaires : principes

L'outil de calcul du modèle d'affaires (CMA) est conçu pour analyser la faisabilité économique et la viabilité commerciale de la production locale d'un mélange à base de farine enrichie (MFE). Il est conçu pour être utilisé par le personnel de l'activité résilience et de sécurité alimentaire (Resilience Food Security Activity [RSFA]) afin de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) locales qui opèrent dans la zone du projet, plutôt que des entreprises plus grandes et bien établies qui opèrent au niveau national. Ces PME utilisent rarement des processus ou des logiciels formels de comptabilité ou de planification d'entreprise, de sorte que l'outil CMA est conçu comme un outil relativement simple et convivial.

La modélisation d'entreprise est importante pour soutenir les processus de planification interne d'une PME. Cependant, une fois affiné et testé, le modèle d'affaires peut également soutenir des demandes de financement auprès d'institutions financières locales susceptibles d'aider la PME à se développer et à poursuivre ses activités après la fin de l'appel d'offres.

Le processus de modélisation commerciale plus large est conçu pour des contextes dans lesquels une entreprise locale est désireuse et capable de produire des MFE, et où d'autres aliments mélangés enrichis sont disponibles sur le marché local. Gardez à l'esprit les principes suivants lorsque vous élaborez un modèle d'affaires avec une PME.

Il n'y a pas de bonne réponse

- Le processus de modélisation d'entreprise n'est pas conçu pour produire une seule réponse « correcte. »
- Le processus est conçu pour produire différents scénarios potentiels qui permettent de revoir les variantes du modèle d'affaires.
- La modélisation financière consiste à prévoir l'avenir, ce qui est impossible à réaliser avec exactitude. Plutôt que d'essayer de trouver la « bonne » réponse, le processus de modélisation permet de comprendre l'évolution de différents paramètres clés et leur incidence sur les résultats de l'entreprise.

Éviter les erreurs coûteuses

- Le point de départ du processus d'élaboration du modèle d'affaires consiste à déterminer le seuil de rentabilité, c'est-à-dire le prix et les ventes minimums nécessaires pour réaliser un bénéfice.
- L'objectif n'est pas de développer un modèle qui génère un énorme profit, mais d'éviter que vous n'investissiez dans une entreprise qui risque de subir une perte. Il est important d'être réaliste en ce qui concerne les prix de vente, les coûts des intrants et les volumes de vente potentiels.

Le Guide Optimiser les régimes alimentaires comprend 7 parties :

1. Vue d'ensemble
2. Outil d'optimisation des régimes alimentaires locaux (ORA)
3. Manuel d'instruction pour l'outil ORA
4. Cahier d'exercices sur le parcours des ménages
5. Cahier d'exercices sur le parcours du marché
6. Outil de calcul du modèle d'affaires (CMA)
7. **Manuel d'instructions du CMA**

Commencer par ce que vous avez

- **N'attendez pas de collecter un grand nombre de données. Commencez par exécuter l'outil CMA avec les informations dont vous disposez déjà.** Il peut s'agir de données secondaires ou de connaissances locales. En l'absence de données, il convient d'émettre des hypothèses éclairées.
- **Une première analyse du modèle d'affaires vous aidera à déterminer les données les plus importantes à collecter.** Certains facteurs ont un impact important sur les résultats, d'autres non. Savoir où concentrer la collecte de données vous permettra d'économiser du temps et de l'argent.
- **Il y aura d'autres occasions de collecter des données et d'améliorer le modèle au fur et à mesure de l'évolution du processus.**
- **Le processus de modélisation de l'activité devrait durer une ou deux semaines.**

Faire, c'est penser

- Les modèles Excel ne peuvent pas tout dire.
- L'analyse n'est utile que jusqu'à un certain point.
- Le véritable apprentissage se fera lorsque vous commencerez la production.
- **Commencez modestement, parlez aux consommateurs, adaptez le produit.**

Calculateur du modèle d'affaires : aperçu du processus

L'outil CMA s'appuie sur les résultats du calculateur nutritionnel. Vous devez remplir le calculateur nutritionnel avant de pouvoir utiliser l'outil CMA.

Le calcul des coûts et l'identification du MFE le moins cher constituent un élément clé du processus de l'outil CMA.

Les MFE peuvent être basés sur ceux que vous avez élaborés à l'aide du calculateur nutritionnel (qui fait partie de l'outil d'optimisation des régimes alimentaires locaux) ou sur des mélanges commerciaux disponibles sur le marché. Après avoir calculé le coût du MFE, vous devrez élaborer un modèle d'affaires initial et calculer un compte de résultat pour déterminer si l'entreprise fait des bénéfices ou des pertes. Vous saisirez des hypothèses clés et l'outil CMA calcule la marge bénéficiaire associée à la production de MFE sélectionné.

L'outil CMA vous guide ensuite à travers un processus comprenant plusieurs phases (ci-dessous) de révision des marges bénéficiaires et d'ajustement du modèle d'affaires initial en modifiant les prix de vente, les coûts des intrants et les volumes de vente potentiels. L'outil CMA vous présentera une série de scénarios pour vous aider à comprendre l'effet de ces changements sur la rentabilité de l'entreprise.

Phase 0 : Composer un MFE

Phase 1 : Élaborer un modèle d'affaires initial

Phase 2 : Revoir le compte de résultat

Phases 3 et 4 : Élaborer des scénarios de prix et de vente

Phase 5 : Adapter le modèle d'affaires

Phase 6 : Examen de l'impact des changements de prix saisonniers

Calculateur du modèle d'affaires : comment fonctionne la feuille de calcul

L'outil CMA comporte 7 feuilles de travail codées par couleur :

- Saisissez les données dans les feuilles de calcul bleues (Phases 0 et 1).
- Les feuilles de calcul vertes montrent les résultats de l'outil CMA et vous permettent d'ajuster les variables clés pour développer une série de scénarios potentiels.

Les données ne doivent être saisies que dans les cellules teintées de bleu.



2,072,271
240,000
240,000
2,552,271 CFA

Les cellules avec une police noire sont basées sur des calculs effectués par la feuille de calcul. Il n'est pas nécessaire de saisir des données dans ces cellules, elles seront remplies automatiquement en fonction des données que vous aurez saisies dans les cellules teintées de bleu.


Quels sont les résultats obtenus sur les feuilles de calcul vertes ?



- L'outil CMA a pour base un compte de résultat standard.
- À la Phase 2, le compte de résultat est présenté en monnaie locale (colonne C) et en dollars américains (colonne E).
- Vous trouverez des sous-totaux pour les recettes et les trois principales catégories de coûts / dépenses :
 - coût des marchandises vendues
 - dépenses d'exploitation
 - dépenses des biens d'équipement.
- Les sous-totaux de ces principales catégories de dépenses sont indiqués en gras et soulignés.
- Aux lignes 38 et 40 de la Phase 2, vous trouverez :
 - marge bénéficiaire brute
 - marge bénéficiaire nette.

Calculateur du modèle d'affaires : description des phases



Phase 0 : configuration d'un MFE	
Objectif	Calculer le coût du MFE
Informations nécessaires/notes	<ul style="list-style-type: none"> Liste des ingrédients et quantités du MFE. Données de prix pour les ingrédients du MFE <i>ou</i> estimation du prix sur la base des connaissances locales.

Graphique I. Capture d'écran de la Phase 0

PHASE 0 : Préparation du Mélange à base de farine enrichie (MFE)					
Phase 0.1 : Importer le mélange à base de farine enrichie (MFE) Copier et coller les valeurs de l'outil de calcul nutritionnel					
MFE N°		1	2	3	4
1	Millet (g)	10.1	20	10	
2	Maïs (g)	10.2	10	10	
3	Souchet (g)	9	0	10	
4	Riz (g)	11.5	10	10	
5	Farine de blé (g)	11.5	10	10	
6	Soja (g)	9.6	10	10	
7	Arachide (g)	8.9	10	0	
8	Gingembre (g)	0.5	0.5	0.5	
9	Clou de girofle (g)	0.2	0.2	0.2	
10	Sésame (g)	8.8	0	10	
*	SUCRE AJOUTÉ (g)	8.6	6.6	6.6	
*	SEL AJOUTÉ (g)	0.6	0.3	0.3	
*	Poudre de feuille de moringa (g)		10	10	
Phase 0.1 : Importer le MFE					
	<u>Feuille de calcul :</u>		<u>Feuille de travail :</u>		
	Outil d'optimisation des régimes alimentaires locaux (ORA)		Outil du calculateur nutritionnel 3B		

Cellules A42 à F54	Sélectionnez et copiez les cellules de la feuille de calcul du calculateur nutritionnel 3B de l'outil ORA.	
	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 0
Cellules A7 à E19	Sélectionnez la cellule A7 dans la feuille de calcul de l'outil CMA à la Phase 0.	
	Cliquez avec le bouton droit de la souris sur « Coller les valeurs » (Édition > Collage spécial > sélectionnez « Valeurs » et cliquez sur « ok »).	
	Vérifiez une deuxième fois que la liste des ingrédients et des quantités pour chaque MFE dans l'outil CMA correspond à celle de l'outil de calcul nutritionnel.	



Phase 0.2 : Saisir les prix des produits de base en monnaie locale/ kg

	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 0
Cellules C26 à F38	Inscrivez les prix des produits de base par kilogramme dans les cellules bleues.	
	Les prix des produits de base sont établis par trimestre (tous les 3 mois). Il est recommandé d'établir les trimestres en fonction du calendrier grégorien, de sorte que le 1er trimestre correspondrait à la période de janvier à mars. Cela correspond au calendrier de l'outil d'optimisation des régimes alimentaires locaux (fiche de travail 2 Liste d'identification des aliments clés).	
	Vérifiez une deuxième fois que le coût de chaque ingrédient est indiqué par kg.	



Graphique 2. Capture d'écran des Phases 0.2, 0.3, 0.4

Phase 0.2 : Saisir les prix des produits de base en monnaie locale / kg saisir les prix dans les cellules bleues C27 à F39					
noter que les prix doivent être exprimés par kg		T1	T2	T3	T4
		Janvier - Mars	Avril - Juin	Juillet - Sept.	Oct - Déc
1	Millet (kg)	200	240	280	160
2	Corn (kg)	240	280	5	200
3	Tiger nut (kg)	250	320	420	150
4	Rice (kg)	110	110	110	110
5	Wheat Flour (kg)	90	90	120	90
6	Soy (kg)	250	250	250	150
7	Peanut (kg)	420	500	600	400
8	Ginger (kg)	12500	12500	12500	12500
9	Clove (kg)	12500	12500	12500	12500
10	Sesame (kg)	1400	1500	1500	1500
*	ADDED SUGAR (kg)	170	170	240	170
*	ADDED SALT (kg)	90	90	120	90
*	Moringa Leaf Powder (kg)	200	200	200	200
Phase 0.3 : Coût du MFE en monnaie locale / kg Le vert est le moins cher, le jaune est le deuxième moins cher, le rouge est le plus cher.					
		1	2	3	4
Coût du MFE :	Moyenne	434	312	433	n/a
	Élevée	491	360	479	n/a
	Faible	368	259	372	n/a
Phase 0.4 : Ingrédients les plus coûteux du MFE					
		MFE 1	MFE 2	MFE 3	MFE 4
Ingrédient le plus cher		Sesame (g)	Ginger	Sesame (g)	n/a
Coût / kg		145	71	168	n/a
Deuxième ingrédient le plus cher		Ginger	Peanut (g)	Ginger	n/a
Coût / kg		70	55	71	n/a

Phase 0.3 : Coût du MFE/kg en monnaie locale/kg

	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 0
Cellules C43 à F45	La Phase 0.3 montre le prix total de 1 kg des quatre différents MFE sur la base des prix moyens, élevés et bas des produits de base.	
	Le prix total pour 1 kg de MFE est calculé automatiquement sur la base des données de prix saisies à la Phase 0.2 et des ingrédients de MFE saisis à la Phase 0.1. Aucune saisie de données supplémentaire n'est nécessaire.	
	Les cellules du tableau sont automatiquement colorées pour indiquer le MFE le moins cher (cellules vertes), le deuxième moins cher (jaune) et le plus cher (rouge).	
	Notez quel MFE est le moins cher. Vous aurez besoin de ces informations à la Phase 1.	

Phase 0.4 : Ingrédients les plus coûteux du MFE

	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 0
Cellules C50 à F53	La Phase 0.4 présente les deux ingrédients les plus chers pour les quatre différents MFE, sur la base des prix moyens.	
	Les deux ingrédients les plus chers sont calculés automatiquement sur la base des données de prix saisies à la Phase 0.2 et des ingrédients de MFE à la Phase 0.1. Aucune saisie de données supplémentaire n'est nécessaire.	
	Notez quels ingrédients de MFE sont les plus chers.	


Phase I : Élaborer un modèle d'affaires initial

Objectif	Saisir les données relatives à tous les coûts et revenus clés de l'entreprise
Informations nécessaires/notes	<ul style="list-style-type: none">• Une bonne compréhension des opérations et des coûts de l'entreprise.• Il est préférable de le faire avec le personnel clé de la PME.

Graphique 3. Capture d'écran de la Phase 4


PHASE I : Élaborer un modèle d'affaires initial <small>saisir les données dans les cellules teintées en bleu clair</small>			
Phase 1.1 : Modéliser les recettes			
1.1.1 Saisir le volume des ventes de MFE			
Ventes mensuelles (kg)		150	
1.1.2. Saisir le prix de vente du MFE			
Prix / kg		650	
Phase 1.2 : Modéliser le coût des marchandises vendues			
1.2.0 Facteur de perte			
Facteur de perte		20%	
1.2.1 Sélection du MFE			
Sélectionner le MFE à l'aide du menu déroulant		2	312
1.2.2 Saisir les autres dépenses			
Emballage	/ kg	10	
Broyage	/ kg	0	
Transport (charrette à bœufs)	/ kg	1	
Butane (torréfaction)	/ kg	10	
Coût des marchandises 5	/ kg		
Coût des marchandises 6	/ kg		

Phase 1.1 Modéliser les recettes

	<u>Feuille de calcul :</u>	<u>Feuille de travail :</u>
	Outil CMA	Phase I
Cellule D9	Indiquer le volume des ventes mensuelles de MFE en kg.	
	<i>Le volume des ventes peut être estimé sur la base de produits similaires déjà présents sur le marché (voir l'Étape 1 : Phase 2 du cahier d'exercices du parcours du marché).</i>	
Cellule D13	Saisir le prix de vente du MFE par kg	
	<i>Le prix de vente peut être estimé sur la base de produits similaires déjà présents sur le marché (voir l'Étape 1 : Phase 2 du cahier d'exercices du parcours du marché).</i>	

Phase 1.2 : Modéliser le coût des marchandises vendues

Le coût des marchandises vendues correspond aux coûts directement liés à la production de MFE. L'emballage est un coût commun directement lié à la production de MFE : plus vous produisez de MFE, plus vous devez acheter d'emballages.

	<u>Feuille de calcul :</u>	<u>Feuille de travail :</u>
	Outil CMA	Phase I
Cellule D19	Saisir le facteur de perte	
	<i>La transformation des produits de base en produits alimentaires entraîne généralement des pertes. Par exemple, moudre 50 kg de grains de maïs peut produire 40 kg de farine de maïs (et 10 kg de son de maïs) ; le facteur de perte serait de 20 pour cent ($[40/50]*100$).</i>	
	<i>Saisir le facteur de perte pour les marchandises traitées.</i>	
	<i>Si les produits ne sont pas transformés ou si les pertes sont minimes, indiquez un facteur de perte de 0 pour cent.</i>	
Cellule D23	Sélectionner le MFE à l'aide du menu déroulant.	

	Lorsque vous sélectionnez la cellule D23, une icône (un carré avec un triangle) apparaît à droite de la cellule. Cliquez sur cette icône et un menu déroulant contenant « 1, 2, 3, & 4 » apparaîtra.
	Sélectionnez le numéro correspondant au MFE le moins cher (à partir de la Phase 0.3).
	Saisir les dépenses liées à l'achat et au traitement de MFE
Cellules B28 à 33	Dressez la liste des différents coûts associés à la production de MFE (par exemple, la mouture, l'emballage, le transport des ingrédients).
Cellules D28 à 33	Indiquez le coût par kg pour chacun des différents articles.

Phase 1.3 : Modéliser les coûts fixes de fonctionnement


Graphique 4. Capture d'écran de la Phase 1.3

Phase 1.3 : Modéliser les coûts fixes de fonctionnement			
1.3.1 MFE en % de l'activité			
%		30%	
1.3.2 Saisir le loyer des installations / mois			
Loyer	/ Mois	-	
1.3.3 Saisir le coût de l'électricité / mois			
Électricité	/ Mois	40,832	
1.3.4 Saisir le coût de l'entrepôt / mois			
Entrepôt	/ Mois		
1.3.5 Saisir d'autres coûts / mois			
Eau		10,000	
Travail : chargement		5,000	
Nettoyage		2,500	
OpEx 7			

Définition : les coûts d'exploitation fixes ne sont pas directement liés à la production de MFE. Par exemple : le loyer d'un bureau est un coût d'exploitation fixe courant. Ce coût est le même que vous produisiez 500 kg ou 1 000 kg de MFE.

Si la PME fabrique d'autres produits, les coûts fixes d'exploitation seront répartis entre tous les produits qu'elle fabrique. Par exemple : le loyer du bureau peut être de 10 000 CFA/mois, mais l'entreprise fabrique quatre produits (y compris le MFE) ; nous pouvons donc supposer que le MFE est « responsable » de 25 pour cent du loyer du bureau, ce qui équivaut à 2 500 CFA.

La feuille de calcul est configurée pour calculer automatiquement les coûts partagés. **Vous devez saisir les coûts totaux.**

	<u>Feuille de calcul :</u>	<u>Feuille de travail :</u>
	Outil CMA	Phase I


Cellule D39	Indiquer la part des coûts
	Indiquez le <i>pourcentage</i> des coûts partagés que la production de MFE représente dans le total des coûts fixes.
Cellule D43	Saisir le loyer du bureau par mois.
	Indiquez le montant total du loyer du bureau par mois.
Cellule D47	Indiquer l'électricité/mois
	Indiquez le coût total de l'électricité par mois.
Cellule D51	Indiquer l'entrepôt/mois
	Si la PME loue un entrepôt en plus de ses bureaux, indiquez le coût total de l'entrepôt par mois.
	Indiquer les autres coûts.
Cellules B55 à 58	Énumérez les autres coûts fixes d'exploitation
Cellules D55 à 58	Indiquez les montants

Phase 1.4 : Modéliser les coûts de personnel

Les coûts du personnel, comme les frais d'exploitation fixes, peuvent être répartis entre plusieurs produits fabriqués par la PME. À la Phase 1.4, dressez la liste de tous les postes du personnel, le pourcentage estimé du temps qu'ils consacrent à la production de MFE et le **coût total** de chaque poste. La part des coûts allouée à la production de MFE est calculée automatiquement dans la feuille de calcul.


Graphique 5. Capture d'écran de la Phase I.4

Étape I.4 : Modéliser les coûts de personnel				
I.4.1 Liste des postes du personnel				
Président				
Directeur général				
Technicien				
Électricien				
Gardien				
I.4.2 Liste du temps alloué au personnel				
Président	30%			
Directeur général	30%			
Technicien	5%			
Électricien	0%			
Gardien	30%			
I.4.3 Saisir les frais de personnel / mois				
Président	30%	30,000	/ Mois	
Directeur général	30%	25,000	/ Mois	
Technicien	5%	15,000	/ Mois	
Électricien	0%		/ Mois	
Gardien	30%	15,000	/ Mois	

	Feuille de calcul : Outil CMA	Feuille de travail : Phase I
	Dresser la liste des postes du personnel. Indiquez tous les postes du personnel pour l'ensemble de la PME. Utilisez une ligne différente pour chaque poste.	
Cellules B65 à 69		


Cellules C73 à 77	Indiquer le temps alloué au personnel.
	Pour chaque poste, indiquez le pourcentage de temps que le membre du personnel consacrera à la production de MFE.
	Utilisez le volume des ventes de MFE par rapport aux autres produits fabriqués par la PME comme guide approximatif (par exemple, la PME pourrait produire 1 500 kg de farine de sorgho et 500 kg de MFE, soit une production totale pour la PME de 2 000kg. Le MFE représente donc 25 pour cent de la production de la PME, ce qui peut être considéré comme une estimation du temps consacré par le personnel au MFE).
	Le pourcentage de temps alloué peut varier et ne doit pas être le même pour tous les postes.
Cellules D81 à 85	Indiquer les coûts de personnel par mois.
	Indiquez le salaire mensuel <i>total</i> + les avantages pour chaque poste.

Phase 1.5 : Saisir le taux de change

	<u>Feuille de calcul :</u>	<u>Feuille de travail :</u>
	Outil CMA	Phase I
Cellule D90	Saisir le symbole de la monnaie locale	
	Saisissez le symbole associé à la monnaie locale.	
	<i>Ce symbole sera automatiquement ajouté aux feuilles de travail suivantes</i>	
Cellule D92	Saisir le taux de change.	
	Saisissez le taux de change de la monnaie locale en dollars américains.	

Graphique 6. Capture d'écran de la Phase I.5

Phase I.5 : Saisir le taux de change				
Symbole de la monnaie locale		ZMK		
Taux de change		600 / US\$		
Phase I.6 : Biens d'équipement (Capex)				
Biens d'équipement		Coût		Période de remboursement
Capex 1				années
Capex 2				années
Capex 3				années
Capex 4				années
Taux d'intérêt				

Phase I.6 : Biens d'équipement		
	Feuille de calcul : Outil CMA	Feuille de travail : Phase I
Cellules B98 à I01	Dresser la liste des biens d'équipement. Dressez la liste des biens d'équipement que la PME doit acheter pour soutenir la production. Utilisez une ligne différente pour chaque élément.	
Cellules D98 à I01	Saisir les coûts des biens d'équipement. Indiquez le coût total de chaque bien d'équipement.	
Cellules F98 à I01	Saisir la période de remboursement du prêt. Indiquez la période de remboursement du prêt en années pour chaque bien d'équipement.	
Cellule D104	Saisir le taux d'intérêt du prêt.	

Phase 2 : Examen du modèle d'affaires initial


Objectif	Déterminer si l'activité de MFE est rentable.
Informations nécessaires/notes	<i>Tous les calculs sont générés automatiquement.</i>

Le modèle d'affaires initial est basé sur un compte de résultat standard (Graphique 7). Les sous-totaux des recettes et des trois principales catégories de coûts (*coût des marchandises vendues, dépenses d'exploitation et dépenses des biens d'équipement*) sont en gras et soulignés. Le compte de résultat est présenté en monnaie locale (colonne C) et en dollars américains (colonne E). Vers le bas de cette section, vous trouverez les marges bénéficiaires. La marge bénéficiaire brute est calculée automatiquement en soustrayant le coût des marchandises vendues des recettes. La marge bénéficiaire nette est calculée automatiquement en soustrayant du chiffre d'affaires le coût des marchandises vendues, les dépenses d'exploitation et les dépenses des biens d'équipement.


Graphique 7. Capture d'écran de la Phase 2

PHASE 2				
Examen du modèle d'affaires initial				
MFE	2	ZMK	3 12	/ kg (coût des ingrédients)
		ZMK		US\$
Ventes annuelles (kg)		1,800		1,800
Prix de vente unitaire (kg)		650		1
Recettes		ZMK 1,170,000		\$1,950
Coût du produit de base (kg)		674,488		1,124
Emballage		18,000		30
Broyage		-		-
Transport (charrette à bœufs)		1,800		3
Butane (torréfaction)		18,000		30
Coût des marchandises 5		-		-
Coût des marchandises 6		-		-
Coût des marchandises vendues (CMV)		ZMK 712,288		\$1,187
Loyer		-		-
Électricité		146,995		245
Entrepôt		-		-
Eau		36,000		60
Travail : chargement		18,000		30
Nettoyage		9,000		15
OpEx 7		-		-
Salaire		261,000		435
Dépenses de fonctionnement		ZMK 470,995	40%	\$785
Capex 1				
Capex 2				
Capex 3				
Capex 4				
Dépenses des biens d'équipement		ZMK 0	0%	\$0
Marge bénéficiaire brute		ZMK 457,712	39%	\$763
Marge bénéficiaire nette		ZMK -13,284	-1%	(\$22)

Phase 2.1 : Examen de la marge bénéficiaire brute

	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 2
	Revoir la marge bénéficiaire brute.	
Cellules C38, E38	Si le MFE enregistre une perte brute, augmentez le prix à la Phase 3 et le volume des ventes unitaires à la Phase 4.	

Phase 2.2 : Examen de la marge bénéficiaire nette

	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 2
	Revoir la marge bénéficiaire nette.	
Cellules C40, E40	<u>Si le bénéfice net est supérieur à 30 pour cent, envisagez de réduire le prix à la Phase 3.</u>	
	<u>Si le bénéfice net est inférieur à 30 pour cent mais supérieur à 10 pour cent, il faut envisager d'augmenter le volume des ventes unitaires à la Phase 4.</u>	
	<u>Si le bénéfice net est inférieur à 10 pour cent, il faut envisager d'augmenter le prix à la Phase 3.</u>	
	Si le MFE enregistre une perte nette, il faut envisager d'augmenter le prix à la Phase 3 et le volume des ventes unitaires à la Phase 4.	

Phase 3 : Élaborer des scénarios de prix

Objectif	Ajuster le prix de vente du MFE jusqu'à ce que le modèle économique soit rentable.
Informations nécessaires/notes	<ul style="list-style-type: none"> Marge bénéficiaire nette de la Phase 2.

Les données que vous saisissez ici peuvent être utilisées pour explorer différentes situations « et si ? » (Par exemple, que se passerait-il si nous augmentions le prix du MFE de 50 CFA ?) Lorsque vous créez des scénarios potentiels, tenez compte de leur degré de réalisme (par exemple, dans quelle mesure est-il réaliste d'augmenter les prix de 50 CFA ? Les clients seront-ils prêts et capables de payer plus ?).

Notez que vous pouvez utiliser la Phase 3 pour diminuer les prix ; il suffit d'entrer un nombre négatif. Cela peut servir à modéliser ce qui se passerait si vous vendiez un produit moins cher, ce qui pourrait augmenter les volumes de vente ou permettre aux ménages les plus pauvres d'acheter le MFE.



Graphique 8. Capture d'écran de la Phase 3

PHASE 3 : Élaborer des scénarios de prix Saisir le facteur prix dans la cellule C2 pour générer des scénarios						
Prix	-50	<<< facteur d'ajustement des prix				
	Phase 2	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	Scénario 5
Ventes annuelles (kg)	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Prix de vente unitaire (kg)	650	600	550	500	450	400
Recettes	ZMK 1,170,000	ZMK 1,080,000	ZMK 990,000	ZMK 900,000	ZMK 810,000	ZMK 720,000
Coût du produit de base (kg)	674,488	674,488	674,488	674,488	674,488	674,488
Emballage	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Broyage	-	-	-	-	-	-
Transport (charrette à bœufs)	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Butane (torréfaction)	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Coût des marchandises 5	-	-	-	-	-	-
Coût des marchandises 6	-	-	-	-	-	-
Cost of Goods Sold (COGS)	ZMK 712,288	ZMK 712,288	ZMK 712,288	ZMK 712,288	ZMK 712,288	ZMK 712,288
Loyer	-	-	-	-	-	-
Électricité	146,995	146,995	146,995	146,995	146,995	146,995
Entrepôt	-	-	-	-	-	-
Eau	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Travail : chargement	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Nettoyage	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
OpEx 7	-	-	-	-	-	-
Salary	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000
Dépenses de fonctionnement	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995
CapEx 1						
CapEx 2						
CapEx 3						
CapEx 4						
Dépenses des biens d'équipement	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0
Marge bénéficiaire brute	ZMK 457,712	ZMK 367,712	ZMK 277,712	ZMK 187,712	ZMK 97,712	ZMK 7,712
Marge bénéficiaire nette	ZMK -13283,556	ZMK -103,284	ZMK -193,284	ZMK -283,284	ZMK -373,284	ZMK -463,284
Marge bénéficiaire nette %	-1%	-10%	-20%	-31%	-46%	-64%

Le compte de résultat original de la Phase 2 est présenté à la colonne C (surligné en vert).

Les colonnes D à H présentent cinq scénarios potentiels avec une fourchette de prix de vente/kg dans les cellules D7 à H7 (en rouge foncé). Ces scénarios sont générés sur la base du facteur de prix que vous saisissez à la cellule C2 (en bleu clair).

Phase 3.1 : Ajuster le prix de vente

	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 3
Cellule C2	Ajuster le prix de vente/kg. Indiquez une modification du prix de vente/kg. La feuille de calcul génère automatiquement cinq scénarios avec des prix de vente croissants. Ajustez le facteur prix jusqu'à ce que le bénéfice net génère un profit.	
Cellules D39 à H39	Revoir l'évolution de la marge bénéficiaire nette dans les 5 scénarios. <u>Identifiez le seuil de rentabilité</u> : dans quel scénario le MFE commence-t-il ou cesse-t-il de faire des bénéfices ? <u>Identifiez les marges bénéficiaires saines</u> : dans quels scénarios les marges bénéficiaires sont-elles comprises entre 0 et 30 pour cent ?	
	Note sur le seuil de rentabilité : quel scénario de prix génère un bénéfice ? Vous en aurez besoin à la Phase 5.	

Phase 4 : Élaborer un scénario sur le volume des ventes

Objectif	Ajuster le volume des ventes de MFE jusqu'à ce que le modèle d'affaires dégage un bénéfice « sain ».
Informations nécessaires/notes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Marge bénéficiaire nette de la Phase 2.</i>



Les données que vous saisissez ici peuvent être utilisées pour explorer différentes situations de type « et si ? » (Par exemple, et si nous doublons les volumes de vente ?). Lors de l'élaboration de scénarios potentiels, il convient de revoir leur degré de réalisme (par exemple, dans quelle mesure est-il réaliste de doubler les volumes de vente ?)

Le compte de résultat original de la Phase 2 est présenté à la colonne C (surligné en vert). Les colonnes D à H présentent cinq scénarios potentiels avec une gamme de volumes de ventes dans les cellules D6 à H6 (surlignées en rouge foncé). Ces scénarios sont générés sur la base du facteur de vente que vous saisissez à la cellule C2 (en bleu clair).

Graphique 9. Capture d'écran de la Phase 4

PHASE 4 : Élaborer des scénarios sur le volume des ventes Saisir le facteur de volume des ventes dans la cellule C2 pour générer des scénarios.						
Volume des ventes	-300	<<< facteur d'ajustement des ventes				
	Phase 2	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	Scénario 5
Ventes annuelles (kg)	1,800	1500	1200	900	600	300
Prix de vente unitaire (kg)	650	650	650	650	650	650
Recettes	ZMK 1,170,000	ZMK 975,000	ZMK 780,000	ZMK 585,000	ZMK 390,000	ZMK 195,000
Coût du produit de base (kg)	674,488	562,074	449,659	337,244	224,829	112,415
Emballage	18,000	15,000	12,000	9,000	6,000	3,000
Broyage	-	-	-	-	-	-
Transport (charrette à bœufs)	1,800	1,500	1,200	900	600	300
Butane (torréfaction)	18,000	15,000	12,000	9,000	6,000	3,000
Coût des marchandises 5	-	-	-	-	-	-
Coût des marchandises 6	-	-	-	-	-	-
Cost of Goods Sold (COGS)	ZMK 712,288	ZMK 593,574	ZMK 474,859	ZMK 356,144	ZMK 237,429	ZMK 118,715
Loyer	-	-	-	-	-	-
Électricité	146,995	146,995	146,995	146,995	146,995	146,995
Entrepôt	-	-	-	-	-	-
Eau	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Travail : chargement	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Nettoyage	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
OpEx 7	-	-	-	-	-	-
Salaire	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000	261,000
Dépenses de fonctionnement	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995
CapEx 1						
CapEx 2						
CapEx 3						
CapEx 4						
Dépenses des biens d'équipement	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0
Marge bénéficiaire brute	ZMK 457,712	ZMK 381,426	ZMK 305,141	ZMK 228,856	ZMK 152,571	ZMK 76,285
Marge bénéficiaire nette	ZMK -13283,55	ZMK -89,569	ZMK -165,854	ZMK -242,139	ZMK -318,425	ZMK -394,710
Marge bénéficiaire nette %	-1%	-9%	-21%	-41%	-82%	-202%

Phase 4.1 : Ajuster le volume des ventes

	<u>Feuille de calcul :</u> Outil CMA	<u>Feuille de travail :</u> Phase 4
Cellule C2	<p>Ajuster le volume des ventes/mois.</p> <p>Saisissez une modification du volume des ventes.</p> <p>La feuille de calcul génère automatiquement cinq scénarios avec des prix de vente croissants. Ajustez le facteur de vente dans C2 jusqu'à ce que le bénéfice net génère un profit.</p>	
Cellules D39 à H39	<p>Revoir l'évolution du bénéfice net dans les cinq scénarios.</p> <p><u>Identifiez le seuil de rentabilité</u> : dans quel scénario le MFE commence-t-il ou cesse-t-il de faire des bénéfices ?</p> <p><u>Identifiez les marges bénéficiaires saines</u> : dans quels scénarios les marges bénéficiaires sont-elles de 10 à 30 pour cent ?</p>	
	<p>Note sur le seuil de rentabilité : quel scénario de volume de ventes génère un bénéfice ? Vous en aurez besoin à la Phase 5.</p>	

Phase 5 : Adapter le modèle d'affaires


Objectif(s)	Ajuster le modèle d'affaires jusqu'à ce qu'il soit rentable
Informations nécessaires/notes	<ul style="list-style-type: none"> • Scénario de prix de la Phase 3. • Scénario des volumes de vente de la Phase 4.

La Phase 5 est conçue pour vous permettre de combiner le scénario de prix de la Phase 3 et le scénario de volume des ventes de la Phase 4 en un seul modèle d'affaires. Vous pouvez le faire en utilisant les deux menus déroulants liés aux feuilles de travail précédentes.


Graphique 10. Capture d'écran de la Phase 5

PHASE 5 : Adapter le modèle d'affaires Sélectionner les prix et scénarios de vente				
Scénario de prix (Phase 3)	Scénario 3	<<< sélectionner à l'aide du menu déroulant		
Scénario de vente (Phase 4)	Scénario 4	<<< sélectionner à l'aide du menu déroulant		
	ZMK			US\$
Ventes annuelles (kg)	600			600
Prix de vente unitaire (kg)	500			1
Recettes	ZMK 300,000			\$500
Coût du produit de base (kg)	224,829			375
Emballage	6,000			10
Broyage	-			-
Transport (charrette à bœufs)	600			1
Butane (torréfaction)	6,000			10
Coût des marchandises 5	-			-
Coût des marchandises 6	-			-
Coût des marchandises vendues	ZMK 237,429			\$396
Loyer	-			-
Électricité	146,995			245
Entrepôt	-			-
Eau	36,000			60
Travail : chargement	18,000			30
Nettoyage	9,000			15
OpEx 7	-			-
Salary	261,000			435
Dépenses de fonctionnement	ZMK 470,995	70%		\$785
CapEx 1				
CapEx 2				
CapEx 3				
CapEx 4				
Dépenses des biens d'équipemen	ZMK 0	0%		\$0
Marge bénéficiaire brute	ZMK 62,571	21%		104
Marge bénéficiaire nette	ZMK -408,425	-136%		(\$681)

Phase 5.1 : Sélectionner le scénario de prix et de volumes de vente

	<u>Feuille de calcul :</u>	<u>Feuille de travail :</u>
	Outil CMA	Phase 5
Cellule C2	Sélectionner un scénario de prix.	
	Sélectionnez le scénario de prix d'équilibre de la Phase 3 à l'aide du menu déroulant.	
Cellule C3	Sélectionner le scénario de volume des ventes.	
	Sélectionnez le scénario de volume de ventes au seuil de rentabilité de la Phase 4 à l'aide du menu déroulant.	

Phase 5.2 : Revoir les marges bénéficiaires et ajuster le scénario

	<u>Feuille de calcul :</u>	<u>Feuille de travail :</u>
	Outil CMA	Phase 5
Cellules C40 & E40	Revoir la marge bénéficiaire nette	
	Idéalement, le modèle d'affaires devrait générer une marge bénéficiaire nette saine (10 à 30 pour cent) qui ne soit ni trop faible, car l'entreprise risquerait de subir des pertes si les facteurs changeaient, ni trop importante, car le MFE pourrait devenir inabordable pour les ménages à faibles revenus. Si la marge bénéficiaire nette n'est pas saine, revenez à la Phase 5.1 et ajustez les scénarios jusqu'à ce qu'elle le soit.	

Phase 6 : Coûts max. et min. des produits de base

Objectif(s)	Déterminer si l'entreprise réalise encore des bénéfices lorsque les prix des produits de base sont au plus haut.
Informations nécessaires/notes	<ul style="list-style-type: none"> <i>Aucun : tous les calculs sont générés automatiquement.</i>


La feuille de calcul 6 résume les résultats du modèle d'affaires avec deux scénarios de coûts élevés et faibles des produits de base. Cela vous permet de déterminer si l'entreprise réalise encore des bénéfices lorsque les prix des produits de base sont au plus haut.

La Phase 6 comprend les détails du modèle d'affaires de la Phase 5, présentés dans la colonne C (en vert clair), ainsi que deux scénarios de prix pour des prix de produits de base bas et élevés (surlignés en rouge foncé). La variable qui a été ajustée pour générer les scénarios est surlignée en rouge foncé. Ces scénarios de prix sont automatiquement calculés sur la base des données de prix saisonniers saisies à la Phase 0.

Graphique 11. Capture d'écran de la Phase 6

PHASE 6 : Coûts max. et min. des produits de base				
Calculé automatiquement (aucune saisie de données n'est nécessaire)				
		Phase 5	Max.	Min.
Ventes annuelles (kg)		600	600	600
Prix de vente unitaire (kg)		500	500	500
Recettes		ZMK 300,000	ZMK 300,000	ZMK 300,000
Coût du produit de base (kg)		224,829	259,479	186,156
Emballage		6,000	6,000	6,000
Broyage		-	-	-
Transport (charrette à bœufs)		600	600	600
Butane (torréfaction)		6,000	6,000	6,000
Coût des marchandises 5		-	-	-
Coût des marchandises 6		-	-	-
Coût des marchandises vendues (CMV)		ZMK 237,429	ZMK 272,079	ZMK 198,756
Loyer		-	-	-
Électricité		146,995	146,995	146,995
Entrepôt		-	-	-
Eau		36,000	36,000	36,000
Travail : chargement		18,000	18,000	18,000
Nettoyage		9,000	9,000	9,000
OpEx 7		-	-	-
Salaire		261,000	261,000	261,000
Dépenses de fonctionnement		ZMK 470,995	ZMK 470,995	ZMK 470,995
Capex 1				
Capex 2				
Capex 3				
Capex 4				
Dépenses des biens d'équipement		ZMK 0	ZMK 0	ZMK 0
Marge bénéficiaire brute		ZMK 62,571	ZMK 27,921	ZMK 101,244
Marge bénéficiaire nette		ZMK -408,425	ZMK -443,075	ZMK -369,751
		-136%	-148%	-123%

Phase 6.1 : Examen des coûts max. et min. des produits de base et la marge nette

	<p><u>Feuille de calcul :</u></p> <p>Outil CMA</p>	<p><u>Feuille de travail :</u></p> <p>Phase 6</p>
Cellule D10	Revoir le scénario du coût élevé des produits de base.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Comparez le coût du produit dans le scénario à coût élevé de la cellule D10 avec le coût du produit dans le scénario à coût moyen de la cellule C10. 	
Cellule D39	<ul style="list-style-type: none"> ● Examinez la marge bénéficiaire nette dans le scénario à coût élevé de la cellule D39. ● Si l'entreprise est déficitaire dans le scénario des coûts élevés, il convient de revoir la faisabilité et les implications financières de l'achat de produits de base lorsque les prix sont plus bas. 	
Cellule E10	Revoir le scénario de faible coût des produits de base.	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Comparez le coût du produit dans le scénario à faible coût de la cellule E10 avec le coût du produit dans le scénario à coût moyen de la cellule C10. 	
Cellule E39	<ul style="list-style-type: none"> ● Examinez la marge bénéficiaire nette dans le scénario à faible coût de la cellule E39. ● Examinez la faisabilité et les implications financières de l'achat de produits de base lorsque les prix sont plus bas. 	



USAID
DU PEUPLE AMERICAIN

USAID ADVANCING NUTRITION

Mis en œuvre par :
JSI Research & Training Institute, Inc.
2733 Crystal Drive
4^e étage
Arlington, VA 22202, États-Unis

Téléphone : +1 (521) 703-528-7474
E-mail : info@advancingnutrition.org
Site Web : advancingnutrition.org

Octobre 2023

L'USAID en action pour la nutrition est le projet phare multisectoriel de nutrition de l'Agence, qui s'attaque aux causes profondes de la malnutrition pour sauver des vies et améliorer la santé et le développement à long terme.

Ce document a été rendu possible grâce au généreux soutien du peuple américain à travers l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Son contenu relève de la responsabilité de JSI Research & Training Institute, Inc. et ne reflète pas nécessairement les vues de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.