

Working Document

WP3

Caractères agroécologiques des business modèles des acteurs de la chaîne de valeur lait de Bobo-Dioulasso



Ollo SIB 1, Désiré S. OUATTARA 1, Michel OROUNLADJI 1, Etienne SODRE 2, Arahama TRAORE 2, Souleymane SANOGO 3, Christian CORNIAUX 3, et Eric VALL 3

(1) CIRAD, (2) INERA, (3) CIRDES

Mars 2023



The CGIAR Initiative Transformational Agroecology across Food, Land, and Water Systems develops and scales agroecological innovations with small-scale farmers and other food system actors in seven low- and middle-income countries. It is one of 32 initiatives of CGIAR, a global research partnership for a food-secure future, dedicated to transforming food, land, and water systems in a climate crisis.
www.cgiar.org/initiative/31-transformational-agroecology-across-food-land-and-water-systems/

IMPLEMENTED BY



Working Document

1	Introduction	3
2	Méthode	4
2.1	Animation des ateliers	4
2.1.1	Séance plénière.....	4
2.1.2	Travaux de groupes.....	6
2.1.3	Animation des groupes de discussion.....	6
2.2	Identification du caractère Ae des BM des acteurs de la filière lait	6
3	Résultats.....	7
3.1	Business Model Agropasteurs et caractéristiques Ae.....	8
3.2	Business Model Mini-fermes laitières et caractéristiques Ae.....	10
3.3	Business Model Collecteurs indépendants et caractéristiques Ae	12
3.4	Business Model Centres de collecte et caractéristiques Ae	14
3.5	Business Model Mini-laiteries « lait local » et caractéristiques Ae	16
3.6	Business Model Mini-laiteries « Poudre de lait » et caractéristiques Ae	18
4	Conclusion.....	20
5	Références bibliographiques	21

Working Document

1 Introduction

Au Burkina Faso, la consommation de produits laitiers est faible (environ 20 kg/habitant/an). Cependant, cette consommation augmente et augmentera dans les années à venir en raison de l'accroissement de la population et de son pouvoir d'achat. Il existe une demande émergente de produits laitiers fabriqués avec du lait local. De plus en plus de consommateurs souhaitent consommer des produits laitiers de bonne qualité, fabriqués avec du lait frais, diversifiés (lait liquide, yaourts aux saveurs variées, dégué, gapal, fromage, beurre, etc.). Cependant, la concurrence avec les produits laitiers fabriqués à partir de lait en poudre importé à bas prix est importante. C'est pourquoi les acteurs de la chaîne de valeur lait doivent innover à tous les niveaux de la chaîne agroalimentaire pour répondre durablement à cette demande émergente.

Au Burkina Faso, les activités se concentrent sur la chaîne de valeur lait, et elles sont conduites dans le cadre d'un Living Landscape Agroécologique (LLA). Ce LLA est basé sur la Plateforme d'Innovation Laitière multi-acteurs de Bobo-Dioulasso (PIL) établie en 2020, à laquelle de nouveaux membres ont adhéré en 2023 pour constituer un LLA.

En 2023, la plateforme d'innovation laitière (PIL) a été consolidée en un Living Landscape Agroécologique (LLA) avec l'incorporation de nouveaux membres et partenaires dans le cadre du projet CGIAR Initiative on Agroecology. Les activités ont été réalisées dans l'ensemble des cinq Work Package (WP) dudit projet et ont produit des données et des résultats qui seront mobilisés en 2024 dans la co-conception d'un Business Model Agroécologique pour la chaîne de valeur lait local.

Ainsi, en vue de la co-conception de ce Business Model Agroécologique de la chaîne de valeur lait, il était nécessaire de documenter le Business Model actuel et de préciser ce qui le rapproche ou pas de l'agroécologie au regard des 13 éléments que l'on utilise aujourd'hui pour apprécier le caractère agroécologique d'un système agro-alimentaire (Wezel et al., 2020).

Dans cette perspective, les animateurs du WP3 « *Développer un modèle économique inclusif et des stratégies financières adaptées à la chaîne de valeur lait de Bobo-Dioulasso* », ont proposé une caractérisation des Business Model actuels des acteurs amonts de la chaîne de valeur lait de Bobo-Dioulasso (agropasteurs producteurs de lait, mini-fermes laitières, centres de collectes de lait, collecteurs indépendants, unités de transformation utilisant le lait local et unités de transformation utilisant la poudre de lait) sur la base des connaissances de la filière présentée dans le document de Sib et al. (2023).

Afin de valider ces Business Model actuels, des focus groups ont été organisés avec des représentants de ces différents maillons de la chaîne de valeur lait de Bobo-Dioulasso, les 19 et 20 février 2024 dans la salle de formation du Centre International de Recherche-Développement sur l'Élevage en zone Subhumide (CIRDES).

A la suite de quoi, les caractéristiques des business modèles se référant, ou s'opposant aux 13 éléments de l'agroécologie ont été identifiés. L'objectif de cette dernière étape étant de repérer les éléments sur lesquels il faudra travailler pour développer un Business model agroécologique de la filière lait.

Working Document

2 Méthode

2.1 Animation des ateliers

2.1.1 Séance plénière

Avant la constitution des groupes de discussion par catégories d'acteurs de la chaîne de valeur lait (CVL), une séance plénière a permis de situer le contexte et d'expliquer aux différents acteurs : i) l'objectif d'un Business Model (BM) et son intérêt pour ces différents maillons de la CVL, ii) le Business Model Canvas et ses différentes composantes.

Business Model : Un modèle économique, dans le contexte des affaires, est une structure conceptuelle qui définit la manière dont une entreprise crée, fournit et capture de la valeur. Il décrit la logique de création de valeur d'une entreprise en identifiant ses sources de revenus, ses coûts, ses clients cibles et la proposition de valeur qu'elle offre.

Business Model Canvas : Le Business Model Canvas est un outil de gestion stratégique et de démarrage d'entreprise pour développer de nouveaux modèles économiques ou documenter ceux qui existent déjà. C'est un schéma visuel (Tableau 1) avec des éléments décrivant la proposition de valeur d'une entreprise, son infrastructure, ses clients et ses finances. Développé par Osterwalder et Pigneur (2010), le Canvas est largement utilisé par les startups et les entreprises établies pour comprendre, concevoir et itérer sur leurs modèles économiques. Il comporte 9 composantes à renseigner.

- 1) **Proposition de valeur** : c'est la description des produits ou services qui répondent aux besoins ou résolvent les problèmes des segments de clients cibles.
- 2) **Partenariats clés** : ce sont les entités externes qui contribuent à la proposition de valeur et au fonctionnement global du modèle économique.
- 3) **Activités clés** : ce sont les actions cruciales qu'une entreprise doit entreprendre pour fonctionner avec succès et offrir sa proposition de valeur.
- 4) **Relations avec les clients** : renvoie à comment une entreprise interagit avec ses clients à travers les différentes étapes du parcours client pour construire et maintenir des relations.
- 5) **Segments de clients** : ce sont les différents groupes de personnes ou d'organisations que l'entreprise cherche à atteindre et à servir.
- 6) **Ressources clés** : ce sont les actifs nécessaires pour offrir la proposition de valeur, tels que les ressources humaines, les ressources physiques, la propriété intellectuelle, etc.
- 7) **Canaux de distribution** : ce sont les moyens par lesquels une entreprise, atteint et interagit avec ses clients pour offrir sa proposition de valeur.
- 8) **Structure de coûts** : ce sont les dépenses engagées lors de l'exploitation du modèle économique, y compris les coûts fixes et variables.
- 9) **Sources de revenus** : ce sont les sources de revenus qui découlent des propositions de valeur offertes aux clients.

Working Document

Tableau 1. BM Canvas de la chaîne de valeur lait de Bobo Dioulasso (Burkina Faso)

<p><u>Partenaires clés</u> Qui sont nos partenaires (amont) ? Quelles sont nos ressources acquises via partenaires ? Quelles sont les activités clés de nos partenaires ?</p>	<p><u>Activités clés</u> Quelles sont nos activités clés pour notre proposition de valeur ? pour notre réseau de distribution ? pour nos relations clients ? pour nos sources de revenus ?</p>	<p><u>Proposition de Valeur</u> Quel besoin de nos clients satisfaisons-nous ? En quoi notre proposition répond-elle efficacement à leur besoins (de nos clients) ?</p>	<p><u>Relations clients</u> En quoi avons-nous une longueur d'avance sur la concurrence ? Comment pouvons-nous nous protéger de cette concurrence ?</p>	<p><u>Segments clients</u> Notre solution est destinée à quels clients (les lister) ?</p>
	<p><u>Ressources clés</u> Quelles sont nos ressources clés pour notre proposition de valeur ? pour notre réseau de distribution ? pour nos relations clients ? pour nos sources de revenus ?</p>		<p><u>Canaux de distribution</u> Par quels canaux de communication et de distribution touchez-vous vos clients ? Quels sont les temps forts de la relation avec les clients ?</p>	
<p><u>Structure des coûts</u> Quels sont nos ressources et nos activités clés les plus coûteuses ?</p>		<p><u>Sources des revenus</u> D'où vient l'argent de notre activité ? Qui paie nos produits ? Quelle est la valeur ajoutée que nous produisons ? Pour quelle offre nos clients payent-ils actuellement ?</p>		

Working Document

2.1.2 Travaux de groupes

Au cours des deux jours de l'atelier, six Focus Groups Discussion (FGD) composé de 4 à 7 personnes par FGD ont été animés (Tableau 2).

Tableau 2. Programme de l'ensemble des groupes de discussion

Dates	Groupes de Discussions	Animateurs
19/02/2024	Agropasteurs producteurs de lait : 6 participants + 2 animateurs	Etienne SODRE & Ollo SIB
	Centre de Collecte de lait : 7 participants + 2 animateurs	Michel OROUNLADJI & Hati KONATE
	Mini-laiteries utilisant principalement du lait local : 7 participants + 2 animateurs	Souleymane SANOGO & Désiré OUATTARA
20/02/2024	Mini fermes laitières (semi-intensives) : 4 participants + 2 animateurs	Etienne SODRE & Ollo SIB
	Collecteurs de lait indépendants : 6 participants + 2 animateurs	Michel OROUNLADJI & Hati KONATE
	Mini-laiteries utilisant de la poudre de lait : 6 participants + 2 animateurs	Désiré OUATTARA & Souleymane SANOGO

2.1.3 Animation des groupes de discussion

Les étapes de l'animation des groupes de discussion ont été les suivantes :

- 1) Présentation composante par composante du contenu validé par les chercheurs. Il a été demandé par la suite aux participants de se prononcer s'ils valident, ou non, les propositions. Ensuite, ils ont fait des propositions lorsque cela était nécessaire.
- 2) Consolidation des différentes contributions et validation des BM actuels.
- 3) Perspectives : les participants ont été informés que cet exercice serait repris dans les étapes ultérieures de la co-conception d'un BM agroécologique (ateliers d'analyse coût/bénéfice des packages Ae validés par les producteurs, les centres de collecte et les transformateurs de lait local ; un package Ae correspondant à un ensemble d'innovations renforçant le caractère Ae d'une activité professionnelles validé par les acteurs représentant le groupe professionnel).

2.2 Identification du caractère Ae des BM des acteurs de la filière lait

Les caractéristiques agroécologiques des six business modèles ont été identifiées et scorées en intensité à dire d'experts (c. a. d. par les chercheurs de l'IAE) en se référant aux 13 éléments de l'agroécologie proposés par Wezel et al. (2020)

Working Document

Pour le faire nous avons utilisé une grille simple (Tableau 3) dans laquelle chaque ligne principale correspond à un des 13 éléments de l'AE et où chaque caractéristique Ae rattaché à un principe est décrite brièvement puis scorée selon son niveau d'intensité selon l'échelle suivante : + pour faiblement, ++ moyennement ; +++ pour fortement ; ou – pour pas agroécologique)

L'objectif de cette dernière étape de description des BM actuels est de repérer les éléments sur lesquels il faudra travailler pour développer un Business model agroécologique de la filière lait.

Tableau 3. Grille de caractérisation agroécologiques d'un BM

Éléments de l'agroécologie	Caractères agroécologiques du BM	-	+	++	+++
1. Recyclage					
2. Réduction des intrants					
3. Santé des sols					
4. Santé des animaux					
5. Biodiversité					
6. Synergies dans l'agroécosystème					
7. Diversification économique					
8. Co-création de savoirs					
9. Valeurs sociales et alimentaires					
10. Équité dans les échanges					
11. Connectivité entre acteurs					
12. Gouvernance des espaces et ressources					
13. Participation					

3 Résultats

Les résultats sont présentés par groupe professionnel, à l'aide de deux tableaux : 1) Le premier tableau présente le BM actuel validé par les acteurs du groupe professionnel ; 2) le second tableau présente les caractères agroécologiques des BM au regard des 13 éléments de l'agroécologie sont présentés dans une seconde série de tableaux.

Working Document

3.1 Business Model Agropasteurs et caractéristiques Ae

Tableau 4. Business Model Canvas des Agro-pasteurs producteurs de lait (> 200 unités)

<p><u>Partenaires clés</u> Communauté des agro-pasteurs (appro en reproducteurs et femelles, et divers services : santé des animaux, etc.) Vétérinaires privés Vendeurs d'aliments (y compris résidus de culture) Centres de collecte (formation) Services de l'élevage et de l'agriculture PIL Recherche Collectivités locales Organisations éleveurs ONGs Autorités coutumières</p>	<p><u>Activités clés</u> Produire, autoconsommer et vendre du lait de vaches Elevage de bétail (activité principale)</p> <p><u>Ressources clés</u> Foncier rural Pâturages spontanés Résidus de culture Aliments bétail en appoint Eaux de surface, (puisard, forage) Races zébus locales M.O. familiale et berger Savoir-faire traditionnel (choix des vaches laitières du troupeau) Produits vétérinaires Pistes à bétail Eau de surface (mares, rivières...)</p>	<p><u>Proposition de Valeur</u> Produire et vendre du lait de qualité en quantité dont la source est connue à la clientèle des marchés locaux et aux mini-laiteries de Bobo-Dioulasso, principalement en saison des pluies et en saison sèche froide afin subvenir aux besoins du ménage</p>	<p><u>Relations clients</u> Tradition et savoir faire Coût de production moindre Mise en avant des bienfaits du lait local Concurrence : poudre de lait importée</p> <p><u>Canaux de distribution</u> Vente directe marchés et particuliers (femmes) Vente à la ferme aux collecteurs Livraison au centre de collecte Parfois vente directe à une laiterie Vente directe à la ferme aux consommateurs</p> <p>Temps forts : Journées promotionnelles du lait des Hauts-Bassins (JPL) Rencontres mensuelles avec les CCLs Rencontres en début de la SdP avec les UTLs</p>	<p><u>Segments clients</u> Clientèle porte à porte et marchés Collecteurs indépendants Centres de collectes Mini-laiterie (plus rare)</p>
<p><u>Structure des coûts</u> Acquisition de laitières et reproducteurs Aliments bétail et fourrages de qualité Soins vétérinaires conventionnels Acquisition de l'eau Main d'œuvre</p>		<p><u>Sources des revenus</u> Des acheteurs du lait : Clientèle des marchés et porte à porte, Collecteurs indépendants, Centres de collectes, Mini-laiterie (plus rare) De la vente des veaux mâles et des femelles de réforme De la vente des déjections</p>		

Working Document

Tableau 5. Caractères agroécologiques du BM des agropasteurs et degré d'intensité niveau d'intensité (+ : faiblement, ++ : moyennement ; +++ : fortement ; – pas agroécologique)

Éléments de l'agroécologie	Caractères agroécologiques	-	+	++	+++
1. Recyclage	Recyclage de co-produits végétaux en fourrages		X		
	Recyclage des co-produits végétaux et animaux en FO sur exploitations		X		
	Recyclage des coproduits animaux en FO sur territoire		X		
2. Réduction des intrants	Recours aux aliments bétail en saison sèche			X	
	Soins vétérinaires conventionnels	X			
3. Santé des sols	Fertilisation organique des sols de l'exploitation			X	
	Conservation et protection des sols	X			
4. Santé des animaux	Soins vétérinaires conventionnels	X			
	Soins vétérinaires traditionnels				X
5. Biodiversité	Valorisation des races locales				X
	Valorisation des pâturages et des eaux de surfaces				X
6. Synergies dans l'agroécosystème	Interactions agriculture-élevage-arbres		X		
7. Diversification économique	Vente de bétail, vente de lait, vente de fumure organique			X	
8. Co-création de savoirs	Valorisation du savoir-faire local en élevage pastoral				X
9. Valeurs sociales et alimentaires	Produire et vendre du lait de qualité			X	
10. Équité dans les échanges	Place et rôle de la femme dans l'économie du ménage et du lait		X		
11. Connectivité entre acteurs	Clientèle diversifiée (particuliers, CCL, collecteurs, mini-laiteries)			X	
12. Gouvernance des espaces et ressources	Implication dans la gestion des ressources ASP		X		
13. Participation	Implication dans les organisations d'éleveurs, collectivités locales, les ONGs			X	

Working Document

3.2 Business Model Mini-fermes laitières et caractéristiques Ae

Tableau 6. Business Model des mini fermes laitières (semi-intensives) (~10 unités)

<p><u>Partenaires clés</u> Vendeurs d'aliments Vétérinaires privés Services d'insémination artificielle Services de l'élevage et de l'agriculture Vendeurs d'agroéquipements de base pour la production de lait (Conseillers en élevage privés) PIL SCOOPs Recherche Collectivités locales ONGs Unités de transformation de lait Projets</p>	<p><u>Activités clés</u> Produire et vendre du lait toute l'année de façon rentable</p> <p><u>Ressources clés</u> Foncier périurbain (urbain) Bâtiments et équipements d'élevage Aliments bétail et fourrages de qualité en quantité Résidus de culture (Pâturages spontanés) Eaux de forage toute l'année Animaux croisés avec races laitières exotiques M.O. salariées Savoir-faire appris dans des centres de formation Produits vétérinaires</p>	<p><u>Proposition de Valeur</u> Produire et vendre du lait de qualité, traçable aux mini-laiteries de Bobo-Dioulasso toute l'année, avec une quantité de lait la plus constante possible.</p>	<p><u>Relations clients</u> Régularité de la fourniture de lait Proximité avec les laiteries Professionnalisation (soucis de satisfaire le client) Marketing de proximité basé sur les bienfaits du lait local Concurrence : Poudre de lait importée</p> <p><u>Canaux de distribution</u> Livraison directe aux laiteries (fermes installées en zone périurbaine donc à proximité des transformateurs) Vente directe aux consommateurs (transformation du lait à domicile) Centres de collecte du lait</p> <p>Temps forts : JPL HB, Foires Rencontres régulières avec les UTLs (en dSP et dSSC) pour discuter du prix du lait et des modalités de livraison</p>	<p><u>Segments clients</u> Aux mini-laiteries principalement Consommateurs directes, CCLs</p>
<p><u>Structure des coûts</u> Coûts d'installation : foncier, parcs et bâtiments, équipements divers, noyau laitier Coûts de fonctionnement : forage, véhicule (électricité, gazoil) ; IA ou achat de reproducteurs ; Aliments bétail et fourrages de qualité (toute l'année) Soins vétérinaires conventionnels Salaire et motivations des employés</p>		<p><u>Sources des revenus</u> Des acheteurs du lait : Mini-laiteries, particuliers/consommateurs De la vente des veaux mâles et des femelles de réforme, et vente de fumure organique (maraichers, etc.) Subventions et appui des projets</p>		

Working Document

Tableau 7. Caractères agroécologiques du BM des mini fermes laitières (semi-intensives) et degré d'intensité niveau d'intensité (+ : faiblement, ++ : moyennement ; +++ : fortement ; – pas agroécologique)

Éléments de l'agroécologie	Caractères agroécologiques	-	+	++	+++ +
1. Recyclage	Recyclage de co-produits végétaux en fourrages			X	
	Recyclage des co-produits végétaux et animaux en FO sur exploitations			X	
	Recyclage des coproduits animaux en FO sur territoire		X		
2. Réduction des intrants	Recours aux aliments bétail en saison sèche	X			
	Soins vétérinaires conventionnels	X			
	Consommations de fluides et d'énergies fossiles	X			
3. Santé des sols	Fertilisation organique des sols de l'exploitation				X
	Conservation et protection des sols	X			
4. Santé des animaux	Soins vétérinaires conventionnels	X			
	Soins vétérinaires traditionnels		X		
5. Biodiversité	Valorisation des races locales			X	
	Valorisation des pâturages et des eaux de surfaces		X		
6. Synergies dans l'agroécosystème	Interactions agriculture-élevage-(arbres)			X	
7. Diversification économique	Vente de bétail, vente de lait, vente de fumure organique				X
8. Co-création de savoirs	Valorisation savoir-faire local en élevage agro-pastoral				X
9. Valeurs sociales et alimentaires	Produire et vendre du lait en quantité et en qualité			X	
10. Équité dans les échanges	Place et rôle de la femme dans l'économie du ménage et du lait	X			
11. Connectivité entres acteurs	Clientèle diversifiée (particuliers, CCL, mini-laiteries)			X	
12. Gouvernance des espaces et ressources	Implication dans la gestion des ressources ASP		X		
13. Participation	Implication dans les organisations d'éleveurs, collectivités locales, les ONGs			X	

Working Document

3.3 Business Model Collecteurs indépendants et caractéristiques Ae

Tableau 8. Business Model des collecteurs de lait indépendants (> 50 unités)

<p><u>Partenaires clés</u> Agro-pasteurs producteurs de lait (fournisseurs) PIL (surtout les mini-laiteries) Clients (particuliers) Collectivités locales</p>	<p><u>Activités clés</u> Collecte de lait quotidienne matinale (à partir de 6h) en porte à porte dans un réseau de producteurs de lait fidèles pour finir parfois à 11h Distribution du lait collecté entre 2 et 4 h de temps aux clients (mini-laiteries principalement, parfois particuliers mais qui sont prioritaires en saison sèche)</p>	<p><u>Proposition de Valeur</u> Gagner sa vie en vendant toute l'année du lait cru, collecté chez les agro-pasteurs, aux mini-laiteries de Bobo-Dioulasso avec une quantité de lait la plus constante possible et à des particuliers (selon la demande).</p>	<p><u>Relations clients</u> Coût de fonctionnement très faible (un vélo ou une motocyclette, un téléphone mobile, des bidons) Proximité avec les éleveurs (réseau de fournisseurs) Proximité avec les laiteries (pour livrer en moins de 4h de temps – pas de chaîne du froid) Flexibilité sur le prix du lait selon l'état du marché <u>Concurrence :</u> Centres de collecte de lait Poudre de lait importée</p>	<p><u>Segments clients</u> Mini-laiteries principalement Clientèle de particuliers (qui sont prioritaires en saison sèche)</p>
	<p><u>Ressources clés</u> Motocyclette ou bicyclette Bidons de lait (plastique/bidons d'huile végétale recyclés) Téléphone mobile Des pistes et des routes en bon état (si possible)</p>		<p><u>Canaux de distribution</u> Réseau fournisseurs/clients spécifique à chaque collecteur Téléphone mobile Temps forts : JPL HB ; baptêmes, mariages</p>	
<p><u>Structure des coûts</u> Achat, entretien, carburant du véhicule de collecte/distribution (vélo, moto), bidons lait Abonnement ou crédits téléphone mobile</p>		<p><u>Sources des revenus</u> Des acheteurs : Mini-laiteries (vente à 400F/L en saison des pluies et 500F/L en saison sèche), Particuliers (vente à 600F/L en saison des pluies et 750F/L en saison sèche) Lait de qualité à un prix abordable (350F/L en saison des pluies et 400F/L en saison sèche) chez les agro-pasteurs</p>		

Working Document

Tableau 9. Caractères agroécologiques du BM des collecteurs de lait indépendants et degré d'intensité niveau d'intensité (+ : faiblement, ++ : moyennement ; +++ : fortement ; – pas agroécologique)

Éléments de l'agroécologie	Caractères agroécologiques	-	+	++	+++
1. Recyclage	Des bidons d'huile en bidon de lait		X		
2. Réduction des intrants	Véhicules consommant pas (vélos), ou peu de carburant (motos, tricycles)	X	X		
3. Santé des sols	X				
4. Santé des animaux	X				
5. Biodiversité	X				
6. Synergies dans l'agroécosystème	X				
7. Diversification économique	Activité focalisée sur la collecte du lait (donc pas diversifiée)		X		
8. Co-crédation de savoirs	Savoirs sur les réseaux de fournisseurs et de clients			X	
	Savoir sur la collecte du lait sans systèmes de refroidissement			X	
9. Valeurs sociales et alimentaires	Valorisent une ressource locale : le lait !				X
10. Équité dans les échanges	Statut informel (travailleurs peu/pas protégés en cas de problème)	X			
11. Connectivité entre acteurs	Connexion forte avec les fournisseurs et les acheteurs			X	
12. Gouvernance des espaces et ressources	X				
13. Participation	Implication dans les actions collectives concernant la filière lait		X		

Working Document

3.4 Business Model Centres de collecte et caractéristiques Ae

Tableau 10. Business Model des centres de collecte de lait (environ 10 unités)

<p><u>Partenaires clés</u> Agro-pasteurs producteurs de lait et leur SCOOPS PIL DPARAH (vétérinaires, zootechniciens, etc.) ONGs et projets (PDPS, PRAPS 2, CRA, PRCAM, PATEC) Collectivités locales (Préfecture, Mairie, Gouvernorat, Haut-commissariat, chefferie villageoise : attribution foncier, gestion des conflits) IPROLAIT Mini-laiteries Institutions de recherche (CIRDES, INERA, CIRAD, Universités)</p>	<p><u>Activités clés</u> Réception quotidienne du lait (et contrôle minimale qualité) Distribution quotidienne du lait aux mini-laiteries avec le tricycle/la moto du CCL (ou du collecteurs principal) Cadre de concertation (sensibilisation, formations, réunions avec les éleveurs)</p>	<p><u>Proposition de Valeur</u> Points de collecte de lait (10 fonctionnels) répartis sur le territoire des Hauts Bassins à proximité des producteurs (et en toutes saisons), avec contrôle de la qualité du lait (visuel a minima ; 6 CCL disposant de kit de contrôle de la qualité du lait) et fourniture quotidienne de lait frais aux mini-laiteries de la ville de Bobo-Dioulasso répondant à leurs critères de quantité, de régularité et de qualité.</p>	<p><u>Relations clients</u> Proximité du CCL avec les fournisseurs (agro-pasteurs et SCOOPS) CCL supportés par les services de l'Etat (+ONGs et projets) Un lieu pour la concertation et le renforcement de capacités des acteurs de la PIL Un réseau de fournisseurs et de clients fidélisés <u>Concurrence</u> : Collecteurs indépendants (achetant parfois le lait à un prix plus cher que ce proposent les CCLs) Poudre de lait importée</p> <p><u>Canaux de distribution</u> Système de répartition du lait par transformateur mis en place par la PIL Temps forts : JPL HB</p>	<p><u>Segments clients</u> Mini-laiteries de Bobo-Dioulasso utilisant le lait local (environ 15)</p>
<p><u>Structure des coûts</u> Construction et équipement du CCL sur « fonds projets » (foncier, bâtiments, tricycle/moto, matériels divers) Entretien et assurance du moyen roulant Staff du CCL (intéressement sur lait collecté : collecteur principal, secrétaire, trésorier, gardien) Entretien du CCL (agent d'entretien rémunéré à 15000F/mois)</p>		<p><u>Sources des revenus</u> Des projets pour l'installation. Marge entre le prix de vente à la laiterie (400F/L en saison des pluies et 500 F/L en saison sèche) et le prix d'achat au producteur (350 F/L en saison des pluies et 400F/L en saison sèche), soit environ 50 à 100 F/L</p>		

Working Document

Tableau 11. Caractères agroécologiques du BM des centres de collecte de lait et degré d'intensité niveau d'intensité (+ : faiblement, ++ : moyennement ; +++ : fortement ; – pas agroécologique)

Éléments de l'agroécologie	Caractères agroécologiques	-	+	++	+++
1. Recyclage	X		X		
2. Réduction des intrants	Véhicules consommant un peu de carburant (motos, tricycles)	X			
3. Santé des sols	X				
4. Santé des animaux	X				
5. Biodiversité	X				
6. Synergies dans l'agroécosystème	X				
7. Diversification économique	Collecte du lait		X		
	Lieu de concertation entre les acteurs (un service non monétisé)		X		
	Contrôle visuel de la qualité du lait		X		
8. Co-crédation de savoirs	Savoirs sur les réseaux de fournisseurs et de clients			X	
	Savoir sur la qualité et la conservation du lait			X	
9. Valeurs sociales et alimentaires	Valorisent une ressource locale : le lait !				X
10. Equité dans les échanges	Concertation entre les membres du CCL		X		
11. Connectivité entres acteurs	Connexion avec les fournisseurs et les acheteurs			X	
12. Gouvernance des espaces et ressources	X				
13. Participation	Implication dans les actions collectives concernant la filière lait			X	

Working Document

3.5 Business Model Mini-laiteries « lait local » et caractéristiques Ae

Tableau 12. Business Model des mini-laiteries utilisant principalement du lait local (~15 unités)

<p>Partenaires clés Collecteurs de lait indépendants Centres de collecte de lait Producteurs de lait livrant leur production directement à la laiterie (Mini-fermes) Fournisseurs de matières premières et consommables (sucre, arômes, ferments, packaging, gaz, eau, contenants...) Banques PIL Coopérative NEEMA, UMPL/B, IPROLAIT Services publics : chambre de commerce et d'industrie, services de l'agriculture et de l'élevage, services de l'hygiène ONGs et projets (PRAPS) Recherche (IRSAT, CIRAD, CIRDES, INERA) Revendeurs (boutiques, kiosques, alimentations) Fournisseurs d'équipements (testeurs, matériels de conditionnement)</p>	<p>Activités clés Transformation du lait en produits laitiers à base de lait local : lait liquide pasteurisé, et yaourts principalement, le fromage, les produits cosmétiques, le beurre, la crème et le lait caillé + qq autres produits à la demande</p>	<p>Proposition de Valeur Transformation de lait et distribution de produits laitiers à base de lait local répondant à la demande d'une clientèle de consommateurs désireuse de consommer ce type de produits pour des raisons diverses (goût, nutriments, habitade alimentaire, engagement citoyen...)</p>	<p>Relations clients Un réseau de transformateurs solidaires (système de répartition du lait collecté entre UTLs, et harmonisation du prix d'achat du lait) Réponse à une demande émergente en produits à base de lait local burkinabé La qualité des produits dérivés du lait local Réalisation de campagnes de sensibilisation (publicités) Concurrence : laiteries utilisant de la poudre de lait (produits moins chers) – et/ou complémentarité (segment demande différent)</p>	<p>Segments clients Distributeurs de produits laitiers (kiosques, boutiques, supermarchés, alimentations) Consommateurs achetant directement à la laiterie (toute catégorie) Consommateurs appréciant les produits faits à base de lait local (Fonctionnaires...)</p>
<p>Structure des coûts Coût d'installation de la mini-laiterie (foncier, bâtiments, équipements de transformation du lait) Matière premières et consommables (lait cru, sucre, arômes, packaging) ; Energies et fluides (électricité, gaz, eau, carburant) Salaires des employés</p>	<p>Ressources clés Bâtiment et équipements de transformation du lait Intrants (lait cru, sucre, arômes, énergie, eau, contenants) Savoir-faire en transformation du lait local et gestion de microentreprises (main-d'œuvre qualifiée) Fonds de roulement</p>	<p>Canaux de distribution Réseaux de distributeurs fidélisés (boutiques, alimentations, supermarchés, cantines scolaires) Marchés institutionnels (gendarmerie) Ventes en ligne (réseaux sociaux) Vente directe si point de vente à la laiterie Temps forts : JPL HB</p>	<p>Sources des revenus Distributeurs de produits laitiers (kiosques, boutiques, supermarchés, etc.) (Vente directe lorsque la laiterie à son propre point de vente)</p>	

Working Document

Tableau 13. Caractères agroécologiques du BM des mini-laiteries utilisant principalement du lait local et degré d'intensité niveau d'intensité (+ : faiblement, ++ : moyennement ; +++ : fortement ; – pas agroécologique)

Éléments de l'agroécologie	Caractères agroécologiques	-	+	++	+++
1. Recyclage	Recyclage du petit lait et autres effluents	X			
2. Réduction des intrants	Utilisation de gaz, électricité et d'eau	X			
	Utilisation ponctuelle de poudre de lait (en cas de pénurie de lait local)	X	X		
3. Santé des sols	X				
4. Santé des animaux	X				
5. Biodiversité	X				
6. Synergies dans l'agroécosystème	X				
7. Diversification économique	Diversification des produits laitiers (dépend des UTLs)		X	X	
8. Co-crédation de savoirs	Savoir-faire sur la transformation du lait en produits laitiers traditionnels et recettes innovantes		X	X	
9. Valeurs sociales et alimentaires	Produits laitiers traditionnels (dègué, gapal...) et parfois des innovations proposées aux consommateurs		X	X	
10. Equité dans les échanges	Statut informel des employés des laiteries	X			
11. Connectivité entres acteurs	Connexion avec les collecteurs, les centres de collecte, les organisations d'éleveurs, les services publiques, les ONG...			X	
12. Gouvernance des espaces et ressources	X				
13. Participation	Réseau de transformateurs solidaires (système de répartition du lait collecté entre UTLs, et harmonisation du prix d'achat du lait)			X	

Working Document

3.6 Business Model Mini-laiteries « Poudre de lait » et caractéristiques Ae

Tableau 14. Business Model des Mini-laiteries utilisant de la poudre de lait (~15 unités)

<u>Partenaires clés</u>	<u>Activités clés</u>	<u>Proposition de Valeur</u>	<u>Relations clients</u>	<u>Segments clients</u>
Fournisseurs de poudre de lait Fournisseurs des autres matières premières et consommables (sucre, arômes, ferments, packaging, gaz, eau, etc.) Services publics : chambre de commerce et d'industrie, services d'hygiène Coopérative NEEMA	Transformation de produits laitiers à base de poudre de lait : yaourts principalement	Transformation et distribution de produits laitiers à base de poudre de lait (mais moins diversifiés), assurant une bonne marge grâce à une matière première moins chère (poudre de lait)	Faible coût de production (matière première bon marché) Facilité d'acquisition (régularité) et de transformation de la matière première principale Activité peu exigeante en savoir-faire, et moins risqué qu'avec lait local Les produits dérivés du lait en poudre sont plus connus se conservent plus facilement. Concurrence : laiteries utilisant du lait local (ou complémentarité)	Distributeurs de produits laitiers (kiosques, boutiques, supermarchés, alimentations) Consommateurs achetant directement à la laiterie (tout venant) Consommateurs ne s'intéressant pas à la provenance du lait Camps militaires et les pompiers.
	<u>Ressources clés</u> Bâtiments et équipements transformation du lait Intrants (poudre de lait, ferments, sucre, arôme, énergie, eau, contenants, etc.) Savoir-faire en gestion des microentreprises		<u>Canaux de distribution</u> Réseaux de distributeurs fidélisés (boutiques, alimentations, supermarchés) Marchés des villages voisins (périphérie de Bobo-Dioulasso), sites d'orpaillage Vente directe si point de vente à la laiterie Temps forts : JPL HB	
<u>Structure des coûts</u> Coût d'installation de la mini-laiterie (foncier, bâtiments, équipements de transformation poudre de lait) Matière premières et consommables (poudre de lait, ferments, sucre, arômes, packaging, etc.) ; Energies et fluides (électricité, gaz, eau, carburant) Salaires des employés Transport (achat et livraison des produits)			<u>Sources des revenus</u> Distributeurs de produits laitiers (kiosques, boutiques, supermarchés, alimentations, restaurant, etc.) Cérémonies (mariages, baptêmes, funérailles), sites d'orpaillage (Vente directe lorsque la laiterie à son propre point de vente)	

Working Document

Tableau 15. Caractères agroécologiques du BM des mini-laiteries utilisant principalement de la poudre de lait et degré d'intensité niveau d'intensité (+ : faiblement, ++ : moyennement ; +++ : fortement ; – pas agroécologique)

Éléments de l'agroécologie	Caractères agroécologiques	-	+	++	+++
1. Recyclage	Recyclage du petit lait et autres effluents	X			
2. Réduction des intrants	Utilisation de gaz, électricité et d'eau	X			
	Utilisation systématique de poudre de lait	XXX			
3. Santé des sols	X				
4. Santé des animaux	X				
5. Biodiversité	X				
6. Synergies dans l'agroécosystème	X				
7. Diversification économique	Diversification des produits laitiers	X	X		
8. Co-crédation de savoirs	Savoir-faire sur la transformation de la PdL en produits laitiers	X	X		
9. Valeurs sociales et alimentaires	Produits laitiers peu diversifiés : lait, yaourt aromes artificiels	X	X		
10. Équité dans les échanges	Statut informel des employés des laiteries	X			
11. Connectivité entre acteurs	Connexion limitée avec les acteurs aval (distributeurs)	X	X		
12. Gouvernance des espaces et ressources	X				
13. Participation	Limités aux acteurs aval (distribution)		X		

Working Document

4 Conclusion

A l'issue des deux jours d'atelier qui a réuni une quarantaine d'acteurs de la CVL de Bobo-Dioulasso, les six BM actuels des agropasteurs producteurs de lait, des mini-fermes laitières, des centres de collectes du lait, des collecteurs indépendants, des unités de transformation de lait (UTL) local et des UTLs utilisant la poudre de lait, ont été présentés discutés, amendés et validés par chaque catégorie d'acteurs.

Les FGDs se sont déroulés de façon interactive entre les participants et les animateurs, ce qui a permis de consolider les BM actuels de ces différents maillons de la chaîne de valeur lait de Bobo-Dioulasso. Cette activité a favorisé en outre des apprentissages et a permis aux participants de s'approprier leur propre BM.

Conclusions sur le caractère agroécologique des 6 BM :

- 1) Tous les BM présentent des caractères Ae avec des niveaux d'intensité plus ou moins accentués et aussi des caractères (ou des pratiques) qui ne vont pas dans le sens de l'agroécologie.
- 2) Chez les producteurs de lait : on observe des caractères Ae spécifiques aux deux types de producteurs (+ de recyclage et d'interaction agriculture-élevage dans les mini-fermes, + de valorisation des ressources locales (pâturages spontanées, races locales, réseaux sociaux éleveurs peulhs) chez les agro-pasteurs. On ne se réfère pas tout à fait aux mêmes éléments de l'Ae dans les deux systèmes de production du lait.
- 3) Chez les collecteurs de lait : les deux groupes professionnels (indépendants et centres de collecte) valorisent une ressource locale : le lait. On observe un potentiel de caractères Ae certainement plus important pour les CCL mais qui s'exprime peu (services peu diversifiés => connectivité limitée), quant aux collecteurs indépendants on ne voit pas trop de caractères Ae significatifs.
- 4) Chez les transformateurs de lait : on observe plus de caractéristiques Ae chez les transformateurs utilisateurs de lait local (volonté de diversification des produits, valorisation des traditions alimentaires locale, forte connexion avec l'ensemble des acteurs de la filière) comparativement aux transformateurs utilisant principalement de la poudre de lait.

Cet exercice constitue une étape de plus dans la co-construction d'un BM agroécologique de la CVL de Bobo-Dioulasso. La prochaine étape sera celles des Ateliers "Analyses Coûts-Bénéfices des packages agroécologiques production (+fourrage, +fumure organique, etc.), collecte (+ services) et transformation (+ produits laitiers) » réalisé avec les acteurs de la CVL.

5 Références bibliographiques

Osterwalder A., et Pigneur Y., 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.

Sib O, Vall E, Corniaux C, Sodre E, and Sanogo S. 2023. Characterising the dairy value chain from an agroecological perspective in the peri-urban area of Bobo-Dioulasso, Burkina Faso's 'Agroecological Living Landscape' focus area. Montpellier : CGIAR Initiative on Agroecology, 33 p. <http://agritrop.cirad.fr/607875/>

Wezel A, Gemmill Herren B, Bezner Kerr R, Barrios E, Rodrigues Gonçalves A L, Sinclair F (2020) Agroecological principles and elements and their implications for transitioning to sustainable food systems. A review. Agron Sustain Dev 40: 40. doi.org/10.1007/s13593-020-00646-z