

Résultat économique

Les régimes

L'entreprise est soumise à 2 régimes :

Régime fiscal du Forfait (impôt sur le revenu).

Elle déclare des surfaces et le type de cultures : sous tunnel, de plein champs...

L'État calcule un bénéfice théorique pour chaque année.

Régime TVA du Réel Simplifié :

Elle a l'obligation de tenir une comptabilité TVA : entrées, sortie, classement des factures.

Elle n'a pas l'obligation de faire valider sa comptabilité.

Elle déclare 1 fois l'an.

La comptabilité

L'entreprise s'est faite aider par 2 organismes :

Durant les 3 premières années par :

Le Centre de Gestion et d'Économie Rurale, de la Chambre d'Agriculture.

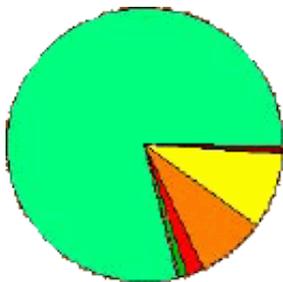
La prestation coûte environ 8000 F/an.

Ensuite par :

L'association de Formation à la Comptabilité. Elle aide les agriculteurs à se retrouver autour d'un technicien qui apporte une aide à la comptabilité analytique. Son objectif est de favoriser l'entraide et les échanges, et permettre aux agriculteurs de tenir eux-mêmes leur comptabilité. L'adhésion est d'environ 4000 F/an.

Aujourd'hui, par volonté d'économie financière et d'autonomie, Jean-François met en place lui-même sa comptabilité sur ordinateur. La contrepartie est le temps à y consacrer, d'où des retards dans la saisie.

Les ateliers



■ Légumes divers	79 %
■ Légumes transformés	1 %
■ Fruits divers	2 %
■ Cidre et jus de pomme	8 %
■ Oeufs	9 %
■ Poules	1 %

Le chiffre d'affaire annuel est de 200000F en moyenne dans une fourchette de 150000 à 250000 F.

Les matériels

Ils sont rarement achetés neufs. Leurs origines sont les journaux d'annonce d'occasion, les salles de ventes aux enchères, les réparations et le recyclage.

Les immobilisations sont amorties depuis très longtemps mais ont été estimées à 152 763 F pour définir le capital de l'entreprise. Pour rappel, l'investissement de départ était de 200 000 F. Cela signifie que l'entreprise n'a pas perdu son capital.

L'équipement pour faire le marché, la vente directe étant le principal débouché, a été évalué à 13 710 F.

Les stocks

Ils sont constants d'une année sur l'autre et estimés :

Terreau à motte (10 m en vrac)	3800 F
Compost (3 t en vrac)	1500 F
Semences	2000 F
Engrais (en sacs)	0 F
Paillage (en rouleaux)	760 F
Emballage (barquettes...)	1600 F

Pour une plus grande précision, il serait nécessaire de réaliser un inventaire en début et en fin d'année.

Les charges opérationnelles ont été estimées globalement car une précision par culture est très aléatoire :

Jean-François autoproduit une partie de ses semences, et en échange beaucoup avec ses collègues.

-

Il recycle sur plusieurs années les paillages plastiques noirs et autres films de protection.

-

Les fertilisations sont globales, les traitements de cultures très épisodiques.

-

Les 2 UTH sont raisonnées globalement.

Les rendements et pertes

Jean-François a évalué les rendements de ses cultures. Cependant il a fallu prendre en compte les pertes, variables suivant les années, et les retours de marchés trop souvent sous estimés dans les analyses financières.

La trésorerie

La vente directe permet une souplesse de la trésorerie car les entrées sont assez régulières (2 fois par semaine).

Les besoins en trésorerie sont forts au printemps pour acheter les semences et le compost de l'année.

Un déficit apparaît régulièrement d'avril à juin. Cela correspond au passage de fin des cultures d'hivers au début des cultures de printemps. La vente de plants (tomate, salade...) et les fraisiers permettent de le combler en partie. Mais à cette époque, la concurrence est plus forte.

Malgré cette gestion, l'entreprise a été en découvert bancaire les années difficiles.

L'analyse financière

L'objectif

L'entreprise n'a pas été rentable l'année dernière. Elle est souvent sur le fil du rasoir et ne semble pas dégager un revenu suffisant. Pourtant elle possède tous les atouts pour prospérer. Il s'agit donc de comprendre le pourquoi des difficultés financières, en désaccord avec les possibilités de productions.

L'objectif est l'étude de l'année 2000. Elle n'est pas représentative du chiffre d'affaire habituel mais concentre et révèle les problèmes. Le système tourne depuis longtemps, des améliorations sont donc possibles.

C'est une année récente et des documents comptables sont disponibles. Cependant, par manque d'une véritable comptabilité, les chiffres sont légèrement décalés entre la théorie et la situation concrète, sans pour cela ôter la pertinence de l'analyse.

Les pistes

Par l'observation rapide, les points critiques où situer le ou les problèmes sont nombreux :

Techniques

Mauvais rendements,

Maladies et ravageurs.

Organisation

Débouchés insuffisants,

Dispersion dans le travail,

Urgences négligées.

Financier

Produit trop faible

Pas assez de surface cultivée,

Prix de vente trop faible.

Charges trop importantes

Charges opérationnelles,

Charges de structure.

Prélèvement personnels trop importants.

L'analyse financière permet de définir des critères concrets.

Les critères financier 2000

Le fond de roulement

Il est positif et indique une situation saine. Les immobilisations sont couvertes par les capitaux permanents.

Il est cependant à peine suffisant pour couvrir les besoins en stocks (à 2100 F près).

L'endettement

Il est négligeable, l'entreprise n'ayant plus d'emprunt en cours depuis longtemps. Elle s'autofinance.

Les marges brutes

Peu d'erreur technique s'observent, Jean-François est compétent.

Une moyenne de 330 F de charges opérationnelle à l'are n'est pas excessive. Le produit est largement inférieur à ce qu'il est possible de réaliser.

Le cumul en 2000 des problèmes :

- Mauvais printemps au niveau climat,
- Tunnels cassés par la tempête de 1999,
- Temps de travail global trop faible pour et produire ET réparer les tunnels,

a pour conséquence une baisse générale du rendement, un mauvais suivi des cultures et des pertes de certaines d'entre elles.

S'est ajouté un problème de compost qui s'est minéralisé trop lentement. Les prédateurs (limaces, pigeon, renard...) ont eu leur part de responsabilité.

Les prix pourraient être légèrement supérieurs. Jean François se laisse facilement influencer par les maraîchers conventionnels pour fixer les prix. Cependant une augmentation de quelques % ne résout pas le problème de fond.

L'E.B.E.

Il est pratiquement nul. Il n'y a pas de valeur ajoutée nette.

L'absence de remboursement d'emprunts ne rend pas la situation critique. Un second salaire a été nécessaire pour faire vivre la famille avec ses deux enfants : Denise a travaillé 6 mois à Paris, et est à l'origine de l'aide privée de cette année.

Le résultat

Il est négatif et correspond à une perte car le prélèvement privé a été supérieur à l'EBE. Cette perte se répercute sur le capital qui va diminuer. A cause de l'amortissement fictif, ce résultat est en réalité à peu près nul. L'entreprise fonctionne mais ne rémunère pas l'exploitant.

Le temps

Ce système de production, à cause de sa très grande diversification, réclame beaucoup de rigueur, d'organisation et une planification compliquée.

Le manque de temps implique une mévente par manque de surveillance des semis, des cultures...

Le système est prévu pour une certaine capacité de travail qui n'est en fait pas utilisées. Les UTH prévues ne sont pas là au bon moment, ou inexpérimentée (choix de stagiaires...). Le décalage entre le plan de production prévu et l'aide de la famille ou des travailleurs sûrs est important.

Les tunnels, souvent endommagés par les tempêtes, sont un gouffre de temps de travail.

L'espace solution

Après le diagnostic des indicateurs se dégagent 2 propositions principales :

- Protéger les tunnels pour récupérer du temps de travail. Les tunnels n'étant pas aux normes, l'assurance n'a remboursé aucun dégât. Ce manque de compensation s'est répercuté sur les charges de structure et salariales.
- Mis à part Guy qui supporte avec une grande endurance et disponibilité tous les déficits, choisir durant les pics de travail des UTH fiables.

et quelques propositions secondaires :

- Réduire si nécessaire le plan de production,
- Accorder plus d'importance à la surveillance des cultures,

Jean-François a une bonne capacité de vente, connaît bien les réseaux de distribution. Toute surproduction peut s'écouler.

En vitesse de croisière

Si l'on simule l'évolution de l'exploitation :

- en ôtant les charges dues aux réparation des tunnels,
- en diminuant jusqu'à un taux raisonnable les pertes de rendement,
- en considérant que les UTH supplémentaires sont correctement utilisées,

il apparaît une augmentation significative du résultat et la possibilité d'en tirer une rémunération suffisante.

Le fond de roulement est suffisant pour couvrir ses besoins. Il autorise même des investissements supplémentaires.

Le produit est doublé sans que les charges, notamment salariales pour un employé à plein temps, n'augmentent trop (13 %).

L'EBE autorise un prélèvement privé d'environ 10000 F, avec une marge de sécurité de 29000 F.

Le gain sur vente d'environ 40 % est correct pour une diffusion majoritairement en direct.

Les besoins des objectifs

Financièrement, ils concernent l'investissement de départ dans une structure protégeant les tunnels.

L'essentiel concerne la réorganisation du travail et des prises de décision personnelles. La personnalité d'un chef d'entreprise détermine le système (organisation, réseau, dynamisme...).