

# + Les essentiels d'une diversification rentable

Qu'est-ce qu'un business plan ? Et pourquoi faut-il en réaliser un avant de se lancer ? Quels sont les indicateurs influant la rentabilité d'une diversification ? Et comment les calculer ? Penchons-nous ensemble sur les essentiels d'une diversification rentable.



2020



# Introduction

**Se diversifier demande de la motivation, des compétences, des savoirs et du temps. Pour développer un projet, il est important de réaliser un business plan. Le business plan résulte de la combinaison d'un plan d'affaires (ou étude de faisabilité) et d'un plan financier.**

## Le plan d'affaires

Réaliser un **plan d'affaires**, c'est entre autres :

- Se poser les bonnes questions (Qui ? Quoi ? Où ? Pourquoi ? Comment ? Sous quelles formes ?).
- Analyser ses forces et ses faiblesses.
- Peser les avantages et les inconvénients.
- Définir les objectifs à atteindre.
- Déterminer les conditions nécessaires à la réussite.
- Etudier plusieurs scénarios possibles.
- Calculer la rentabilité.
- Planifier la mise en œuvre.

D'un point de vue purement **économique**, le plan d'affaires permet de définir la rentabilité du projet en calculant les **4 indicateurs suivants** :

1. Prix de revient.
2. Prix de vente.
3. Chiffre d'affaires.
4. Seuil de rentabilité.

S'il est **primordial** de les calculer lors de tout développement de projet, il peut être aussi très intéressant de les suivre dans le temps ou de les **réévaluer** à un moment précis (nouvel investisse-

ment, changement de régime fiscal, lancement d'un nouveau produit, souhait d'augmenter les bénéfices...). Ces indicateurs sont en effet d'excellents **outils de décision**. Ils permettent par exemple de :

- Décider de produire ou non un produit en connaissant sa marge bénéficiaire.
- Identifier les produits ou productions rentables et non rentables.
- Déterminer le mode de commercialisation : vente directe, passage par un distributeur...

## Le plan financier

Ces indicateurs permettent de réaliser ensuite le **plan financier** de l'activité. Le plan financier, c'est une simulation des 3 premières années d'activité. Il reprend les charges et le chiffre d'affaires généré, le revenu engendré mais aussi les besoins en matière de trésorerie et en fonds de roulements. Sa réalisation permet d'apporter de la crédibilité au projet, notamment lors de la recherche de financement, et de déterminer ses coûts et besoins en main-d'œuvre.

Cette dossier s'attache à décrire une méthode simple d'analyse de rentabilité.

# 1. Prix de revient

Le **prix de revient (PR)**, appelé parfois **coût de revient**, équivaut à la **somme des coûts supportés** par une entreprise pour **produire un bien ou un service**. Il couvre donc l'intégralité des charges.

Le calcul du PR doit tenir compte à la fois des **coûts directs** (matières premières, main-d'œuvre de fabrication, **y compris celle de l'exploitant...**) mais aussi des **coûts indirects**, c'est-à-dire des dépenses qui ne sont pas directement rattachées à la production du produit ou du service (promotion, location de locaux, distribution, gestion administrative et financière, **main-d'œuvre à la gestion administrative et financière et main-d'œuvre de distribution...**).

Les coûts supportés peuvent aussi être ventilés entre les charges fixes (CF) et variables (CV). Les **charges fixes**, ou **charges structurelles**, sont liées à l'existence même de l'entreprise. Elles ne sont pas fonction de son activité et sont donc indépendantes du niveau de vente ou de production. L'entreprise doit les supporter quoiqu'il arrive. Il s'agit par exemple du loyer, des assurances, des amortissements, des frais de gestion administrative...

Les **charges variables**, ou **charges opérationnelles**, évoluent quant à elles en fonction de l'activité de l'entreprise : plus le niveau de vente ou de production est élevé, plus les charges variables sont importantes, et inversement. Il s'agit par exemple de l'achat des matières premières, des consommations d'énergie, des commissions...

$$PR = \text{Coûts directs} + \text{Coûts indirects} = CF + CV$$

Calculer le PR est une première étape indispensable qui permet ensuite de fixer un prix minimal au produit ou au service à vendre.





## 2. Prix de **vente**

Le **prix de vente (PV)** est le prix auquel le produit ou le service va être vendu. Il équivaut au PR auquel il faut ajouter la **marge bénéficiaire (MB)** qui correspond au bénéfice souhaité :

$$PV = PR + MB$$

## 3. Chiffre d'**affaires**

Le **chiffre d'affaires (CA)** correspond à l'ensemble des recettes liées à l'activité de l'entreprise. Pour désigner la projection des revenus futurs de l'activité, on parle alors de chiffre d'affaires prévisionnel. Avant de calculer le chiffre d'affaires prévisionnel, il faut prendre connaissance de son secteur d'activité, étudier le marché pour déterminer au mieux le nombre de ventes possibles. La fixation du PV défini plus haut est aussi une étape déterminante.

$$CA \text{ (prévisionnel)} = PV \times \text{nombre de ventes (estimées)}$$

À noter qu'idéalement, les primes, les aides ou encore les subsides ne doivent pas être pris en compte dans le calcul du CA. Ils doivent en effet être considérés comme un « bonus ».

# 4. Seuil de rentabilité

Le **seuil de rentabilité (SR)**, calculé globalement pour l'ensemble des activités d'une entreprise ou par activité, correspond au niveau de chiffre d'affaires à réaliser au cours d'une période pour avoir un résultat nul, c'est-à-dire pour que le total des charges soit égal au total des produits. Son calcul ne peut donc se faire que si le PR, le PV et le CA ont été évalués au mieux.

Le calcul du SR intègre le CA, les CF et les CV :

6

$$SR = \frac{CF}{\left(\frac{CA - CV}{CA}\right)}$$

Dès que le SR est dépassé, l'entreprise/activité réalise un bénéfice. A l'opposé, tant que le SR n'est pas atteint, l'entreprise/activité est en perte.

Le **point mort (PM)**, est une donnée qui découle du seuil de rentabilité. Il correspond au temps qu'il faut pour atteindre le seuil de rentabilité :

$$PM = \frac{SR}{\left(\frac{CA}{365}\right)}$$



# Et d'un point de vue comptable ?

La **comptabilité** ne permet pas de faire ressortir une rentabilité « individuelle » pour une activité particulière de l'exploitation mais plutôt une **rentabilité « globale »**.

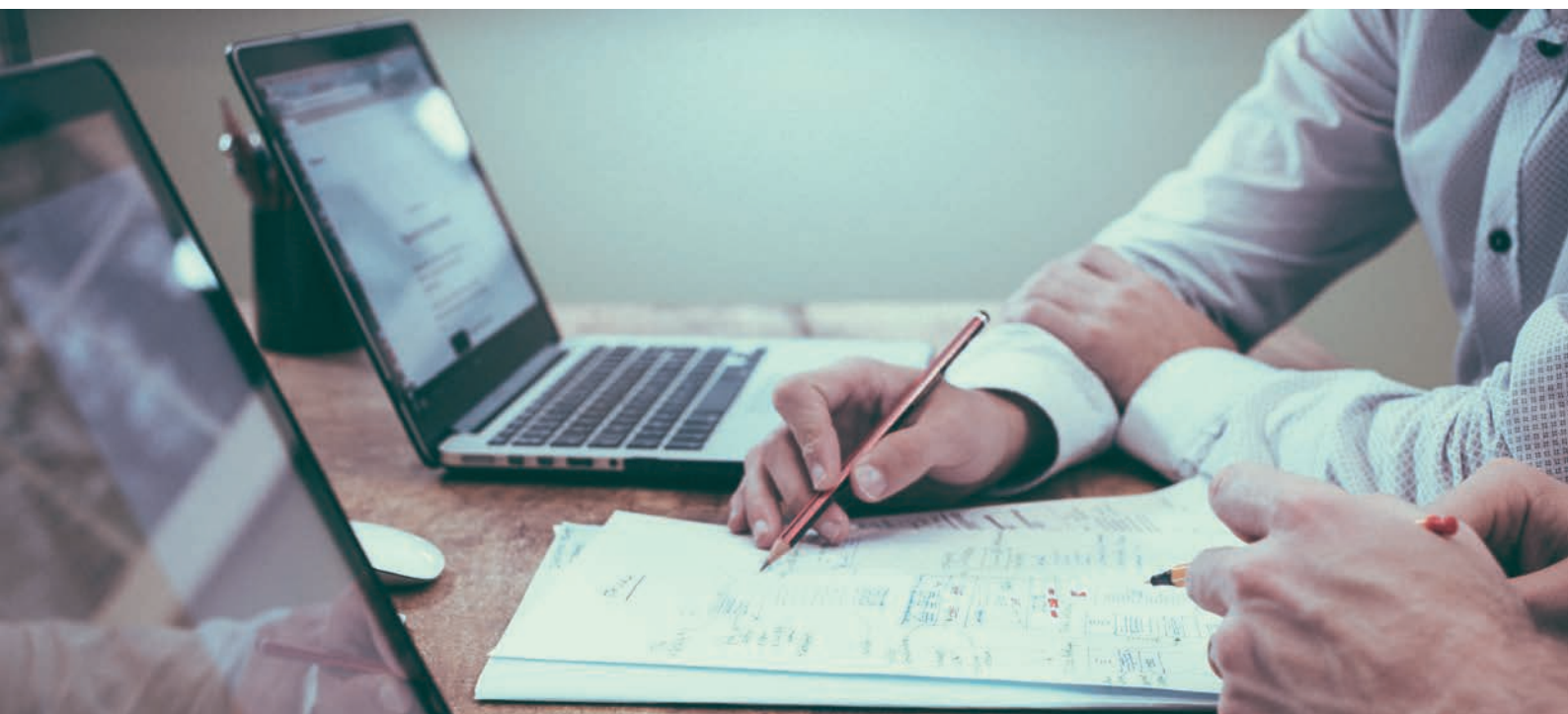
Pour les agriculteurs et les agricultrices, la **comptabilité de gestion** permet de palier en partie à ce défaut puisqu'elle peut faire ressortir des indicateurs par spéculation. Cependant, **les chiffres liés à la diversification agricole ne bénéficient pas toujours d'une analyse particulière**.

Enfin, certains régimes d'assujettissement en matière de TVA et certains régimes d'imposition ne nécessitent pas de tenir une comptabilité. Il est donc encore plus difficile d'analyser la rentabilité d'une activité de diversification dans ces cas.

Il est donc **nécessaire d'avoir, en parallèle de sa comptabilité, des outils dédiés** pour calculer la rentabilité de la diversification et la suivre au cours du temps. C'est ce que permet notamment le **calcul des 4 indicateurs** que sont le prix de revient, le prix de vente, le chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité.

## Besoin d'être épaulé ?

Ce dossier passe en revue les étapes essentielles pour analyser de manière simple la rentabilité d'une activité de diversification. Chaque projet relève néanmoins du cas par cas. Pour aller plus loin, il ne faut pas hésiter à faire appel à son comptable mais aussi aux structures d'encadrement existantes, dont **Accueil Champêtre en Wallonie**.



# Cas pratique

2020

Le calcul de ces 4 indicateurs économiques est ici illustré à travers un cas **simplifié** de transformation de lait de foin bio en fromage à pâte dure. Tous les chiffres présentés s'entendent hors TVA. Cet exemple ne se veut **pas exhaustif**. De plus, il ne peut **pas être transposé** à une autre activité de transformation. **Chaque projet est différent** et doit être analysé spécifiquement.

A la vue des hypothèses et données disponibles (Tableau 1), voici les résultats (Tableau 2 et Figure 1) :

8

- Le **prix de revient (PR)** de fabrication du fromage s'élève à 16,41 €/kg.
- L'artisan connaît le marché et souhaite vendre son fromage au prix de 18 €/kg. Ce PV permet d'obtenir **ne marge bénéficiaire (MB) positive** de 1,59 €/kg de fromage produit.
- Si l'on considère que toute la production est vendue, le **chiffre d'affaires (CA)** prévisionnel s'élève alors à 45 000 €/an.
- Dans de telles conditions, le **seuil de rentabilité (SR)** de l'activité est atteint à partir de 24 000 € de CA. Une fois ce chiffre atteint, l'activité dégage donc un bénéfice. Ce seuil est **atteint après 27 semaines** de travail.

Se diversifier permet de se réappropriier (en partie) son revenu. Il est donc primordial, dans la réflexion du projet, de **valoriser directement le temps de travail de l'exploitant**, que ça soit dans le **calcul du prix de revient** comme ici ou en l'imposant dans la marge bénéficiaire souhaitée.

A la fin de l'année, la marge bénéficiaire, si elle est positive, peut venir compléter le revenu ou être réinvestie dans l'activité. A noter que **la rémunération et la marge bénéficiaire doivent être soumises à imposition et aux lois sociales**. Selon le statut juridique de l'activité, la valeur du revenu/bénéfice net pourra varier.





## + Cas pratique : Transformation de lait de foin bio en fromage à pâte dure

### Tableau 1 :

## Hypothèse de travail et données disponibles

<b>Investissements</b>	Local et matériel de transformation : 22 500 € Amortissement : 5 ans
<b>Achats matières premières</b>	Lait de foin bio : 0,47 €/l Ferments, présure : 0.015 €/l
<b>Transformation</b>	<b>50 kg de fromage par semaine :</b> - Fromage => 10 l de lait = 1 kg de fromage - Installation dimensionnée pour transformer 500 l de lait - Transformation une fois par semaine - Temps d'affinage : 8 semaines
<b>Consommation (électricité, eau...)</b>	780 €/an
<b>Gestion (AFSCA, emballages, assurances, publicité...)</b>	3120 €/an
<b>Commercialisation</b>	<b>Prix de vente souhaité : 18€/kg</b> Commercialisation via des magasins locaux lors d'une tournée hebdomadaire de 100 km Coût du transport : 0,35 €/km
<b>Main-d'oeuvre patronale</b>	1 personne (exploitant)
<b>Main-d'oeuvre salariale</b>	/
<b>Temps de travail</b>	25 heures/semaine (production, nettoyage, affinage, livraison, gestion) - 50 semaines/an
<b>Revenu minimum souhaité par l'artisan</b>	<b>15€ brut/h (+/- 10€ net/h)</b>

## + Cas pratique : Transformation de lait de foin bio en fromage à pâte dure

2020

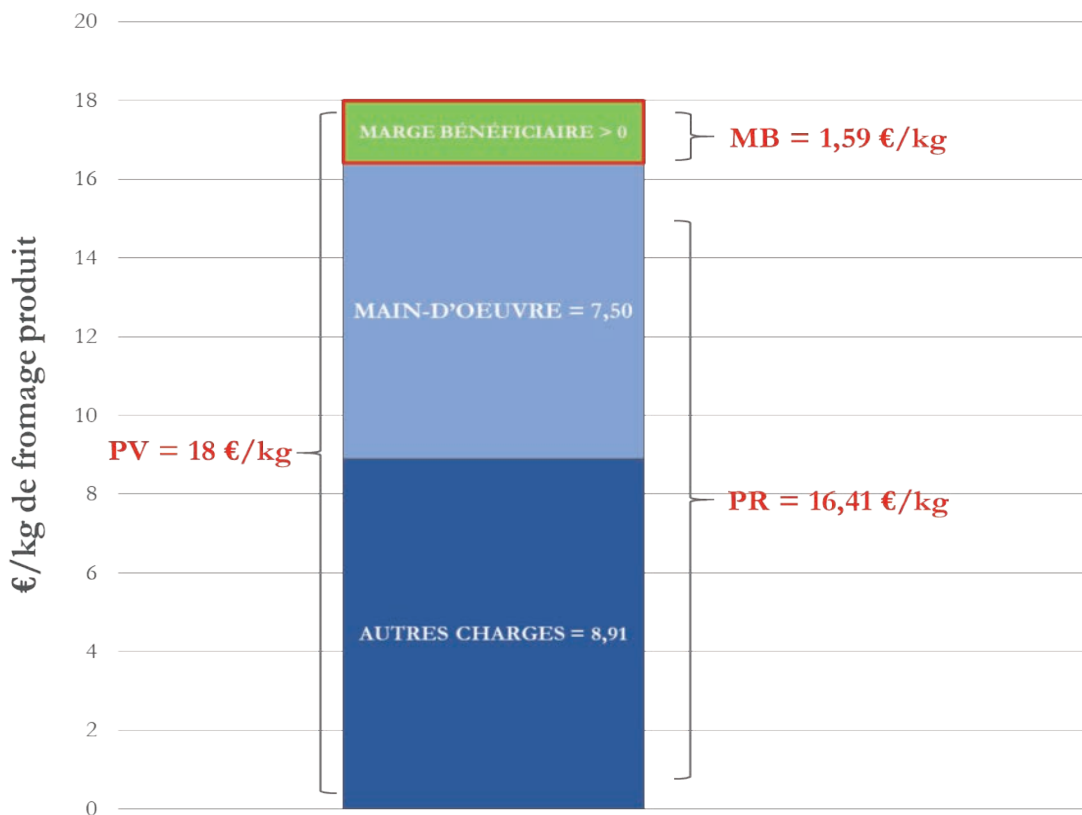
### Tableau 2 : Principaux indicateurs économiques

10

<b>Charges fixes</b>	<b>€/an</b>	<b>€/litre</b>	<b>€/kg</b>
Investissements	4500	0,18	1,80
<b>Charges variables</b>	<b>€/an</b>	<b>€/litre</b>	<b>€/kg</b>
Achat du lait	11750	0,47	4,70
Achat de ferments, présures...	375	0,02	0,15
Frais de consommation (électricité, eau...)	780	0,03	0,31
Frais de gestion (AFSCA, étiquettes, emballages, assurances, publicité...)	3120	0,12	1,25
Frais de commercialisation	1750	0,07	0,70
Main-d'oeuvre patronale	18750	0,75	7,50
<b>Prix de revient</b>			
	41025	1,64	16,41
<b>Marge bénéficiaire</b>	<b>€/an</b>	<b>€/litre</b>	<b>€/kg</b>
Tenant compte du prix de vente souhaité (18€/kg)	3975	0,016	1,59
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>€/an</b>		
Faisant l'hypothèse que toute la production est vendue	45000		
<b>Seuil de rentabilité</b>	<b>CA (€)</b>	<b>L</b>	<b>kg</b>
	23894	13274	1327
<b>Point mort</b>			
Exprimé en semaines, tenant compte de 50 semaines de travail/an	27		

+ **Cas pratique** : Transformation de lait de foin bio en fromage à pâte dure

Figure 1 :  
**Illustration des notions de prix de revient (PR), prix de vente (PV) et marge bénéficiaires (MB)**





---

Les informations rédigées sont données à titre purement indicatif et leur exactitude doit impérativement être vérifiée par celui qui a l'intention d'en faire un usage quelconque. Accueil Champêtre en Wallonie décline toute responsabilité (contractuelle ou aquilienne) en cas de dommage subi par un utilisateur suite à la diffusion d'informations malencontreusement erronées, même résultant d'une faute lourde



## Accueil Champêtre en Wallonie

Chaussée de Namur, 47

5030 Gembloux

081 62 74 54

[info@accueilchampetre.be](mailto:info@accueilchampetre.be)

[www.accueilchampetre.be](http://www.accueilchampetre.be)

[www.accueilchampetre-pro.be](http://www.accueilchampetre-pro.be)



Observatoire  
de la diversification

