

# Comprendre les éléments clefs de la gestion d'une exploitation



## OBJECTIFS

***Supports d'accompagnement à l'attention des bénévoles et des agriculteurs afin d'inciter les personnes accompagnées à se réapproprier leurs chiffres et leur gestion, dans le cadre de l'accompagnement individuel puis collectif***

*4 journées d'apports et de co-construction ont été réalisées entre les bénévoles SPBN et l'AFOCG 61 de novembre 2021 à fin mars 2022*

### ***Thèmes abordés :***

- Comment démystifier la comptabilité***
- Comment démystifier les tâches administratives et s'organiser***
- Comprendre les chiffres clés de la gestion***
- Appréhender les contextes social et fiscal des fermes***

***Ces ateliers ont permis de construire les bases de guides méthodologiques à destination :***

- Des bénévoles, pour améliorer leurs compétences et de disposer d'outils - méthodes d'accompagnement***
- Des agriculteurs, afin de pouvoir aborder les notions de comptabilité, tâches administratives de manière accessible, et leur donner des repères pour s'organiser***

# TABLE DES MATIERES

## 1. Comment analyser le compte de résultat

- ➔ A quoi sert le résultat ? ..... page 4
- ➔ Présentation globale du compte de résultat ..... page 5
- ➔ Le rôle de l'E.B.E. = excédent brut d'exploitation ..... page 6
- ➔ Comment engager une réflexion avec l'agriculteur ? ..... page 7

## 2. Comment analyser le bilan

- ➔ A quoi sert le bilan ? ..... page 9
- ➔ Présentation globale du bilan ..... page 10

## 3. Les indicateurs de santé financière .. ..... page 11

## 4. Annexe : cas chiffré ..... page 14



# 1 - COMMENT ANALYSER LE COMPTE DE RÉSULTAT

## A QUOI SERT LE RÉSULTAT ?

→ *Quel est le résultat de l'entreprise agricole cette année ?*

→ *Quel est le revenu du chef d'exploitation ?*

Ce que le chef d'exploitation a gagné correspond au  
**RESULTAT DE L'ENTREPRISE = RESULTAT DE L'EXERCICE**

**A ne pas confondre ni avec le montant des prélèvements privés, ni avec la trésorerie disponible, ni avec le chiffre d'affaires**



Dans quels documents trouver réponse à ces questions ?

Dans le **Compte de Résultat** = Résultat de l'exercice

Qui est souvent présenté en S.I.G : **Soldes Intermédiaires de Gestion**

# PRESENTATION GLOBALE DU COMPTE DE RÉSULTAT

Exercice du ... au ...



	Exercice	Exercice précédent
Ventes de cultures, animaux, légumes, lait ... Aides PAC et autres...		
<b>Total PRODUITS</b>		
Engrais, semences, aliment bétail...		
<b>Total CHARGES OPERATIONNELLES</b>		
<b>MARGE BRUTE GLOBALE</b>		
Fermages, entretien, réparations, GNR...		
<b>VALEUR AJOUTEE</b>		
Salaires & charges sociales... Impôts...		
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		
Amortissements...		
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		
Frais financiers Produits financiers		
<b>RESULTAT COURANT</b>		
Produits et charges exceptionnels...		
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>		

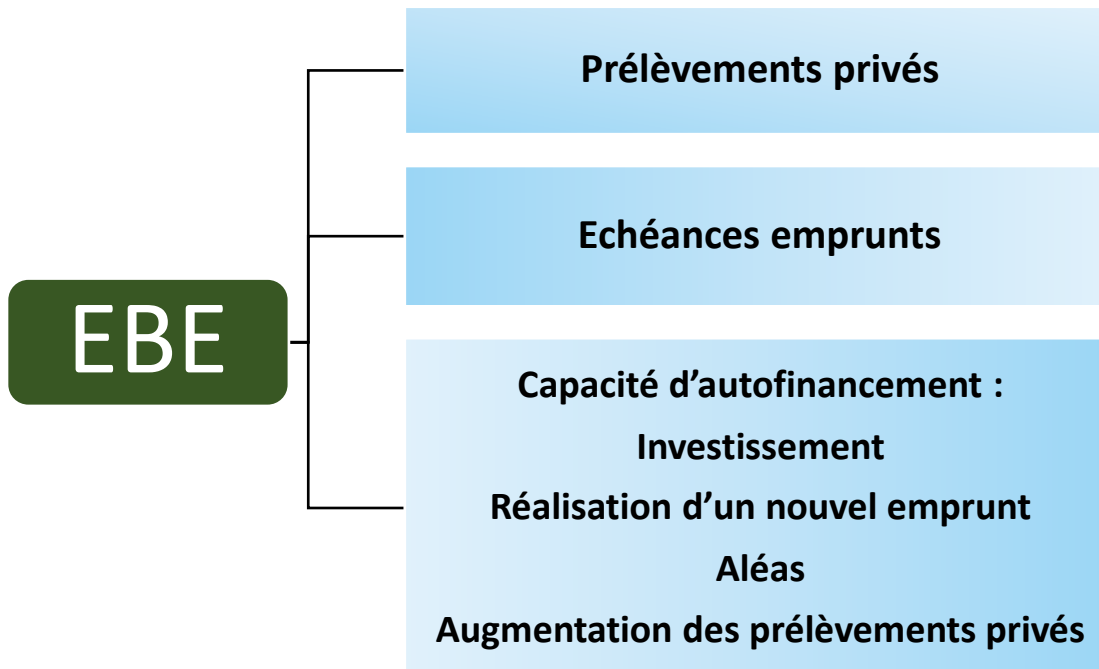


Quel est le revenu du chef d'exploitation ?

## LE ROLE DE L'E.B.E. = EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'E.B.E. doit permettre à l'exploitant de prélever pour ses besoins privés et payer les échéances des emprunts à moyen et long terme.

Ensuite, reste-t'il un peu d'excédent pour investir si nécessaire ?



- CAF : capacité d'autofinancement

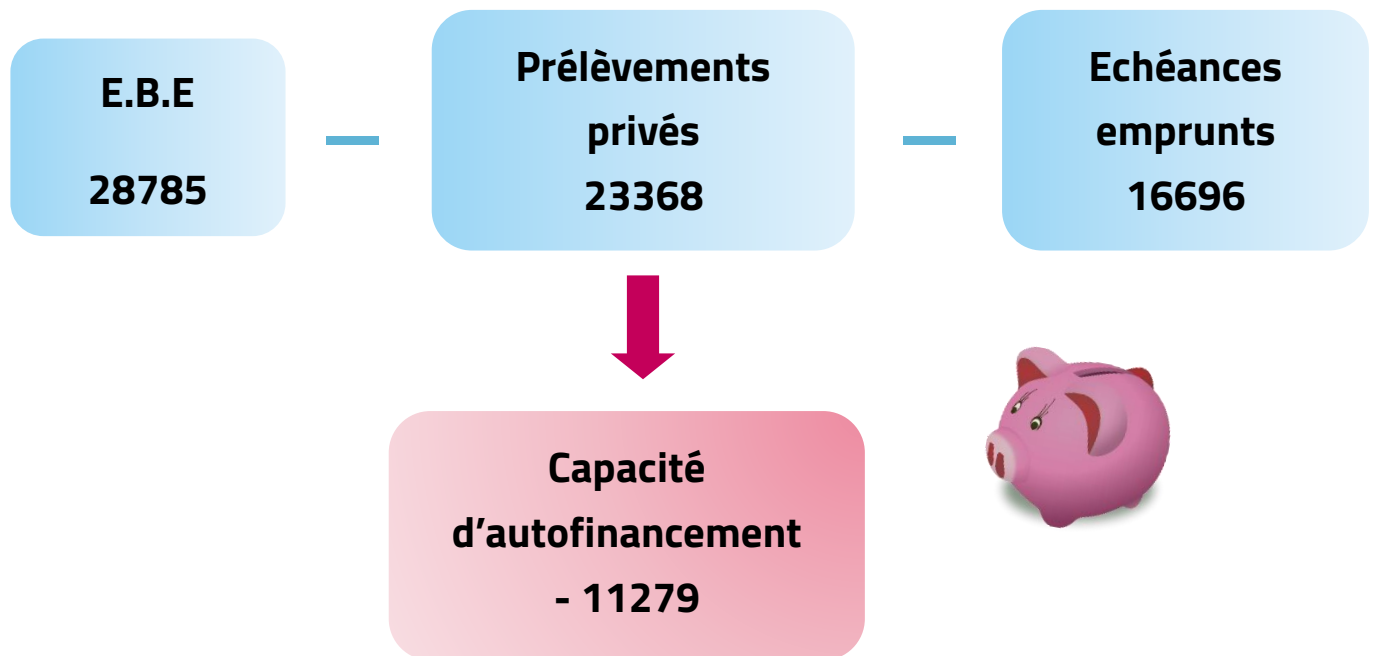
Dans quel document trouver le montant des prélèvements privés et des échéances d'emprunts (annuités) ?

- ➔ Dans le document de **synthèse de trésorerie** (ou tableau de financement) s'il y en a un

Le montant des prélèvements privés se trouve aussi

- ➔ Dans le bilan en Entreprise individuelle, si l'information est indiquée dans les capitaux propres
- ➔ Dans le grand livre : compte 108 en Entreprise individuelle ou compte 455 de chaque associé, si exploitation sociétaire (GAEC, EARL...)

## EXEMPLE



L'excédent brut d'exploitation dégagé par le système de production ne permet pas de couvrir les échéances des emprunts et les besoins privés.

**Capacité d'Autofinancement négative**  
**= pas de nouvel investissement ni de nouvel emprunt**

Questions :



- Ce niveau d'EBE est-il exceptionnel ?
- Qu'en est-il pour les exercices antérieurs ?

## COMMENT ENGAGER UNE REFLEXION AVEC L'AGRICULTEUR ?

### Chercher des pistes d'amélioration, des indicateurs de perspective

- En comparant les années et en comparant avec des références technico-économiques de systèmes équivalents si possible.
- En observant le compte de résultat **poste par poste** : charges et produits, diminuent-ils ? Se maintiennent-ils ? qu'est-ce qui explique les montants, quels événements sont intervenus ?
- En cherchant avec l'agriculteur des pistes pour améliorer la conduite de l'exploitation et sa rentabilité : conduite technique de l'élevage, des surfaces, choix des équipements, amélioration des conditions de travail, ....

Quelques pistes :

SUJET	PISTES
Semences 	Production de semences fermières
Autonomie alimentaire du troupeau	Coût de l'aliment acheté, coût et qualité de l'aliment produit
Productivité des animaux	Choix orienté du taureau ou insémination artificielle, contrôle laitier
Matériel 	Coût de l'entretien, renouvellement, ou coût de l'ETA / CUMA



## 2 - COMMENT ANALYSER LE BILAN

### A QUOI SERT LE BILAN ?

---

*Le bilan sert à répondre aux questions suivantes :*

- ➔ Quelle est la santé financière de l'exploitation ?
- ➔ S'il y a vente de tous les biens de l'actif, restera-t-il assez pour rembourser les emprunts, les dettes aux fournisseurs ?
- ➔ Si toutes les dettes sont remboursées, que reste-t-il à l'exploitant ? ...



### DANS QUEL DOCUMENT TROUVER REPONSE A CES QUESTIONS ?

- ➔ Dans le Bilan, en observant comment est financé l'outil de production et à quel rythme l'exploitation va pouvoir rembourser ce qui est dû

# PRESENTATION GLOBALE DU BILAN

EXERCICE DU ... AU ...

		ACTIF	PASSIF		
<p><b>Actif immobilisé :</b> Tous les biens qui restent de manière durable sur l'exploitation. <i>Les animaux reproducteurs sont de l'actif immobilisé, car ils génèrent chaque année des animaux destinés à être vendus rapidement</i></p>		<p><b>Immobilisations</b></p> <p>Terres,</p> <p>Bâtiments,</p> <p>Matériels,</p> <p>Parts sociales,</p> <p>Animaux reproducteurs</p>	<p><b>Capitaux propres</b></p>	<p><b>Capitaux permanents :</b> L'argent qui est à disposition de l'exploitation pour plusieurs années, et finance les biens immobilisés</p>	
			<p><b>Emprunts long terme</b></p>		
<p><b>Actif circulant :</b> Tous les biens qui circulent (entrent et sortent) ou évoluent rapidement sur la ferme, au cours d'une année de production</p>		<p><b>Stocks :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animaux à vendre</li> <li>- Récoltes stockées</li> </ul>	<p><b>FONDS DE ROULEMENT</b></p>		
		<p><b>Créances</b></p> <p>Produits vendus et non encaissés, TVA sur achat</p>	<p><b>Dettes CT :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Factures fournisseurs</li> <li>- TVA collectée</li> <li>- Prêt bancaire</li> <li>- Prêt avance PAC</li> </ul>	<p><b>Dettes court terme :</b> Ce qui doit être payé immédiatement ou dans un délai de moins d'un an</p>	
		<p><b>Banque :</b></p> <p>Montant disponible sur compte</p>	<p><b>Banque :</b></p> <p>Montant du découvert</p>		
		<p><b>Produits à recevoir :</b></p> <p>Subventions non parvenues, ...</p>	<p><b>Charges à payer :</b></p> <p>Factures non parvenues (fermages, ...)</p>		
		<b>TOTAL ACTIF</b>			<b>TOTAL PASSIF</b>

# 3 - LES INDICATEURS DE SANTE FINANCIERE

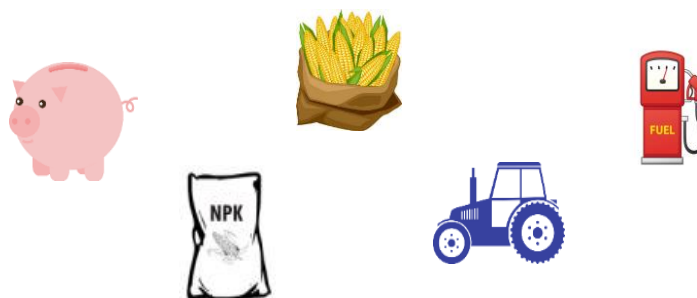
## LE TAUX D'ENDETTEMENT

$$= \text{total dettes} / \text{total passif}$$

L'interprétation du taux d'endettement dépend de la stratégie de financement de chacun

- Depuis quand l'agriculteur est installé ?
- S'approche-t'il de la retraite ?
- Un nouvel atelier est-il en développement ?
- Quelles sont les dettes privées, liées à l'exploitation ?
- Y-a-t'il des achats de terres, ou de parts sociales, si l'activité est exercée en société ?

Un rapprochement est à faire entre le niveau d'endettement de la ferme et celui de la famille, car des emprunts privés vont générer des prélèvements sur le compte de l'exploitation afin de faire face aux échéances de remboursement



## LES RATIOS DE SOLVABILITE : Comment vont se régler les dettes ?

Trois niveaux peuvent être observés :



→ Solvabilité immédiate

Permet de savoir dans quelle mesure l'argent disponible immédiatement permet de régler les dettes exigibles immédiatement

**= disponibilités (banque, caisse, livret) / dettes à court terme**

Permet de savoir si l'argent disponible immédiatement ou rapidement (1 ou 2 mois) permet de régler les dettes exigibles

**= créances + disponible / dettes à court terme**

→ Solvabilité générale (ou globale)

Permet de savoir si l'argent disponible rapidement, ou lorsque tout ou partie des stocks sera vendu, permettra de régler les dettes exigibles

**= créances + disponible + stocks / dettes à court terme**

UNE BONNE SANTÉ FINANCIERE SE TRADUIT PAR DES  
RATIOS DE SOLVABILITÉ > 1



## LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

---

Elle doit être positive pour permettre d'autofinancer en partie un nouvel investissement, de rembourser un nouvel emprunt, ou de faire face à un aléa

$$= \text{EBE} - \text{échéances des emprunts} - \text{prélèvements privés}$$

## FONDS DE ROULEMENT

---

Les capitaux permanents doivent permettre de financer la totalité des biens immobilisés et de disposer d'une marge de sécurité = c'est le fonds de roulement

$$= \text{capitaux permanents (capital propre + emprunts moyen et long terme)} \\ - \text{actif immobilisé (immobilisations + animaux reproducteurs)}$$



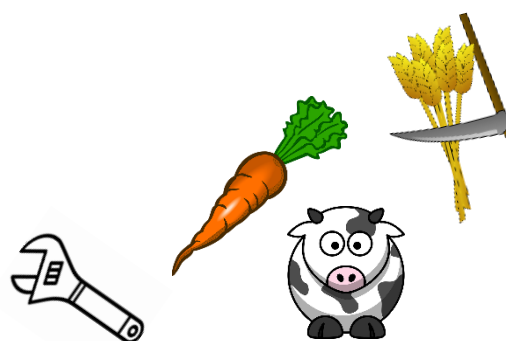
## 4 - ANNEXE : CAS CHIFFRÉ

### LE COMPTE DE RÉSULTAT

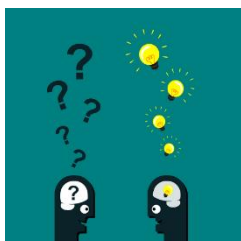
#### EXERCICE DU ... AU ...

PRODUITS	VENTES	CESSIONS INTERNES	VARIATION STOCKS	TOTAL DE L'EXERCICE	EXERCICE PREDECENT
Cultures	11794	3840	3285	18919	11458
Bovins (animaux)	35000		- 4144	30856	33736
Lait	119405	1596		121001	106567
Aides	16907			16907	17420
<b>TOTAL</b>	<b>183106</b>	<b>5436</b>	<b>- 859</b>	<b>187683</b>	<b>169181</b>

CHARGES OPERATIONNELLES	ACHATS	CESSIONS INTERNES	VARIATIONS DE STOCKS	TOTAL DE L'EXERCICE	EXERCICE PREDECENT
Engrais, semences, traitements, aliments, fourn. élevage, véto...	17646		- 307	17340	14285
Travaux par tiers	58835	5436	- 199	64072	51694
Taxes sur produits	16523		- 583	15940	14961
	2248			2248	1188
<b>TOTAL</b>	<b>95 252</b>	<b>5 436</b>	<b>- 1 089</b>	<b>99599</b>	<b>82128</b>



## EXERCICE DU ... AU ...



	EXERCICE	EXERCICE PRECEDENT
<b>MARGE BRUTE GLOBALE</b>	<b>88 084</b>	<b>87 053</b>
Carburants, lubrifiants	5204	5063
Entretien bât, install, matériel	16190	12976
Fermages, locations	4896	7590
Eau, gaz, électricité	2482	3155
Frais divers de gestion, assurances, déplacements...	11999	11477
Variation façons culturelles	- 681	185
Sous-total	40090	40446
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>47 994</b>	<b>46 607</b>
Personnel salarié	7246	5111
Charges sociales exploitant	11053	9571
Impôts fonciers	1709	1419
Autres subventions	- 800	- 3284
Sous-total	19208	12817
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>28 786</b>	<b>33 790</b>
Amortissements	6745	5729
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>22 041</b>	<b>28 061</b>
Frais financiers emprunts long et moyen terme	1278	1523
Frais financiers court terme et agios	834	559
Produits financiers	- 416	- 357
Sous-total	1696	1725
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>20 345</b>	<b>26 336</b>
Produits et charges exceptionnelles	840	1202
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>21 185</b>	<b>27 538</b>

↑  
**Quel est le revenu  
du chef  
d'exploitation ?**

## LE BILAN

### ACTIF

*Utilisation des capitaux*



	MONTANT ORIGINE	AMORTIS- SEMENTS CUMULÉS	MONTANT NET FIN D'EXERCICE	EXERCICE PRECEDENT
Terres	156591	4000	152591	132547
Constructions	82450	70627	11823	8283
Matériels	125280	114313	10967	16511
Parts sociales	12689		12689	11395
Animaux permanents	91249		91249	95242
<b>IMMOBILISATIONS</b>	<b>468259</b>	<b>188940</b>	<b>279 319</b>	<b>263 978</b>
Autres animaux			10297	6930
Avances aux cultures en terre			9000	7430
<b>STOCKS</b>			<b>19 297</b>	<b>14 360</b>
Créances clients			1538	4460
Acomptes versés			3509	1764
Etat			9579	8644
<b>CREANCES</b>			<b>14 626</b>	<b>14 868</b>
<b>COMPTES FINANCIERS (ACTIF)</b>			<b>0</b>	<b>0</b>
Charges constatées D'avance				2573
<b>ACTIF</b>			<b>313 242</b>	<b>295 779</b>



## PASSIF

### Origine des Capitaux

	MONTANT NET FIN D'EXERCICE	EXERCICE PRECEDENT
Capital personnel	185419	190589
Résultat de l'exercice	21185	27538
Prélèvement de l'exploitant	-23368	-32707
<b>SITUATION NETTE APRES RESULTAT</b>	<b>183236</b>	<b>185420</b>
Subventions et provisions	9647	10488
<b>→ CAPITAUX PROPRES</b>	<b>192 883</b>	<b>195 908</b>
Emprunts fonciers	34107	15596
Emprunts d'exploitation	50024	58654
Intérêts courus	56	53
<b>→ EMPRUNTS LONG ET MOYEN TERME</b>	<b>84 187</b>	<b>74 303</b>
Dettes fournisseurs	27517	21441
<b>→ DETTES</b>	<b>27 517</b>	<b>21 441</b>
Banque (négatif)	7596	1122
Emprunts court terme production	1059	3005
<b>→ COMPTES FINANCIERS (PASSIF)</b>	<b>8655</b>	<b>4127</b>
<b>PASSIF</b>	<b>313 242</b>	<b>295 779</b>

## QUESTIONS SUR LE BILAN DE LA FERME

<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	
<b>Terres en propriété</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Date d'acquisition, pourquoi et comment ?</li> <li>→ Quelle surface ?</li> <li>→ Conséquences sur les échéances d'emprunt ?</li> </ul>
<b>Animaux reproducteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quoi ?</li> <li>→ Type de production ?</li> <li>→ Conduite du système et orientations ?</li> <li>→ Effectif stable ?</li> </ul>
<b>Constructions</b> <b>Installations</b> <b>Matériels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Quel état ?</li> <li>→ Entretenu ou non ?</li> <li>→ Renouvellement à prévoir ?</li> </ul>
<b>Actif circulant = Stocks + créances + disponibilités</b>	
<b>Animaux en stock destinés à la vente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Durée du cycle de production ?</li> <li>→ Vente dans quel délai ?</li> <li>→ Différence de valeur entre N-1 et N ?</li> </ul>
<b>Produits d'exploitation stockés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pour vente ou autoconsommation ? Dans quel délai ?</li> </ul>
<b>Charges constatées d'avance</b> <b>Produits à recevoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Solde de la PAC ?</li> <li>→ Ou autre produit ?</li> </ul>
<b>CAPITAUX PERMANENTS = CAPITAUX PROPRES + EMPRUNTS LONG ET MOYEN TERME</b>	
<b>Capitaux propres</b> <b>le résultat négatif des 2 dernières années entraîne une baisse des capitaux propres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Depuis quand le résultat est négatif ?</li> <li>→ L'exploitant parvient-il à faire face à ses besoins privés avec de faibles prélèvements ?</li> <li>→ Y a-t-il une autre source de revenu ?</li> </ul>
<b>Dettes à court terme = dettes + comptes financiers + charges à payer + produits constatés d'avance</b>	
<b>Dettes fournisseurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Principaux fournisseurs en attente ?</li> <li>→ Pression ?</li> <li>→ Risque de saisie ?</li> </ul>
<b>Découvert bancaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Plafond autorisé</li> <li>→ Coût du découvert sur l'année ?</li> <li>→ Quelle relation avec l'interlocuteur de la banque ?</li> </ul>

## ANALYSE DU CAS CHIFFRÉ

### TAUX D'ENDETTEMENT

→ (emprunts long et moyen terme + dettes fournisseurs, état et banque) / total passif

$$= (84\,187 + 27\,517 + 8\,655) / 313\,242 = 38\%$$

en augmentation de 5 % par rapport à l'exercice précédent

### RATIOS DE SOLVABILITE

→ Solvabilité immédiate : disponibilités (banque, caisse, livret) = 0

 Pas de solvabilité immédiate

→ Solvabilité à court terme : créances + disponibilités / dette court terme

$$= 14\,626 + 0 / 36\,172 = 40\%$$

→ Solvabilité globale : créances + disponibilités + stocks / dette CT

$$= (14\,626 + 0 + 19\,297) / 36\,172 = 94\%$$

### CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

→ EBE – (prélèvements privés + échéances emprunts)

$$= 28\,785 - (23\,368 + 16\,696) = - 11\,279$$

Donc < 0



Pas de possibilité de rembourser un nouvel emprunt ou d'autofinancer en partie un nouvel investissement

## FONDS DE ROULEMENT

→ Capitaux permanents – actif immobilisé

$$= 277\,070 - 279\,319 = - 2\,249 \text{ €}$$

Fonds de roulement (F.R.) négatif : une partie des biens immobilisés est financée par des dettes à court terme, les dettes immédiatement exigibles sont supérieures aux valeurs disponibles à brève échéance.



### COMMENTAIRE GLOBAL

L'exploitation dégage un EBE suffisant pour faire face aux remboursements des emprunts long terme, souscrits pour financer les biens immobilisés, bases de l'outil de travail.

Toutefois, le revenu disponible après paiement des échéances d'emprunts ne suffit pas à couvrir les besoins privés de la famille : besoins pour le quotidien, pour le remboursement d'emprunts privés ? Comment la situation familiale va-t-elle évoluer ?

Les besoins en trésorerie de l'exploitation pour financer le cycle de production sont supérieurs à la trésorerie dégagée au cours de l'exercice, d'où le recours à des moyens de financement à court terme : emprunt court terme de production, fournisseurs en attente, découvert, ...

Ce financement à court terme peut s'il perdure avoir un coût important : frais financiers, agios.

Une réflexion sur la rentabilité du système en lien avec les besoins familiaux est à mener en concertation avec l'agriculteur et sa famille.

## POINTS D'ATTENTION

Le Bilan évolue sans cesse. L'analyse est réalisée à un instant T qui correspond à une année d'activité.

L'important est de faire le lien entre la situation du Bilan et **la trésorerie** : compte banque, factures fournisseurs, besoins privés, ventes et dates d'encaissement, ....

Comment faire le lien ?

- Le bilan, c'est le résultat de ce qui s'est passé
- La trésorerie, c'est la situation présente et la gestion du futur proche
- Le lien, c'est de se situer dans la temporalité, bien suivre les entrées / les sorties au fil du temps, les anticiper





Réalisé par

Solidarité Paysans Basse-Normandie

et

l'Association de Formation Collective à la Gestion de l'Orne



## Que soient chaleureusement remerciés...

- les bénévoles de SPBN qui, par leur participation aux ateliers communs ont contribué à la co-construction de ces guides d'accompagnement,
- pour SPBN : Didier, Florence, Sylvie, Marie-Cécile, et pour l'AFOCG 61 : Astrid et Céline, qui se sont impliqués dans la relecture de ces ouvrages, permettant d'en améliorer le contenu et la forme,
- les salariées des deux associations, pour leur implication concertée dans l'élaboration et la mise en forme de ces livrets,
  - le comité de pilotage de l'opération, pour le suivi du projet



10 rue Saint Georges

Lieu Dix

50 000 Saint-Lô

Tel : 09 61 44 45 38

spbn-stlo@orange.fr

<https://solidaritepaysans.org/normandie/bassenormandie>



12 route de Sées

61200 Argentan

Tel Frédérique : 06 56 87 27 35

Tel Véronique : 06 41 03 95 55

Tel Béatrice : 07 44 50 42 96

afocg61@wanadoo.fr

<https://www.interafocg.org/afocg61>

avec la participation financière de l'Union Européenne  
et de la Région Normandie  
dans le cadre du projet

***"Surmonter ses difficultés en agriculture en se réappropriant  
les outils de la comptabilité et de la gestion,  
en améliorant ce qui peut l'être  
en matière d'organisation  
et en redéveloppant une vision stratégique à long terme,  
grâce à la dynamique collective "***



FONDS EUROPÉEN AGRICOLE  
POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL  
L'EUROPE INVESTIT DANS LES ZONES RURALES



RÉGION  
NORMANDIE