FARMINFIN

Farming concepts and innovative funding/financing

MODULE B: Aspects financiers

Connaissances et compétences de base

Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

Financé par l'Union européenne. Le soutien de la Commission européenne à la création de ce site internet ne constitue pas une approbation du contenu qui reflète exclusivement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.
Numéro du projet : 2019-1-BE01-KA202-050397

INTRODUCTION

Ce module est axé sur les connaissances et les compétences nécessaires à la gestion financière économique des exploitations agricoles, avec des explications chapitre par chapitre.

Les principales questions abordées applicables au secteur agricole sont :

- La planification financière.
- Les états financiers.
- La budgétisation et les rapports.
- Du plan financier au plan d'entreprise.

OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

Les principaux objectifs d'apprentissage de ce module sont :

- Comprendre les principaux outils nécessaires à la gestion économique et financière d'une exploitation agricole.
- Connaître et gérer les documents nécessaires à l'établissement des états financiers.
- Acquérir les compétences adéquates pour les procédures de budgétisation et de rapport.
- Acquérir des compétences pour vous aider dans l'élaboration de votre planification agricole, allant du plan financier au plan d'entreprise.

SOMMAIRE

1. Pourquoi appliquer la finance à l'agriculture ? 5
2. Au cœur du plan financier 7
3. Les états financiers 14
4. Établissement du budget et des rapports 30
5. Du plan financier au plan d'entreprise 33
Conclusions 35

Durée du module: 3 heures

1. POURQUOI APPLIQUER LA FINANCE À L'AGRICULTURE ?

1.1. Financial aspects: what they are and how you can use them

L'agriculture ne se limite pas aux activités agricoles, elle inclut également la planification financière. Le plan financier doit toujours faire partie des travaux de l'entreprise car, tout comme l'agriculteur doit planifier les travaux sur le terrain, il est également appelé à organiser et à contrôler la trésorerie, les coûts financiers, toutes les questions liées aux activités de son personnel et tous les facteurs de production nécessaires pour générer des recettes et, en principe, un bénéfice net.

ACTIVITÉS AGRICOLES

- Traitement des terres
- Récolte
- Semis
- Meilleures pratiques agronomiques
- Entretien des véhicules
- Élagage
- Ventes
- Chaîne de blocs

PLANIFICATION FINANCIÈRE

- Coûts financiers
- Trésorerie
- Investissement
- Rapports
- Compte de résultat
- Budget
- Taxes
- Bilan comptable
- Recettes nettes

1.2. Plan financier

Le plan financier est un outil intégré nécessaire pour approfondir les opérations de fonctionnement de l'exploitation. Les agriculteurs doivent travailler en étroite collaboration avec le plan financier afin de maîtriser les dépenses, les coûts d'exploitation, les coûts financiers, la trésorerie et les prévisions de ventes. Les agriculteurs doivent se familiariser avec le plan financier afin de prendre des décisions stratégiques pour l'avenir qui comprennent la budgétisation et l'établissement de rapports nécessaires pour « ajuster le parcours » tout au long de l'année.

1. **Commencez par fixer des objectifs financiers.**
2. **Suivez votre argent et réorientez-le vers vos objectifs.**
3. **Obtenez la contrepartie de votre employeur.**
4. **Veillez à ce que les imprévus ne deviennent pas des désastres.**
5. **Attaquez-vous aux dettes à taux d'intérêt élevé.**
6. **Investissez pour constituer votre épargne.**

Un plan financier est une représentation complète de vos finances actuelles, de vos objectifs financiers et des stratégies que vous avez définies pour atteindre ces objectifs. Une bonne planification financière doit inclure des détails sur votre flux de trésorerie, votre épargne, vos dettes, vos investissements, vos assurances et tout autre élément de votre vie financière. De plus, elle est importante car elle vous permet de tirer le meilleur parti de vos actifs et vous aide à atteindre vos objectifs futurs.

La planification financière n'est pas réservée aux riches : la création d'une feuille de route pour l'avenir financier est, pour tous, une voie à suivre tout au long de l'année afin de respecter les principes d'efficacité et d'efficience.

Un bon plan financier est guidé par vos objectifs financiers. Faites en sorte que vos objectifs financiers soient une source d'inspiration et commencez par ses objectifs, car ils vous inciteront à franchir les étapes suivantes et vous serviront de fil conducteur dans vos efforts pour faire de ces objectifs une réalité.

2. AU CŒUR DU PLAN FINANCIER

2.1. Prévision des ventes

C'est un outil très précieux pour la gestion car elle permet de prendre des décisions stratégiques avec une plus grande précision, en partant d'une base d'informations réelles. Les méthodologies utilisables sont traditionnellement divisées en deux grandes familles : les techniques quantitatives de prévision des ventes et les techniques qualitatives. Dans le premier cas, l'approche de la prévision est mathématique, basée sur des formules et des données statistiques. L'autre type d'approche comprend toutes les méthodes utilisées lorsque les données historiques sont insuffisantes. Dans ce cas, on est obligé de prévoir les résultats à partir d'éléments plus subjectifs comme l'expérience d'un groupe de vendeurs experts, des enquêtes ou des études de marché réalisées auprès des clients.

Activités clés

1. **Planification des ventes :** les agriculteurs peuvent mieux organiser leurs activités en anticipant et en gérant les éventuelles périodes de faible activité.
2. **Prévision de la demande du produit :** le fait de connaître le futur volume potentiel des ventes réduit le risque de se retrouver avec un entrepôt vide et par conséquent des retards dans les livraisons.
3. **Planification organisationnelle et financière :** la prévision des ventes permet d'avoir une idée du volume du chiffre d'affaires et par conséquent des bénéfices pour l'entreprise.
4. **Planification des activités de l'entreprise :** si vous connaissez le volume des ventes futures, il est plus facile d'avoir une idée précise des besoins financiers de l'entreprise.
5. **Amélioration continue :** en analysant les cycles de vente passés, il est possible d'identifier plus clairement les modèles de travail efficaces, les stratégies réussies et d'avoir une vue d'ensemble des performances des forces de vente.
6. **Renforcement des activités de marketing :** une bonne activité de prévision des ventes permet au département d'organiser des promotions ou des stratégies spécifiques pour faire face à toute période de basse saison.

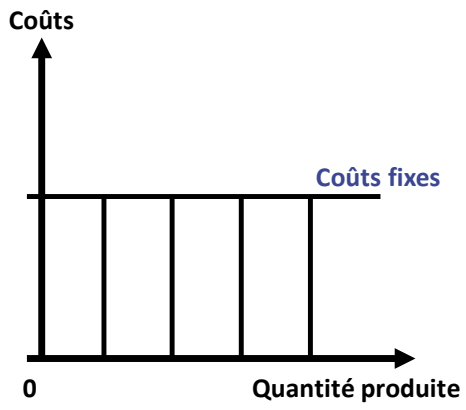
2.2. Dépenses (coûts de production)

Les coûts de production représentent tous les coûts que l'exploitation doit supporter pour réaliser une production spécifique de biens et de services. Il est évident que l'entrepreneur a intérêt à maintenir les coûts aussi bas que possible, puisque le profit résulte de la différence entre les recettes et les coûts. Toutefois, cela ne signifie pas qu'il faille toujours viser uniquement la réduction des coûts. Réduire les coûts de production, afin de maximiser le profit, n'est parfois pas possible car certains coûts sont encourus pour respecter les réglementations légales et pour des raisons éthiques / sociales.

TYPE DE COÛTS → **COÛTS FIXES**

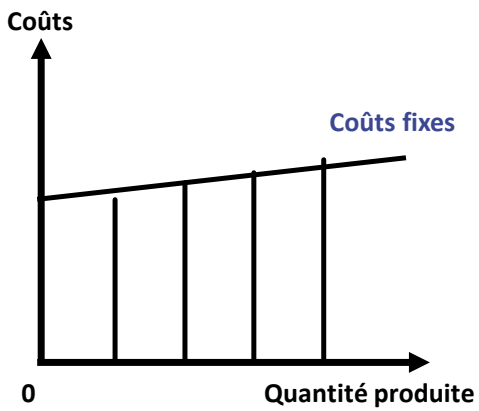
Les coûts fixes ne changent pas lorsque la quantité produite varie. Les coûts fixes sont les coûts des salaires et des traitements, les loyers payés pour les locaux où l'activité est exercée, les intérêts des prêts hypothécaires. Cependant, ils ne varient pas de façon limitée dans le temps et ont une tendance typique à la structure en échelle.

COÛTS FIXES MODÈLE 1



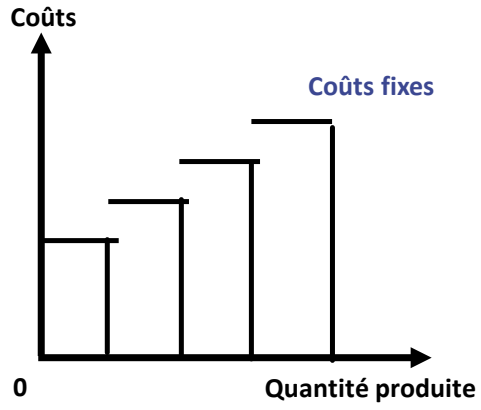
Quelle que soit la quantité produite, les coûts fixes restent inchangés et ne peuvent donc être réduits de manière significative qu'en maximisant la production ; la ligne des coûts fixes reste parfaitement linéaire et ne subit aucune déviation.

COÛTS FIXES MODÈLE 2



Au fur et à mesure que la quantité produite augmente, les coûts fixes ont tendance à augmenter, mais seulement légèrement et avec peu d'impact sur la production, puisque la variation est prouvée par une augmentation de la production maximale ; la ligne des coûts fixes subit donc une légère augmentation.

COÛTS FIXES MODÈLE 3

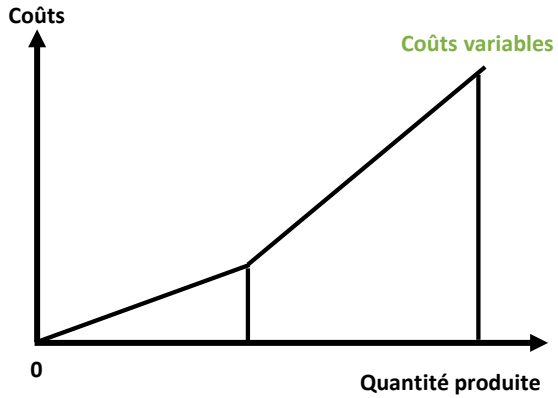


Dans des cas particuliers, la tendance des coûts fixes prend une structure « en échelle » où l'augmentation de la productivité est associée à une augmentation des coûts fixes qui tend à faire une augmentation nette (par exemple l'acquisition d'un nouvel entrepôt pour augmenter la production).

TYPE DE COÛTS → **COÛTS VARIABLES**

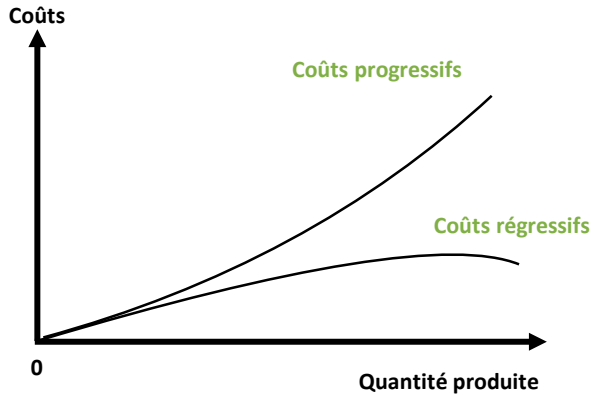
Les coûts variables sont des coûts qui varient en fonction de la quantité produite ; les variables sont les coûts des matières premières, de l'électricité et des combustibles. Ils sont égaux à zéro lorsque la production est inexistante et croissent à mesure que la quantité produite augmente, d'abord lentement, puis plus rapidement.

COÛTS VARIABLES
Tendance générale



Les coûts progressifs sont les coûts variables dont le montant total augmente plus que proportionnellement par rapport aux quantités produites. Exemple : les coûts de maintenance ou de personnel lors du recours à des heures supplémentaires.

COÛTS VARIABLES
Dépenses progressives et régressives



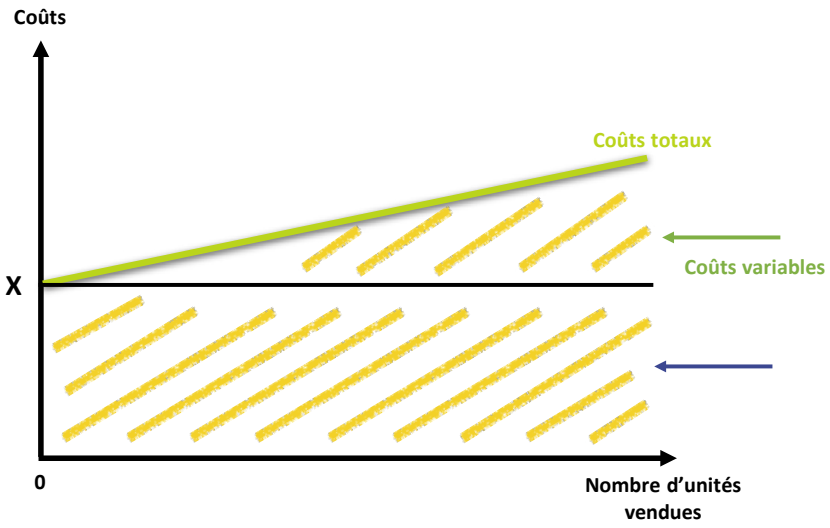
Dans les coûts variables régressifs, la quantité produite augmente de manière moins que proportionnelle. Exemple : les coûts d'achat des matières premières qui, au-delà de certains seuils, bénéficient de remises quantitatives.

TYPE DE COÛTS → **COÛTS TOTAUX**

Les coûts totaux supportés par l'entreprise sont donnés par la somme des coûts fixes et des coûts variables.

Pour tracer la courbe des coûts totaux, il faut ajouter la courbe des coûts fixes à celle des coûts variables.

La courbe des coûts totaux ne part pas de l'origine des axes, mais d'un point spécifique (appelé X dans le graphique de gauche) qui représente les coûts totaux supportés même si la production est égale à zéro (dans ce cas, les coûts des immobilisations restent en place même si le processus de production s'arrête).



Les coûts fixes ne varient pas en fonction de la quantité produite, mais cela n'est vrai que dans certaines limites.

Si la demande de biens augmente et que l'exploitation doit accroître sa capacité de production, les coûts fixes augmenteront.

Par conséquent, on pourrait également dire que les coûts fixes sont fixes pendant une période à court terme, alors qu'à long terme, tous les coûts sont variables.

Par « court terme », nous entendons la période pendant laquelle l'entreprise ne modifie pas la taille de ses usines.

2.3. Flux de trésorerie

Le flux de trésorerie indique les variations positives ou négatives des liquidités de l'exploitation qui se produisent au cours d'une période donnée, généralement une année. Il est également appelé flux primaire après impôt. En pratique, il est obtenu par la différence entre le total des entrées et des sorties d'argent et représente le montant des liquidités que l'entreprise possède à un moment donné de sa vie.

Le flux de trésorerie est une mesure de la capacité de l'entreprise à s'autofinancer sans avoir à contracter de nouvelles dettes. En pratique, l'analyse du flux de trésorerie est l'un des principaux outils de contrôle de la gestion financière de l'exploitation qui vise à optimiser la gestion de la trésorerie en contenant les charges financières. Si l'agriculteur est capable d'estimer avec une bonne approximation les flux de trésorerie à une date donnée, il pourra négocier à temps les couvertures nécessaires pour couvrir le déficit de liquidités. Mais cela signifie également qu'il est possible d'utiliser les liquidités à court terme de manière plus rentable, tout en garantissant la solvabilité financière de l'entreprise, même en cas d'événements imprévus. Les activités de trésorerie sont étroitement liées aux opérations de gestion des risques.

Comment mieux gérer le flux de trésorerie de votre entreprise ?

La gestion d'une entreprise doit avoir pour objectif d'atteindre un flux de trésorerie positif. Avec une bonne liquidité, en effet, l'entreprise est en mesure de payer sans problème les taxes, les fournisseurs et autres créanciers, ainsi que les employés, et, pourquoi pas, de réaliser des investissements supplémentaires pour soutenir la croissance de l'entreprise. Voici quelques points à garder toujours en tête :

1. **Mettre en œuvre des stratégies efficaces de gestion des risques :** En identifiant et en contrôlant les risques de l'entreprise (gestion des risques), vous pouvez éviter d'éventuels scénarios de manque de liquidités.
2. **Mieux gérer les délais de paiement :** Il est bon de garder une trace de toutes les extensions de paiement accordées, et de les programmer de manière à ce que les flux de recouvrement soient constants dans le temps.
3. **Mettre à jour périodiquement les prévisions budgétaires :** Le budget est le document qui indique la prévision des capitaux propres et de la situation économico-financière à la fin d'une période. Sa fiabilité augmente au fur et à mesure que le temps passe et que l'échéance fixée approche, car les prévisions qu'il contient sont remplacées par des données définitives.
4. **Calculer soigneusement les amortissements des machines, des équipements et des stocks :** Cela vous permettra d'éviter des dépréciations massives en phase terminale de leur durée de vie, qui pourraient pénaliser le flux de trésorerie.
5. **S'équiper de technologies permettant de gérer le flux de trésorerie en amont :** Il existe sur le marché de très bons logiciels permettant de réduire ou d'éviter le risque de manque de liquidités (par exemple, des plateformes et des services offrant des capacités de projection et de gestion anticipée du flux de trésorerie).

2.4. Construction du prix de vente

Ce sont surtout les entrepreneurs qui sont frappés en premier par la question : comment dois-je calculer le prix de mon produit ou service ? Qu'est-ce qu'un prix raisonnable ? Le calcul du prix de vente ne doit absolument pas être réalisé à l'instinct, mais au contraire, reposer sur un calcul précis dans lequel le prix parfait pour votre offre est déterminé en fonction de certains facteurs. Idéalement, vous devriez avoir terminé le calcul du prix de vente avant même que le développement du produit soit terminé ou avant de proposer votre service.
Il est recommandé de calculer le prix de vente dès la rédaction du plan d'entreprise.

	Coûts des matériaux individuels	**Coûts variables**
+	Coûts généraux des matériaux	
=	Coûts des matériaux	
+	Coût unique de production	
+	Coûts généraux de production	**Coûts fixes**
=	Coûts de production	
+	Frais administratifs uniques	
+	Coûts généraux des ventes	**Coûts généraux**
=	Coûts de production effectifs	**Coût total du produit**
+	Marge bénéficiaire	**Majoration**
+	Remise	
=	Liste des prix finaux (hors TVA)	**Prix de vente**

Les entrepreneurs inexpérimentés commettent souvent les mêmes erreurs lorsqu'ils calculent leurs prix. Il arrive souvent, par exemple, qu'ils fixent un prix trop bas et mettent ainsi en danger l'ensemble de l'entreprise. Une fois le prix de vente fixé, il est difficile de le remodifier : les clients réagissent généralement avec colère aux augmentations de prix, surtout si l'offre ne comporte aucune innovation ou amélioration. Voici ci-dessous quelques erreurs courantes à éviter :

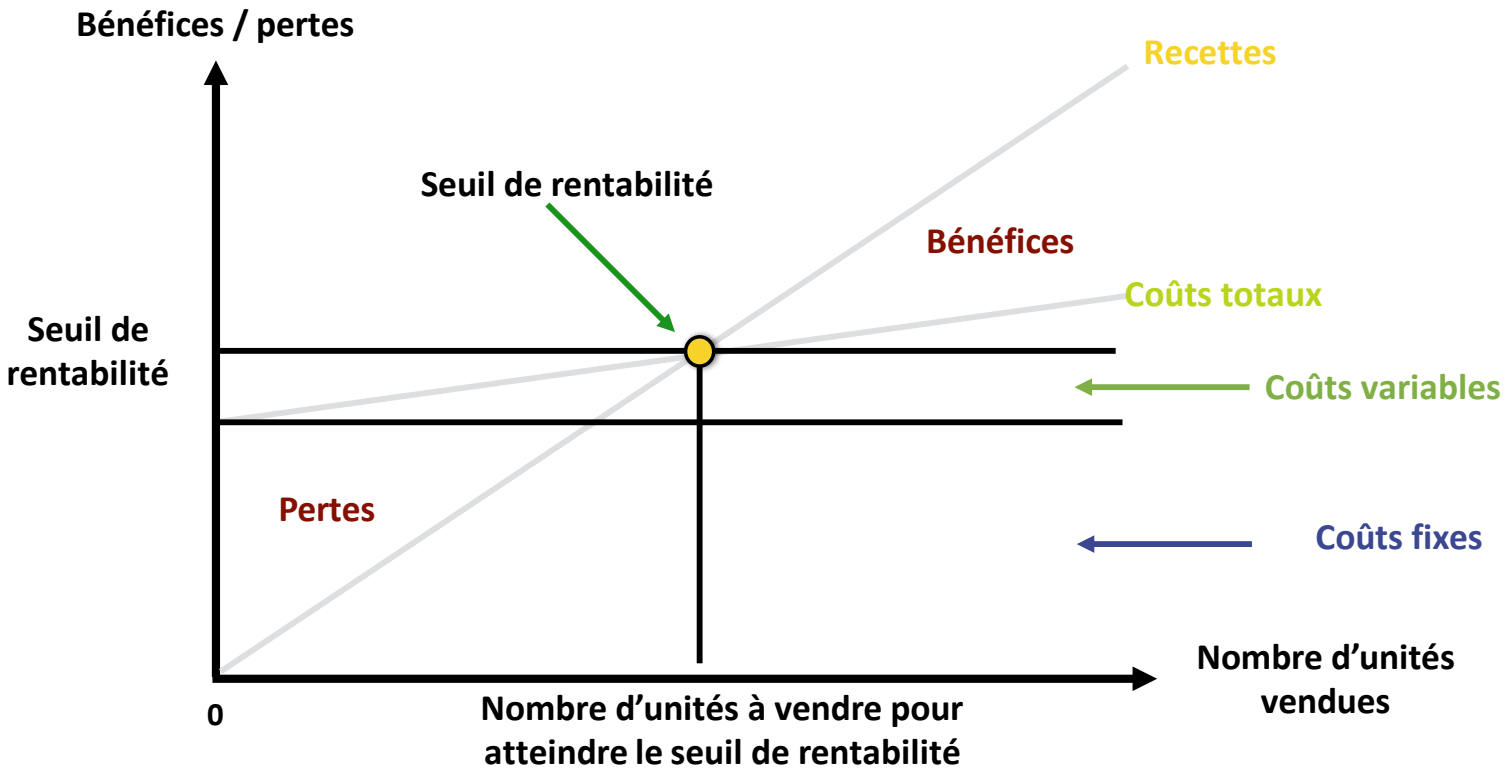
- Ne pas inclure tous les coûts ;
- Mal estimer la demande ;
- Générer des coûts trop élevés ;
- Oublier sa rémunération.

Vous trouverez plus d'informations relatives aux « prix » d'un point de vue financier dans le module « Plan d'entreprise ».

2.5. Analyse du seuil de rentabilité

L'analyse du seuil de rentabilité consiste à calculer et à examiner la marge de sécurité d'une entité en fonction des recettes perçues et des coûts associés. En d'autres termes, l'analyse montre combien de ventes il faut pour payer le coût de l'activité. En analysant différents niveaux de prix par rapport à divers niveaux de demande, l'analyse du seuil de rentabilité détermine quel niveau de ventes est nécessaire pour couvrir le total des coûts fixes de l'entreprise. Une analyse de la demande donne à un vendeur un bon aperçu de ses capacités de vente.

L'analyse du seuil de rentabilité est utile pour déterminer le niveau de production ou la combinaison de ventes visée. L'étude est réservée à l'usage de la direction de l'entreprise, la mesure et les calculs n'étant pas utilisés par les parties externes, telles que les investisseurs, les régulateurs ou les institutions financières. Ce type d'analyse implique un calcul du seuil de rentabilité. Le seuil de rentabilité est calculé en divisant le total des coûts fixes de production par le prix par unité individuelle moins les coûts variables de production. Les coûts fixes sont des coûts qui restent les mêmes quel que soit le nombre d'unités vendues.



3. LES ÉTATS FINANCIERS

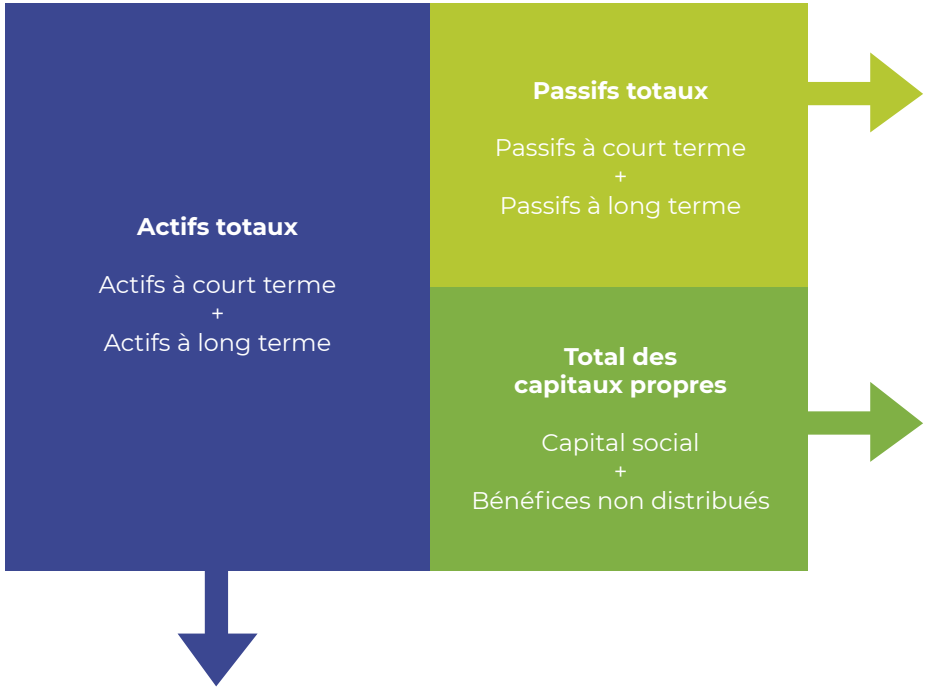
Les états financiers sont des documents écrits qui rendent compte des activités commerciales et des résultats financiers d'une entreprise. Les états financiers sont souvent vérifiés par des organismes gouvernementaux, des comptables, des entreprises, etc. afin d'en assurer l'exactitude et à des fins fiscales, de financement ou d'investissement. Les états financiers comprennent :

- LE BILAN COMPTABLE
- LE COMPTE DE RÉSULTAT

3.1. Bilan comptable

Le bilan comptable est un élément important des états financiers qui présente les actifs, les passifs et les capitaux propres de l'entreprise à un moment précis, généralement à la fin de l'année, et fournit une base pour calculer les taux de rendement et évaluer la structure du capital. Le bilan comptable donne un aperçu de ce que possède et doit une entreprise, ainsi que du montant investi par les actionnaires.

Un bilan comptable simple



Les passifs et les capitaux propres sont deux sources qui soutiennent ces actifs. Les capitaux propres, aussi appelés fonds propres, dans une société cotée en bourse, sont le montant initialement investi dans la société, plus les bénéfices non distribués, et ils représentent une source de financement pour l'entreprise.

Les capitaux propres représentent le montant initial de l'argent investi dans une entreprise. Si, à la fin de l'exercice, une entreprise décide de réinvestir ses bénéfices nets dans l'exploitation (après impôts), ces bénéfices non distribués seront transférés du compte de résultat au bilan comptable et dans le compte des capitaux propres. Ce compte représente la valeur nette totale de l'entreprise. Pour que le bilan comptable soit équilibré, le total des actifs d'un côté doit être égal au total des passifs plus les capitaux propres de l'autre côté.

Les actifs sont équilibrés par les obligations financières de l'entreprise, ainsi que par l'investissement en capitaux propres apporté à l'entreprise et ses bénéfices non distribués.

Il est important de noter qu'un bilan comptable est un instantané de la situation financière de l'entreprise à un moment donné.

ACTIFS À COURT TERME	**LIQUIDITÉS ET ÉQUIVALENTS**	Le plus liquide de tous les actifs, la trésorerie, apparaît sur la première ligne du bilan comptable. Les équivalents de trésorerie sont également regroupés sous cette rubrique et comprennent les actifs dont l'échéance est inférieure à trois mois ou les actifs que l'entreprise peut liquider à court terme, comme les titres négociables. Les entreprises indiquent généralement les équivalents qu'elles incluent dans les notes de bas de page du bilan comptable.
	CRÉANCES	Ce compte comprend le solde de toutes les recettes des ventes encore à crédit, net de toute provision pour créances douteuses (ce qui génère une charge pour créances douteuses). Au fur et à mesure que les entreprises recouvrent leurs créances, ce compte diminue et la trésorerie augmente du même montant.
	INVENTAIRE	L'inventaire comprend les montants des matières premières, des produits en cours de fabrication et des produits finis. L'entreprise utilise ce compte lorsqu'elle déclare des ventes de marchandises, généralement dans le coût des marchandises vendues dans le compte de résultat.
TOTAL DES PASSIFS	**OBLIGATIONS À PAYER**	Ce compte comprend le montant amorti de toutes les obligations que l'entreprise a émises.
	DETTE À LONG TERME	Ce compte comprend le montant total de la dette à long terme (à l'exclusion de la partie à court terme, si ce compte est présent dans le passif à court terme). Ce compte est dérivé du tableau de la dette, qui décrit toutes les dettes en cours de l'entreprise, les intérêts débiteurs et le remboursement du principal pour chaque période.
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**CAPITAL SOCIAL**	Il s'agit de la valeur des fonds que les actionnaires ont investis dans l'entreprise. Lorsqu'une société est créée, les actionnaires investissent généralement en espèces.
	BÉNÉFICES NON DISTRIBUÉS	Il s'agit du montant total des recettes nettes que l'entreprise décide de conserver. Chaque période, une société peut verser des dividendes à partir de ses recettes nettes. Tout montant restant (ou dépassant) est ajouté aux (déduit des) bénéfices non distribués.

EXEMPLE DE BILAN COMPTABLE

	X	X+1	X+2
Actifs			
Liquidités	100	130	30
Créances	90	50	110
Inventaire	10	20	80
Actifs à court terme	200	200	220
Biens et équipements	200	300	330
Actifs totaux	400	500	550
Passifs			
Dette à court terme			
Dettes	40	10	40
Passifs à court terme	40	10	40
Dette à long terme	100	80	70
Passifs totaux	140	90	110
Capitaux propres de l'actionnaire			
Capitaux propres	160	190	190
Bénéfices non distribués	100	220	250
Capitaux propres de l'actionnaire	260	410	410
	400	500	550

L'AGRICULTEUR DOIT « ENQUÊTER »

→ IL Y A UNE DIMINUTION IMPORTANTE DE LA TRÉSORERIE ENTRE X+1 ET X+2 ANS, POURQUOI ?

→ LE MONTANT DES CRÉANCES AUGMENTE, POURQUOI NE PERCEVONS-NOUS PAS LES PAIEMENTS MENSUELS DE NOS CLIENTS ?

→ LA VALEUR DE L'INVENTAIRE EST PLUS ÉLEVÉE, POURQUOI ? EN X+2 POURQUOI AVONS-NOUS VENDU MOINS QU'EN X+1 ?

→ L'ÉQUIPEMENT AUGMENTE, POURQUOI ? INVESTISSONS-NOUS DANS DES IMMOBILISATIONS ?

→ LES DETTES À LONG TERME DIMINUENT, C'EST UNE BONNE TENDANCE POUR L'EXPLOITATION ET LES INVESTISSEURS

→ NOUS CONSERVONS LES BÉNÉFICES, POURQUOI ? Y A-T-IL UNE RAISON PARTICULIÈRE ? DEVRIONS-NOUS PRENDRE D'AUTRES MESURES, COMME DISTRIBUER OU INVESTIR D'UNE MANIÈRE OU D'UNE AUTRE ?

→ IL Y A UNE AUGMENTATION ANNUELLE CHAQUE ANNÉE : NOUS APPARAISSONS PLUS FORTS VIS-À-VIS DES INVESTISSEURS, DU SYSTÈME BANCAIRE, DES CLIENTS, DES FOURNISSEURS ET DES EMPLOYÉS, LA TENDANCE EST POSITIVE ET DOIT SE POURSUIVRE DANS LE FUTUR

3.2. Compte de résultat

Le compte de résultat est une autre partie des états financiers qui résume les recettes, les coûts et les dépenses encourus au cours de l'année, y compris les amortissements, les intérêts payés et le calcul des impôts. Ces documents fournissent des informations sur la capacité ou l'incapacité d'une entreprise à générer des bénéfices en augmentant les recettes, en réduisant les coûts, ou les deux.

Le compte de résultat suit une forme générale, comme le montre l'exemple ci-dessous. Il commence par une entrée pour les recettes, connue sous le nom de ligne supérieure, et soustrait les coûts de l'entreprise, y compris le coût des marchandises vendues, les dépenses d'exploitation, les dépenses fiscales et les dépenses d'intérêt. La différence correspond aux recettes nettes, également appelées profit ou bénéfice.

Il est important de comparer les comptes de résultat de différentes périodes comptables, car l'évolution des recettes, des coûts d'exploitation, des dépenses de recherche et développement et du bénéfice net au fil du temps est plus significative que les chiffres eux-mêmes.

A. VALEUR DE LA PRODUCTION

1. Recettes des ventes et des services
2. Variation des stocks de travaux en cours, de produits semi-finis et de produits finis
3. Variation des travaux en cours à la demande
4. Augmentation des immobilisations pour travaux internes
5. Autres recettes

B. COSTS OF PRODUCTION

6. Matières premières et consommables
7. Pour les services
8. Utilisation d'actifs de tiers
9. Frais de personnel
10. Amortissements
11. Variation des inventaires
12. Variation des inventaires de travaux en cours, de produits semi-finis, de produits finis et de marchandises
13. Autres provisions
14. Différentes charges de gestion

RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION OU **EBITDA**

C. PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

15. Recettes de la participation au capital
16. Autres produits financiers
17. Intérêts et autres charges financières

EBIT

D. AJUSTEMENT FINANCIER

18. Réévaluation
19. Réduction de valeur

RÉSULTAT AVANT IMPÔTS

20. Impôts
21. Bénéfice net (perte nette)

Cette structure est la structure internationalement reconnue par les règlements internes en matière d'états financiers.

Conforme aux normes IAS (norme comptable internationale)
et IFRS (norme internationale d'information financière)

Le compte de résultat, pour être analysé, doit être reclassé selon des productions et des regroupements spécifiques, ce qui donnera ensuite la possibilité d'analyser les états financiers par indice et de comparer la gestion de différents exercices pour étudier l'état de santé de l'entreprise. Une telle analyse est particulièrement utile au gestionnaire pour comprendre ce qui se passe, ce qui ne va pas et comment intervenir, mais aussi aux investisseurs potentiels et au système bancaire pour l'émission de prêts pour diverses raisons.

3.3. Indicateurs de mesure de la performance financière

Analyser un état financier, c'est lire plus en détail les données comptables et extra-comptables de différentes natures, et les utiliser pour formuler des évaluations et des jugements sur la gestion de l'entreprise.
L'analyse est utile pour déterminer « l'état de santé » de l'entreprise et son positionnement selon 3 aspects :

- **Économique :** la capacité de l'entreprise à produire des recettes, pendant une durée suffisamment longue, capables de rémunérer l'ensemble des facteurs de production ;
- **Actifs :** l'équilibre entre les actifs et les passifs ;
- **Financier :** la capacité de l'entreprise à répondre en temps voulu aux engagements pris.

ANALYSE → **INDICE DE MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE**

ANALYSE → **INDICE DE MESURE DE LA PERFORMANCE NON FINANCIÈRE**

L'analyse des états financiers est une activité réalisée à l'aide de techniques de traitement des données principalement quantitatives. Des enquêtes sont menées sur les états financiers, afin d'obtenir des informations sur la direction et l'entreprise également. Grâce à l'analyse comparative des bilans comptables des différents éléments disponibles, il est possible de formuler un « jugement » sur la santé de l'entreprise. L'analyse vise à transformer les données du bilan comptable et du compte de résultat en informations exploitables par les fournisseurs, les clients, le système bancaire, les investisseurs potentiels, etc. C'est aussi un outil fondamental pour l'entrepreneur qui peut alors étudier la situation de son entreprise avec des outils clairs qui peuvent fournir des indications stratégiques importantes.

L'analyse des états financiers, à travers la technique de l'indice, s'effectue par l'élaboration de relations spécifiques établies entre les différentes quantités représentées dans l'ensemble du rapport.

Les meilleurs résultats en termes d'interprétation et d'évaluation sont donc obtenus en analysant une série d'états financiers et en étudiant la tendance dans le temps des indices les plus significatifs, afin de comprendre dans quelle direction évolue l'exploitation agricole.

Une fois les états financiers reclassés, il est possible de calculer les indices qui rendront la situation de l'entreprise sur de nombreux aspects.

Les indices **RSI, RCP, MOP, ROD, levier financier, EBITDA, EBIT** et autres, sont utilisés pour vérifier la santé financière de l'exploitation ; la plupart d'entre eux sont des indices importants analysés par le système bancaire pour permettre l'octroi de subventions, de prêts, etc. Par conséquent, les agriculteurs sont appelés à les contrôler et à s'assurer que leur niveau peut aider l'exploitation à avoir une bonne réputation et à être attractive pour les investisseurs externes.

ROI → **RETOUR SUR INVESTISSEMENT** →

$$= \frac{\text{Recettes nettes (bénéfice brut - dépenses)}}{\text{Capitaux propres de l'actionnaire}}$$

Rapport entre le bénéfice net (sur une période donnée) et le coût de l'investissement (résultant de l'investissement de certaines ressources à un moment donné).

Ce qui est considéré comme un « bon » RSI dépend de facteurs tels que la tolérance au risque de l'investisseur et le temps nécessaire pour que l'investissement génère un rendement. Les investisseurs qui ont une plus grande aversion au risque accepteront probablement des RSI plus faibles en échange d'une prise de risque réduite. De même, les investissements qui prennent plus de temps pour être rentabilisés nécessiteront généralement un RSI plus élevé pour être attractifs pour les investisseurs.

ROE → **RENDEMENT SUR CAPITAUX PROPRES** →

$$= \frac{\text{Recettes nettes (bénéfice brut - dépenses)}}{\text{Investissement (action + encours de marché + réclamations)}}$$

Mesure de la performance financière calculée en divisant les recettes nettes par les capitaux propres. Les capitaux propres étant égaux aux actifs d'une société moins ses dettes, le RCP est considéré comme le rendement des actifs nets.

Un RCP durable et croissant au fil du temps peut signifier qu'une entreprise est douée pour générer de la valeur pour les actionnaires, car elle sait comment réinvestir judicieusement ses bénéfices, de manière à accroître la productivité et les profits. À l'inverse, un RCP en baisse peut signifier que la direction prend de mauvaises décisions en réinvestissant le capital dans des actifs non productifs.

ROS → **MARGE OPÉRATIONNELLE** →

$$= \frac{\text{Bénéfice d'exploitation (EBIT)}}{\text{Ventes nettes (recettes)}}$$

Rapport utilisé pour évaluer l'efficacité opérationnelle d'une entreprise. Cette mesure donne un aperçu de la quantité de bénéfices réalisés par euro de ventes. Une marge opérationnelle (MOP) croissante indique qu'une entreprise se développe plus efficacement, tandis qu'une MOP décroissante peut signaler des problèmes financiers imminents.

La MOP est utilisée pour comparer les calculs de la période en cours avec ceux des périodes précédentes. Cela permet à une entreprise de réaliser des analyses de tendances et de comparer les performances d'efficacité interne dans le temps. Il est également utile de comparer le pourcentage de la MOP d'une entreprise à celle d'une entreprise concurrente, quelle que soit son échelle.

ROD → **RENDEMENT DE LA DETTE** →

Peut être exprimé comme la quantification de la performance ou des recettes nettes d'une entreprise par rapport au montant de la dette émise par l'entreprise.

Le rendement de la dette désigne le montant du bénéfice généré pour chaque dollar détenu par une entreprise sous forme de dette. Le ROD est une compétence de modélisation financière plutôt qu'un facteur d'information financière couramment utilisé. En outre, les entreprises qui ont un montant important de dettes liées au capital et/ou aux actifs sont plus sujettes aux ralentissements économiques lors d'une baisse des bénéfices et les mesures de crédit peuvent être resserrées.

$$= \frac{\text{Recettes nettes (bénéfice brut - dépenses)}}{\text{Dette à long terme}}$$

LEVIER →

Le terme levier ou ratio d'endettement est un indicateur utilisé pour mesurer l'endettement d'une entreprise.

Les entreprises utilisent les dettes (par exemple, le recours à des capitaux tiers tels que les banques ou d'autres prêteurs) comme source de financement, à la fois pour leur coût, généralement inférieur à celui du capital-risque (notamment les dettes à long terme), et pour l'avantage fiscal qu'elles génèrent. Plus le taux d'endettement est élevé, plus l'entreprise et son activité économique seront considérées comme risquées.

$$= \frac{\text{Capitaux propres (capitaux propres + réserves + excédents)}}{\text{Capital total (capitaux propres + obligation + prêt à long terme)}}$$

EBITDA → **RÉSULTAT AVANT INTÉRÊTS, IMPÔTS, AMORTISSEMENTS** →

L'EBITDA, également appelé marge brute opérationnelle, est un indicateur de rentabilité qui met en évidence les recettes d'une entreprise basées uniquement sur sa gestion opérationnelle, donc sans tenir compte des intérêts (gestion financière), des impôts (gestion fiscale) et de l'amortissement des actifs.

Cet indicateur est adapté à la comparaison des résultats de différentes entreprises opérant dans le même secteur. L'EBITDA étant une approximation rapide de la valeur des flux de trésorerie produits par une entreprise, il est utilisé (souvent avec d'autres méthodes) pour évaluer approximativement la valeur des mêmes entreprises dans le secteur dans lequel elles opèrent.

L'EBITDA est un chiffre plus important que le bénéfice pour les analystes financiers car il permet de voir clairement si l'entreprise est capable de générer de la richesse grâce à sa gestion opérationnelle, excluant ainsi les manœuvres effectuées par les administrateurs de l'entreprise (amortissements et provisions, mais aussi gestion financière), qui ne donnent pas toujours une vision correcte des performances d'une entreprise.

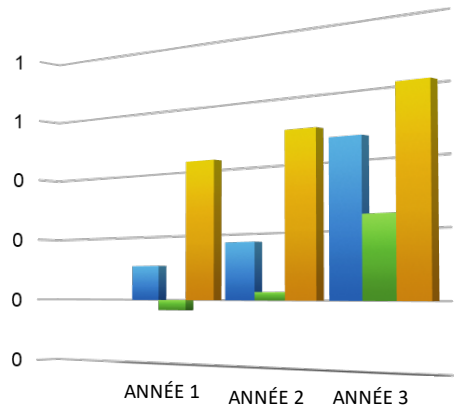
EBIT → **RÉSULTAT AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS** →

L'EBIT exprime le bénéfice que l'entreprise est en mesure de générer avant les rendements du capital, qui comprend aussi bien les capitaux de tiers (dettes) que les capitaux propres.

Dans la formulation des rapports des états financiers, il est utilisé pour obtenir le RSI (EBIT / capital net investi). L'EBIT est souvent associé à la marge nette d'exploitation (MNE), mais ne coïncide pas conceptuellement avec elle : outre les composantes du résultat d'exploitation, l'EBIT comprend en fait les charges et produits découlant des opérations annexes, ainsi que les produits financiers découlant de la gestion financière.

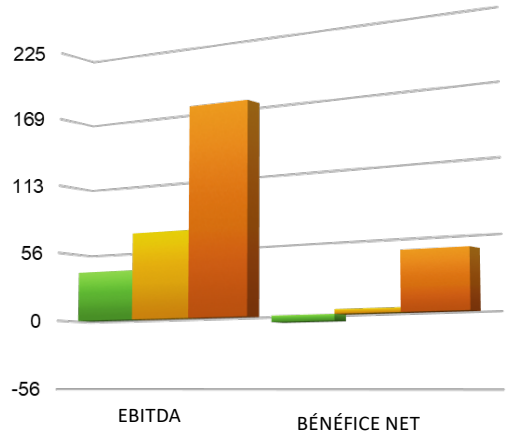
BILAN COMPTABLE

DESCRIPTION	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
ACTIFS À COURT TERME	100,00 €	110,00 €	80,00 €
INVESTISSEMENT À LONG TERME	250,00 €	220,00 €	200,00 €
BIENS, INSTALLATIONS, ÉQUIPEMENT	50,00 €	100,00 €	110,00 €
ACTIFS TOTAUX	**400,00 €**	**430,00 €**	**390,00 €**
PASSIFS À COURT TERME	80,00 €	100,00 €	10,00 €
PASSIFS À LONG TERME	150,00 €	180,00 €	180,00 €
CAPITAUX PROPRES	170,00 €	150,00 €	200,00 €
TOTAL DES PASSIFS	**400,00 €**	**430,00 €**	**390,00 €**



COMPTE DE RÉSULTAT

DESCRIPTION	ANNÉE 1	ANNÉE 2	ANNÉE 3
VENTES	100,00 €	150,00 €	300,00 €
COÛT DE PRODUCTION	60,00 €	80,00 €	130,00 €
EBITDA	**40,00 €**	**70,00 €**	**170,00 €**
CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS	30,00 €	50,00 €	60,00 €
EBIT	**10,00 €**	**20,00 €**	**110,00 €**
AJUSTEMENT FINANCIER	15,00 €	15,00 €	45,00 €
BÉNÉFICE AVANT IMPÔTS	**-5,00 €**	**5,00 €**	**65,00 €**
IMPÔTS	0,00 €	1,50 €	19,50 €
BÉNÉFICE NET (- PERTES)	**-5,00 €**	**3,50 €**	**45,50 €**



Afin d'obtenir une analyse concrète sur laquelle s'appuyer pour faire des choix stratégiques, il est nécessaire de reclasser les états financiers selon certaines normes en examinant au moins 3 années ultérieures, de préférence 5, afin d'évaluer la performance des différents indicateurs économiques et financiers.

3.4. Indicateurs de mesure de la performance non financière

Habituellement, lorsque nous parlons d'indices pour mesurer la performance, nous ne considérons que les aspects financiers. Cependant, il existe une autre « face de la même médaille » donnée par l'indice de mesure de la performance non financière, qui n'est pas liée aux finances, et qui va avoir un impact sur d'autres aspects de la vie et des opérations de l'exploitation agricole tels que les clients, les processus internes, l'apprentissage et la croissance.

La façon la plus simple de définir la mesure de la performance non financière est d'expliquer ce qu'elle n'est pas. Les indicateurs non financiers ne sont pas exprimés en valeurs monétaires mais ils se concentrent sur d'autres aspects de l'entreprise et sont souvent des mesures avancées.

Ces types de mesures peuvent être quantitatives ou qualitatives ; de nombreuses organisations considèrent que les « compétences non techniques » des employés contribuent le plus à la performance non financière, qui peut être mesurée de diverses manières.

Les indicateurs clés de performance, ou ICP, constituent une part importante des informations requises pour déterminer et expliquer comment une organisation progresse vers ses objectifs commerciaux et marketing.

Un indicateur clé de performance est une mesure quantifiable qu'une entreprise utilise pour déterminer dans quelle mesure ses objectifs opérationnels et stratégiques sont atteints.

Cela signifie que chaque entreprise a des indicateurs clés de performance différents en fonction de ses critères de performance ou de ses priorités propres et, dans même temps, les indicateurs suivent généralement les normes du secteur.

Ces indicateurs sont importants en ce qu'ils constituent des vecteurs de marketing pour la gestion : sans ces indicateurs et les orientations qu'ils fournissent aux entreprises, il est presque impossible pour celles-ci d'atteindre leur plein potentiel.

Les ICP non financiers sont importants principalement pour deux raisons :

1. Ils contribuent à expliquer et à fournir un contexte aux ICP financiers. Les mesures financières sont généralement des indicateurs retardés, qui sont assez faciles à collecter et à analyser car ils sont rétrospectifs. Les mesures retardées rendent compte de ce qui s'est déjà produit, comme les recettes générées ou les commandes exécutées pendant une période donnée. Les mesures de la performance non financière peuvent combler les lacunes et donner des réponses sur les fluctuations monétaires. Par exemple, si les efforts de marketing ont manqué le coche pendant un trimestre, vous pouvez vous attendre à ce que les ventes soient lentes au trimestre suivant ;
2. Les ICP non financiers sont plus faciles à relier à certains aspects de votre stratégie globale. La plupart des organisations n'ont pas de mission basée sur les finances (par exemple, si votre mission est de fournir le meilleur service client du secteur, les chiffres des recettes ne sont pas un bon moyen de la suivre, mais quelque chose comme les scores de satisfaction client l'est).

- **Quantifiabilité :** les ICP peuvent être présentés sous forme de chiffres.
- **Fonctionnalité :** ils s'intègrent bien aux processus opérationnels actuels.
- **Directionalité :** ils aident à déterminer si une entreprise s'améliore.
- **Opérabilité :** ils peuvent être reliés au contexte pratique pour mesurer l'efficacité du changement.

Pourquoi les entreprises devraient-elles suivre les mesures de la performance non financière ?

Il ne fait aucun doute que le suivi des indicateurs clés de performance financière est essentiel et constitue la priorité absolue pour certaines organisations, mais cela ne signifie pas que vous devez négliger les autres ICP dans la gestion de la performance. Les entreprises doivent suivre les mesures de la performance non financière parce qu'elles :

- **Permettent de comprendre les forces et les faiblesses.** Si vous excellez dans le service à la clientèle, mais que vous avez de longs délais d'attente avant qu'un client ne puisse joindre un représentant, cela apparaîtra dans un ICP non financier tel qu'une enquête de retour d'information. Ces mesures peuvent révéler vos compétences essentielles et mettre en évidence d'autres domaines dont vous n'aviez pas réalisé qu'ils souffraient.
- **Affectent les performances de l'entreprise.** Les sur- ou sous-performances finiront par se répercuter sur vos résultats, et vous pouvez remonter à la source grâce aux mesures de la performance non financière. Par exemple, si le budget de recrutement des RH a explosé, vous pouvez voir que c'est à cause du taux de rotation élevé des employés et du coût exorbitant (en temps et en ressources) des embauches.
- **Donnent aux employés un meilleur retour d'information sur la manière d'atteindre les objectifs stratégiques.** Lorsqu'ils sont correctement construits, les ICP non financiers sont spécifiques, mesurables et s'inscrivent dans la stratégie globale de l'organisation. Les membres de l'équipe peuvent voir exactement ce qu'ils doivent faire pour atteindre leurs objectifs et ils comprennent également pourquoi

ils doivent produire le même rapport chaque mois ou comment leur taux de présence mène à la productivité. Il existe un lien clair entre les tâches quotidiennes et l'orientation stratégique.

- **Permettent de mieux s'adapter aux facteurs externes.** Toute entreprise est confrontée à des risques externes qu'elle ne maîtrise pas et qui peuvent avoir un impact négatif sur des mesures telles que les recettes et les dépenses. Les récessions, les guerres et les événements imprévus sont inévitables et imprévisibles.

ICP non financiers - CLIENT

- **Taux de conversion :** pourcentage d'interactions qui aboutissent à une vente. Formule : (interactions avec transactions complétées) / (interactions du total des ventes) = (taux de conversion).
- **Taux de fidélisation :** proportion de consommateurs qui restent clients pendant toute une période de rapport. Formule : (clients perdus au cours d'une période donnée) / (nombre de clients au début de la période) = (taux de fidélisation des clients).
- **Volume de contacts par canal :** nombre de demandes d'assistance reçues par téléphone et par e-mail. Il permet à l'organisation non seulement de comparer quelle méthode les clients préfèrent, mais aussi de suivre le nombre de demandes d'assistance d'un mois à l'autre.
- **Indice de satisfaction de la clientèle :** mesure de la capacité d'une entreprise à répondre aux besoins de ses clients.
- **Score de promoteur net :** probabilité que les clients recommandent une marque à d'autres personnes. Un score de 1 à 10 qui qualifie les promoteurs (généralement 9-10) et les détracteurs (moins de 6). Formule : (nombre de promoteurs) - (nombre de détracteurs) = (score de promoteur net).

ICP non financiers - PROCESSUS INTERNE

- **Tickets d'assistance client :** le nombre de nouveaux tickets, le nombre de tickets résolus et le temps de résolution.
- **Pourcentage de produits défectueux :** vous donnera le pourcentage de produits défectueux dans un délai donné. Formule : (nombre de produits défectueux au cours d'une période donnée) / (nombre total de produits fabriqués au cours d'une période donnée) = (pourcentage de produits défectueux).
- **Taux de ponctualité :** pourcentage de temps où les produits ont été livrés ponctuellement, comme prévu. Formule : (nombre de produits livrés à temps au cours d'une période donnée) / (nombre total de produits livrés au cours d'une période donnée) = (taux de ponctualité)
- **Mesure de l'efficacité :** l'efficacité peut être mesurée différemment dans chaque secteur d'activité, cet ICP commun variera donc. Par exemple, l'industrie manufacturière peut mesurer l'efficacité en analysant le nombre d'unités produites chaque heure et le pourcentage de temps de fonctionnement de l'usine.
- **Pourcentage de projets en retard :** nombre de projets qui sont en retard ou repoussés sur le calendrier. Ce chiffre peut être tiré du tableau de bord de l'état des projets. Formule : (nombre de projets en retard au cours d'une période donnée) / (nombre total de projets au cours d'une période donnée) = (pourcentage de projets en retard).

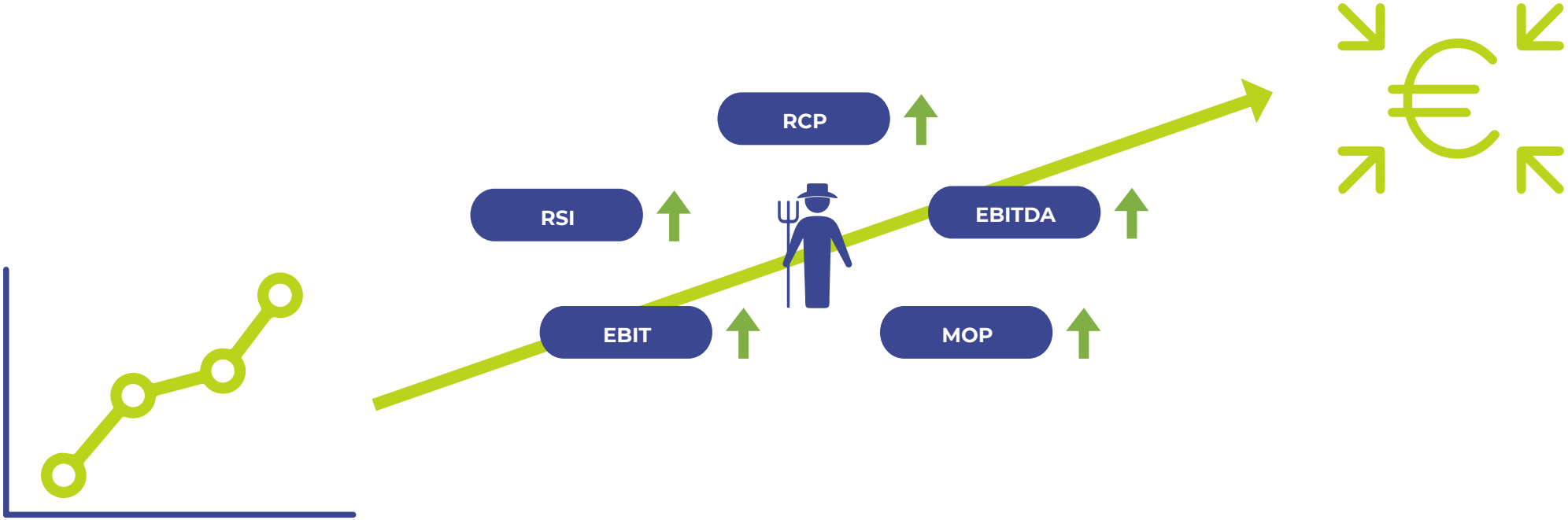
ICP non financiers - APPRENTISSAGE ET CROISSANCE

- **Rapport de compétitivité des salaires (RCS) :** compétitivité des options de rémunération. Formule : (salaire moyen de l'entreprise) / (salaire moyen offert par les concurrents ou salaire moyen offert par le secteur) = RCS.
- **Taux de productivité des employés :** efficacité de la main-d'œuvre mesurée dans le temps. Formule : (recettes totales de l'entreprise) / (nombre total d'employés) = (taux de productivité des employés).
- **Taux de rotation des employés très performants :** succès des efforts de fidélisation des employés très performants et des plans de remplacement des talents. Formule : (nombre de personnes très performantes ayant quitté l'entreprise l'année précédente) / (nombre total de personnes très performantes identifiées) = (taux de rotation des personnes très performantes).
- **Temps moyen d'embauche :** efficacité du processus d'embauche mesurée par le temps de recrutement, d'entretien et d'embauche.
- **Taux de promotion interne :** fidélisation et croissance des employés très performants. Formule : (nombre de personnes promues) / (nombre total d'employés) = (taux de promotion interne).

3.5. De bonnes performances financières et non financières génèrent de la richesse

De bonnes performances financières sont synonymes de richesse pour les exploitations agricoles et les agriculteurs ; de bons indicateurs sont synonymes de bonne santé, ce qui aura une incidence positive sur le système bancaire, les investisseurs, les clients et toutes les parties prenantes concernées par les opérations agricoles.

Les agriculteurs doivent aborder la finance de manière innovante car l'avenir apportera de nouveaux outils et possibilités. Une bonne gestion financière sera essentielle pour profiter de toutes les possibilités offertes par le marché de la finance. Des outils complexes sont déjà disponibles à différents niveaux et beaucoup d'autres le seront dans un avenir proche dans le contexte de la nouvelle PAC et d'autres politiques agricoles au niveau national et européen. Les finances et les opérations doivent être prises en compte en même temps pour faire face aux défis à venir et saisir les opportunités.

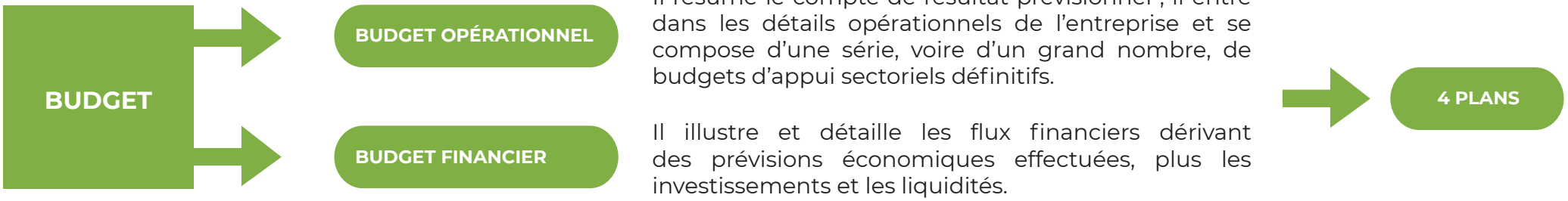


4. ÉTABLISSEMENT DU BUDGET ET DES RAPPORTS

4.1. Budgétisation

Le budget doit être considéré comme un outil nécessaire à la gestion de son entreprise en début d'année afin de programmer les activités et de noter les chiffres attendus. Alors que les états financiers visent à vérifier la situation financière et économique à la fin de l'année, le budget fixe les objectifs et les stratégies à appliquer pour les atteindre.

Le budget est l'un des outils fondamentaux de la planification et du contrôle de l'activité économique

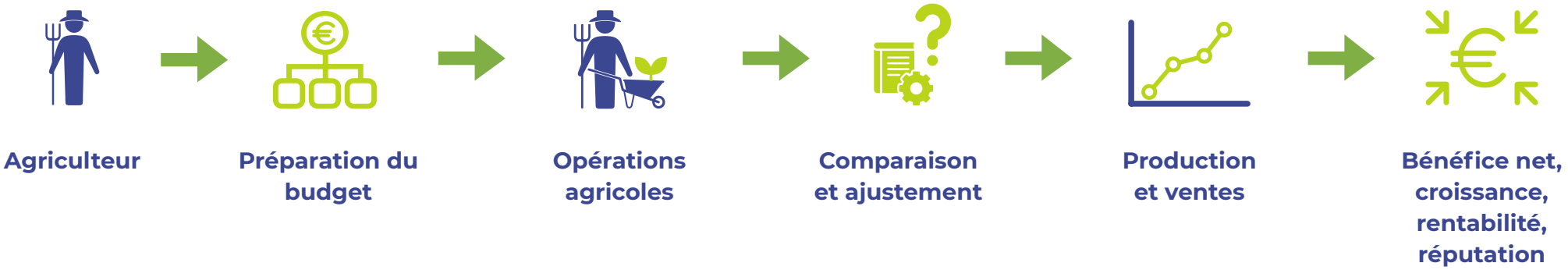


1. **Plan d'investissement (point de départ du budget)** C'est le point de départ. Il fournit la variation du capital fixe au bilan comptable, l'amortissement au budget économique, et les besoins en ressources au budget financier.
2. **Plan économique : recettes, coûts, marges, bénéfices.** The economic budget is divided into divisional, functional (or operational) budgets and possibly by project / order (which associates a product line with a customer class: product / market matrix).
3. **Plan d'actifs : immobilisations, actifs à court terme, capital permanent, passifs à court terme, etc.** Il est composé d'un tableau sources-utilisations (autofinancement par la gestion des recettes, augmentation des dettes à court et long terme, désinvestissements des immobilisations et du fonds de roulement) ; utilisations : déclenchements d'immobilisations, augmentations des crédits et des stocks, remboursements des dettes, remboursements des capitaux propres et budget de caisse ou de trésorerie.
4. **Plan financier : sources-utilisations, ou besoins-couverture, triés par court et long terme.** Bilan comptable à la fin de l'exercice, qui est obtenu en ajoutant les flux de trésorerie du budget financier aux valeurs du bilan comptable initial par augmentation ou diminution.

Il est évident que la préparation du budget est une activité complexe et sa structure dépend de la taille de l'exploitation agricole. Les petites exploitations peuvent plus facilement préparer un budget en suivant la structure mentionnée ci-dessus. Il est important de réaliser cette étape stratégique nécessaire à la planification de la gestion de l'exploitation, utile pour maintenir toutes les balises au bon endroit afin de garantir l'objectif final : l'augmentation du bénéfice net année après année.

4.2. Rapports

Il est nécessaire d'établir des rapports tout au long de l'année pour contrôler la situation réelle et vérifier si des ajustements sont nécessaires pour maintenir ou mettre en œuvre les opérations courantes prévues au début de l'année. La personne chargée de l'établissement des rapports examinera les prévisions budgétaires et les contrôles des rapports, et verra si ces chiffres sont conformes aux objectifs financiers prévus. Ci-dessous, un graphique simple de ce qu'implique l'établissement de rapports. Globalement, l'établissement de rapports permet d'ajuster les décisions prises en début d'année et sert à mieux fonctionner, avec moins de coûts, à devenir une meilleure organisation, à mieux respecter l'environnement pour maximiser les bénéfices.

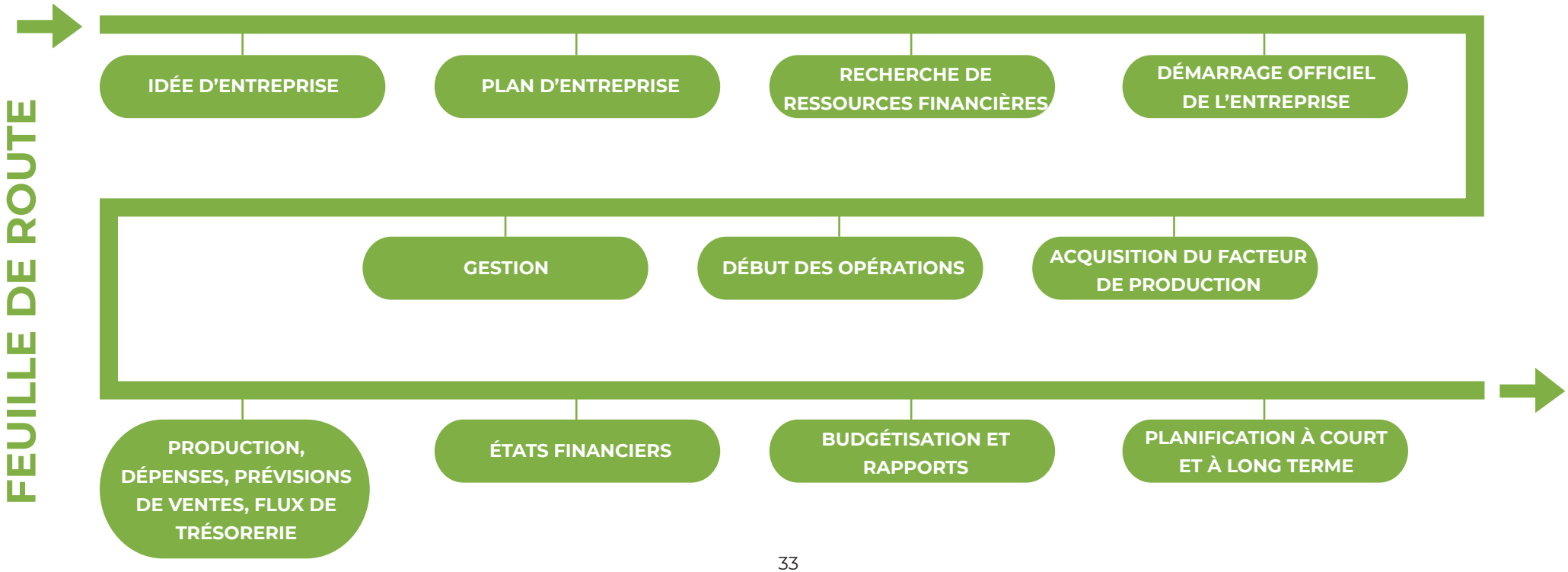


5. DU PLAN FINANCIER AU PLAN D'ENTREPRISE

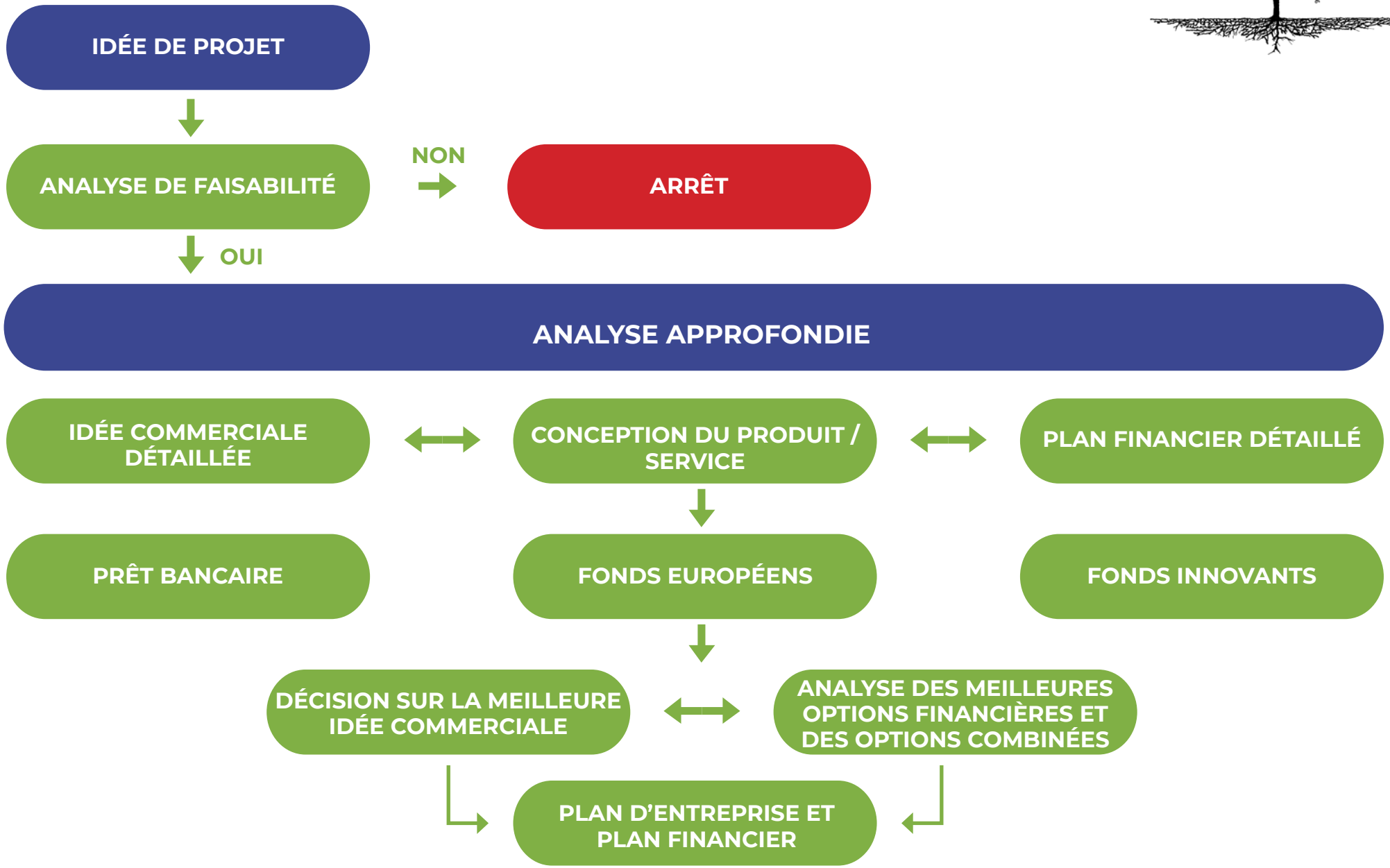
5.1. Plan d'entreprise

Un plan d'entreprise est un document papier qui décrit, en détail, comment une entreprise, généralement une start-up, définit ses objectifs et comment elle s'y prend pour les atteindre. Un plan d'entreprise établit une feuille de route écrite pour l'exploitation, du point de vue marketing, financier et opérationnel. Les plans d'entreprise sont des documents importants utilisés pour attirer les investissements avant que l'entreprise n'ait fait ses preuves. Bien qu'ils soient particulièrement utiles pour les nouvelles entreprises, toute société devrait avoir un plan d'entreprise. Idéalement, le plan est revu et mis à jour périodiquement pour vérifier si les objectifs ont été atteints ou s'ils ont changé et évolué. Parfois, un nouveau plan d'entreprise est créé pour une entreprise établie qui a décidé de prendre une nouvelle orientation.

Un nouveau plan d'entreprise peut être préparé pour tout nouveau projet que l'agriculteur souhaite mettre en place. Il prend en compte l'idée d'entreprise, tous les coûts connexes nécessaires au lancement du projet, les sources de financement nécessaires pour couvrir les coûts et la rentabilité de l'ensemble de l'investissement avec le calendrier correspondant pour le rendement économique et financier.



5.2. Arbre décisionnel du plan d'entreprise et du plan financier



CONCLUSIONS

1. Ce module est axé sur les connaissances et les compétences de base nécessaires à la gestion des aspects financiers de l'entreprise, notamment en ce qui concerne la planification financière de l'exploitation.

2. Le test initial vise à donner à la personne en formation une perspective des tâches de gestion et de finance par le biais de connaissances de base combinées à la résolution de problèmes et de capacités.

3. En partant des principes financiers de base, ce module présente les termes, les concepts et les activités clés à la personne en formation, ouvrant ainsi la voie à la gestion d'un plan financier et d'entreprise.

4. Les types de coûts et de dépenses sont identifiés et brièvement décrits pour permettre à la personne en formation de mettre en place des activités de prévision financière, de budgétisation et de contrôle qui peuvent ensuite être testées sur la réalité de son exploitation agricole.

5. Dans ce module, nous avons exploré la compréhension du flux de trésorerie et d'autres termes liés aux compétences nécessaires pour fixer les prix dans le cadre d'une stratégie d'exploitation, les compétences en matière de calcul du RSI, le bilan comptable, y compris le compte de résultat, et nous avons même parlé des indicateurs les plus courants de la performance financière et non financière, des exemples de rapports budgétaires ainsi que des liens entre le plan financier et le plan d'entreprise.

6. Le test final vise à rappeler à la personne en formation les connaissances qu'elle a acquises et à les utiliser pour sa propre évaluation.

RÉFÉRENCES / LIENS

- Start-up: dall'idea all'impresa, Business Plan, Metodi di Valutazione, Canali di Finanziamento- Ipsoa, 2001
- Il sistema d'Azienda, schema e analisi - U. Bertini - Giappichelli editore, 1990
- L'analisi strategica per le decisioni aziendali - Robert M. Grant - Il Mulino, V Ed., 2016
- L'Economia Aziendale nei suoi principi parametrici e modelli applicativi - G. Paolone - L. D'Amico - Giappichelli Editore, 2011
- https://www.investopedia.com
- https://money.com
- https://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page
- https://www.entrepreneur.com
- https://www.inc.com/
- https://www.cbd.int/financial/interdevinno/lg-food-inno.pdf
- http://www.esfim.org/wp-content/uploads/policy-brief6-english.pdf

PARTENAIRES

COORDINATEUR DU PROJET

The European Council of Young Farmers (CEJA), Belgique
www.ceja.eu

Hof Und Leben (HuL), Allemagne
www.hofundleben.de

On Projects Advising (OnP), Espagne
www.onprojects.es

Folkuniversitetet (FU), Suède
www.folkuniversitetet.se

Agricoltura E' Vita (AéV), Italie
www.agricolturavita.it

The Association of Private Farming of Czech Republic (APF CR), République tchèque
www.asz.cz

Union de agricultores y ganaderos - jovenes agricultores de Jaén (COAG-Jaén), Espagne
www.coagjaen.es

Réseaux sociaux

Facebook: **@farminfin**
Twitter: **@farminfin**

Site internet du projet

www.farminfin.eu

Cofinancé par le programme Erasmus+ de l'Union européenne

Financé par l'Union européenne. Le soutien de la Commission européenne à la création de ce site internet ne constitue pas une approbation du contenu qui reflète exclusivement les opinions des auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.
Numéro du projet : 2019-1-BE01-KA202-050397