



Transformation
des fruits et légumes

FICHE OUTIL
COMMERCIALISER



BIO WALLONIE
Le bio aujourd'hui & demain

MANUEL D'UTILISATION DU BUSINESS PLAN

VERSION 1
Juin 2026

AUTRICE :

Audrey Warny, Biowallonie



Ensemble pour un système alimentaire durable



Financé par
l'Union européenne
NextGenerationEU

Partenaires du projet **TRÈFLE**



Table des matières

A - Contexte	3
1. Objectif et portée de l'outil	3
2. Ce que l'outil fait émerger	3
3. Structure du fichier	4
4. Document à rassembler avant de commencer	4
5. Objectif de ce manuel	4
B - L'outil	5
0. Fonctionnement général de l'outil	5
1. Données de base	5
2. Investissement et amortissement	6
5. TCD - Synthèse INVESTISSEMENT	7
Onglet intermédiaire : simulateur de redevance bio	7
4. Les charges fixes	8
4.1. Reporter les charges fixes générales en appliquant une clé de répartition	8
4.2. Exceptions : reporter les charges fixes réelles liées à la transformation	9
4.3. Valoriser la main d'oeuvre liée à l'activité de transformation	10
4.4. La redevance bio	11
4.5. Ne pas encoder la TVA	11
5. Résumé gamme - CACV (chiffre d'affaire et charges variables)	11
6. Analyse Pareto	12
7. Pareto - Graphique CA	12
8. La matrice engineering	13
9. Capacité de production mensuelle	13
10. Besoins RH mensuels	14
10.1. Les ressources	14
10.2. Les besoins	14
10.3. Lecture du ratio d'utilisation	14
10.4. Points d'attention	15
11. Résultats	15
11.1. Comment calculer sa rémunération sur la transformation de ses fruits et légumes ?	16
12. Liste ingrédients	16
13. Liste consommables	16
14. Calcul impôts	16
15. Fiches techniques et charges variables	16
15.1. Combien de fiches créer ?	17
15.2. Composition d'une fiche technique	17

A. Contexte

L'un des objectifs du projet TRèFLe est d'outiller les transformateurs wallons bio et conventionnels (qu'il s'agisse de producteurs qui transforment une partie de leur production, ou des opérateurs qui ne font que de la transformation) sur les aspects économiques essentiels à la réussite de leur(s) projet(s) de transformation de fruits et légumes.

Dans cette perspective, un business plan, ou plan prévisionnel, a été conçu par Thiago Nyssen (Crédal).

1. Objectif et portée de l'outil

Cet outil relève de la **comptabilité de gestion**, qui se distingue de la comptabilité classique tout en la complétant. La comptabilité traditionnelle répond avant tout à des obligations légales (déclarations fiscales, TVA, base de taxation) vis-à-vis de l'administration. La comptabilité de gestion, elle, analyse le fonctionnement interne de l'entreprise : elle permet de déterminer le revenu et la rentabilité d'une activité, et d'éclairer les décisions de gestion. Les chiffres produits par l'un ou l'autre de ces outils peuvent donc différer, ce qui est tout à fait normal.

En pratique, cet outil croise des **données économiques** issues de votre comptabilité et des **paramètres techniques** (unités, quantités, temps, etc.) propres à votre activité, afin de produire des résultats spécifiques à votre activité de transformation — distincts de ceux de l'exploitation dans son ensemble.

Il poursuit deux objectifs principaux :

- **Évaluer la viabilité économique** de l'activité de transformation : est-elle rentable et bien dimensionnée sur le long terme ?
- **Identifier les leviers d'optimisation** : est-il pertinent de faire évoluer la configuration de l'activité — équipements, personnel, organisation du temps, etc. ?

2. Ce que l'outil fait émerger

L'outil génère un ensemble **d'indicateurs-clés de rentabilité**, calculés automatiquement à partir de vos données :

- les marges brutes (unitaire, au litre et par heure de travail) ;
- le ratio achat/vente ;
- le seuil de rentabilité mono-produit ;
- le bénéfice net et le cash-flow disponible ;
- le revenu annuel potentiel de l'exploitant.^[1]

Au-delà de ces indicateurs, l'outil produit deux modules d'aide à la décision pour **optimiser votre gamme de produits** : une analyse Pareto et une matrice de menu engineering. Ces deux lectures croisées permettent d'identifier les produits les plus contributeurs (au chiffre d'affaire et/ou à la marge) et d'orienter vos arbitrages (ajustement des prix, reformulation d'un produit, réorientation de la gamme).

Enfin, un **tableau de gestion du personnel** permet d'anticiper les besoins en main-d'œuvre mois par mois et de détecter les éventuels goulots d'étranglement (c'est-à-dire les périodes durant lesquelles la charge de travail serait supérieure aux capacités des travailleurs). Particulièrement utile pour les activités à forte saisonnalité, il aide à décider s'il est préférable de recourir à de la main-d'œuvre ponctuelle, de lisser la transformation dans le temps, ou encore de sous-traiter certaines opérations.

^[1] Ces notions sont définies ci-après dans la fiche.

3. Structure du fichier

Le fichier Excel est organisé en plusieurs onglets, regroupés par fonction. Les onglets se répartissent comme suit :

Prise en main • 0. Mode d'emploi Données d'entrée et paramètres • 1. Données de base	
Pour la comptabilité de gestion : • 2. Investissements et amortissements • 3. TCD^[2] – Synthèse investissements • Simulateur de redevance bio (onglet intermédiaire) • 4. Charges fixes • 5. Résumé gamme – CA^[3] et charges variables • 6. Analyse Pareto • 7. Graphique Pareto • 8. Matrice de menu engineering • 11. Résultats • 12. Liste des ingrédients • 13. Liste des consommables • 14. Calcul de l'impôt • Au-delà de l'onglet 14 : Fiches techniques et charges variables	Pour la gestion des ressources humaines : • 9. Capacité de production • 10. Besoins RH mensuels • Au-delà de l'onglet 14 : Fiches techniques et charges variables

4. Document à rassembler avant de commencer

Avant de débiter l'encodage, il est recommandé de rassembler les documents suivants :

- le bilan et le compte de résultats détaillé du dernier exercice comptable clôturé ;
- le dernier AER (avertissement extrait de rôle) de l'activité ;
- le coût de revient de vos fruits et légumes^[4], ou les factures de vos fournisseurs^[5] ;
- vos factures d'achats de vos investissements et de vos consommables^[6] ;
- les tableaux d'amortissement de vos crédits en cours ;
- vos fiches recettes, si elles existent ;
- votre facture de votre organisme de contrôle bio, si vous êtes certifiés transformateur bio.

5. Objectif de ce manuel

Ce manuel a pour vocation de présenter l'outil et d'en faciliter la prise en main. Il rappelle les notions de base indispensables à un encodage correct des données et explique comment chiffrer les différents postes, onglet par onglet.

[2] Tableau croisé dynamique.

[3] Chiffre d'affaire

[4] Dans cette fiche, le coût de revient correspond au coût de la production des fruits et légumes si vous les cultivez vous-mêmes.

[5] Les factures de vos fournisseurs concernent l'achat des matières premières pour vos produits transformés (donc les fruits et légumes que vous ne cultivez pas et que vous achetez à des grossistes, ainsi que les autres ingrédients nécessaires à la transformation, comme le sucre, le sel, etc.)

[6] Les consommables sont les biens qui sont utilisés et remplacés régulièrement dans le cadre de l'activité, comme les bocaux en verre, les couvercles, les étiquettes, les sacs, etc. Ils sont consommables parce qu'ils sont consommés lors de la fabrication, du conditionnement ou de la vente d'un produit.

B. L'outil

Chaque onglet est numéroté. L'arborescence de cette section suit la même numérotation que celles des onglets.

0. Fonctionnement général de l'outil

L'onglet « **0. Mode d'emploi** » présente les 11 autres onglets, leurs fonctions respectives et les actions à réaliser pour compléter le plan financier. La présente fiche suit cette même structure.

Quelques précisions importantes sur le fonctionnement de l'outil :

- L'analyse porte **spécifiquement sur l'activité de transformation**, distincte de la production.
- Toutes les données sont à encoder **hors TVA**.

L'outil est modifiable dans son ensemble, mais certaines zones sont verrouillées afin d'éviter toute modification accidentelle des cellules critiques. Le mot de passe pour déverrouiller les onglets est : trèfle.

Un code couleur permet de distinguer les différents types de cellules :

- **Orange** : cellules calculées automatiquement – à ne pas compléter ou modifier ;
- **Bleu** : cellules à compléter par l'opérateur ;
- **Vert** : cellules pré-remplies, modifiables manuellement si nécessaire ;
- **Blanc** : éléments d'information complémentaires.

Conseil : encodez toutes les données qui vous permettent d'obtenir une représentation aussi fidèle que possible de votre activité. Même si certaines ventes ou certains achats ne sont pas déclarés officiellement, incluez-les afin que les résultats reflètent votre situation réelle.

1. Données de base

Le premier onglet regroupe les données de base utilisées par tous les autres onglets. Vous devez notamment y **indiquer l'année en cours** (année N). Au moment où ces lignes sont rédigées, on est en octobre 2025, on y note donc 2025.

Le plan financier couvre quatre années : l'année en cours (année N), les deux précédentes (N-1 et N-2), et l'année suivante (N+1). Seul l'exercice **complet le plus récent (il s'agit souvent de l'année N-1, soit, dans notre cas, celui de 2024^[7]) est obligatoire pour que l'outil fonctionne** ; les autres années constituent un complément utile mais facultatif.



Conseils d'encodage :

- Si votre activité n'a démarré qu'en cours d'année 2024 et que vous ne disposez pas d'un exercice complet pour 2024, encodez plutôt les données de 2025. Pour que l'outil reconnaisse 2025 comme exercice de référence, indiquez fictivement 2026 comme année en cours.
- Si vous avez commencé votre activité en 2025, et puisque 2025 n'est pas encore achevée, vous pouvez extrapoler vos chiffres actuels sur 12 mois.

Il faut aussi noter **les prix du gaz et de l'électricité**, qui peuvent représenter des charges significatives dans une activité de transformation.



Conseils d'encodage :

Si vous utilisez des bonbonnes de gaz, convertissez le prix de la bonbonne en kilowattheures à partir du volume de gaz indiqué sur la bonbonne.

^[7] Car à l'époque où l'outil a été créé et que les bénéficiaires l'ont utilisé, nous étions en 2025.

2. Investissement et amortissement

La première étape consiste à lister l'ensemble des investissements réalisés – infrastructures, machines et équipements – **nécessaires à l'activité de transformation**. Ce recensement permet de calculer les amortissements correspondants. L'outil contient des données pré-remplies à titre d'exemple, qui peuvent être supprimées.

Pour chaque investissement, il convient d'indiquer : l'objet investi (en face de la catégorie correspondante), l'année d'achat, le prix d'achat, et la **clé de répartition** pour les équipements partagés entre plusieurs activités.



Conseils d'encodage :

Comment affecter les investissements réalisés à l'activité de transformation ?

Cas 1. Le **matériel qui ne sert qu'à la production**, on ne les renseigne pas dans l'Excel. Exemple : une laveuse à carottes ne sert qu'à préparer la matière première brute (vous laveriez aussi les carottes pour les vendre fraîches), elle n'intervient pas dans la transformation à proprement parler. L'outil ne doit donc pas figurer dans les amortissements de l'activité de transformation.

Cas 2. Si vous êtes **transformateur sans être producteur**, vous pouvez tous les imputer à la transformation.

Cas 3. Si certains **investissements ne concernent exclusivement que la transformation** (comme un autoclave), ils sont imputés à 100% à l'activité de transformation.

Cas 4. Lorsqu'un **investissement sert à la fois à la production et à la transformation** (comme un site internet), une **clé de répartition** permet d'en affecter une part à chaque activité. Ce qui importe avant tout, ce n'est pas tant le choix précis de cette clé que sa cohérence avec les autres postes analysés. Plusieurs clés de répartition sont possibles :

- **Le chiffre d'affaires** : si l'activité de transformation génère 50.000 € et la production 100.000 €, on peut affecter 1/3 de l'investissement à la transformation. C'est généralement l'approche la plus simple et la plus recommandée. Exemple : pour une camionnette qui sert à livrer des légumes bruts et des produits transformés, on peut appliquer une clé de répartition basée sur le chiffre d'affaires respectif de chaque activité.
- **La surface** : pertinente pour des espaces communs, comme un conteneur frigorifique utilisé à la fois pour stocker des carottes brutes et des bocaux de soupe. On calcule la répartition selon la surface occupée.
- **Les heures d'utilisation** : adaptée pour certaines machines dont l'usage est clairement mesurable.

Cas particulier : utilisation d'une cuisine privée

Si la cuisine utilisée pour fabriquer les produits n'a pas été acquise dans le cadre de l'activité professionnelle, elle ne doit pas apparaître dans les amortissements. Il est préférable d'inscrire, dans les charges fixes, **un loyer théorique correspondant au coût de location d'une cuisine partagée au prix du marché**. Cette approche permet d'estimer le coût réel qu'engendrerait le recours à une cuisine externe, et d'obtenir ainsi une image plus réaliste de la structure de coûts. »

Des colonnes orange (donc non modifiables) calculent automatiquement **la valeur amortie de chaque investissement**. L'outil intègre des durées indicatives (sur base de normes comptables) selon les catégories : le matériel roulant neuf s'amortit sur 5 ans, le matériel roulant d'occasion sur 3 ans, et ainsi de suite. Il retrace également l'évolution de la valeur résiduelle^[8] du matériel au fil du temps, année par année.

^[8] La valeur résiduelle = la part de l'investissement initial qui n'a pas encore été « consommée » comptablement.



Conseils d'encodage :

Dans une comptabilité stricte, un investissement réalisé en novembre 2025 ne peut être amorti que sur les deux derniers mois de l'année. Pour simplifier, l'outil part du principe que tout achat a été effectué en début d'année. En conséquence, si un investissement a été réalisé lors du dernier trimestre (octobre à décembre), il est conseillé de l'encoder comme s'il avait été effectué l'année suivante. Par exemple, un site internet acheté en novembre 2022 sera saisi avec l'année 2023.

Le tableau récapitule l'ensemble des investissements réalisés, en distinguant la part attribuée à l'activité de transformation, et les valeurs amorties par années pour la transformation.

3. TCD^[9] - Synthèse INVESTISSEMENT

Le troisième onglet est un tableau croisé dynamique qui est une synthèse de la somme des investissements réalisés par an et par catégories comptables.



Conseils d'encodage :

Ce tableau ne se remet à jour qu'en fermant et rouvrant le fichier.

Onglet intermédiaire : simulateur de redevance bio

Si vous souhaitez estimer le montant de la redevance bio applicable à votre activité de transformateur bio pour commercialiser vos produits transformés sous label bio avec l'Eurofeuille, complétez cet onglet.

Vous serez invité à renseigner plusieurs informations via des menus déroulants, en réponse aux questions indiquées en regard.



Conseils d'encodage :

- **Chiffre d'affaires biologique annuel** (toutes activités bio confondues) : vous devrez additionner le CA issu de la vente de fruits et légumes bio bruts (matières premières) et, d'autre part, celui issu de la vente de produits transformés bio. Attention : ce montant n'est pas reporté automatiquement depuis les autres onglets, il doit être calculé et saisi manuellement.
- **Nombre de sites d'activité bio** : il s'agit du nombre d'adresses distinctes où se déroule une activité bio. Un atelier de transformation = 1 site ; un deuxième atelier situé ailleurs = 2 sites, etc.
- **Nombre de types d'ingrédients biologiques** : raisonnez en types, et non en variétés. Ainsi, la tomate compte pour 1 type, quelle que soit le nombre de variétés utilisées.
- **Nombre de types de produits biologiques préparés** : il s'agit du nombre de recettes. Une passata compte pour 1 type, quel que soit le nombre de formats ou volumes de bocal produits.

Pour toute difficulté à compléter cet onglet, n'hésitez pas à contacter Biowallonie.

^[9] Tableau croisé dynamique

4. Les charges fixes

Les charges fixes seront reportées automatiquement dans l'onglet 11. Résultats.

Les charges fixes sont celles qui existent même si on ne produit rien ; elles sont **indépendantes du volume produit**. Exemple pour un boulanger : quand il ne produit aucun pain, les charges totales sont égales aux charges fixes (comme le loyer du bâtiment, les frais comptables, l'abonnement internet et de téléphone, etc.)

Il convient de compléter les colonnes bleues du dernier exercice comptable clôturé (l'année de référence, N-1) – soit 2024 dans notre cas.



Conseils d'encodage :

Pour les autres années (que celle de référence N-1), deux approches sont possibles.

- La plus simple consiste à ne compléter que l'année N-1 (l'exercice 2024) : les charges liées aux années suivantes se calculent alors automatiquement en appliquant un taux d'inflation d'une année à l'autre. Ce taux, fixé par défaut à 3%, est modifiable manuellement (cellule verte). Dans cette configuration, l'évolution des charges d'une année à l'autre ne reflète que l'inflation et les variations d'amortissements.
- Si vous disposez de données réelles pour les années précédentes ou de projections plus précises pour l'année en cours (année N) ou l'année à venir (année N+1), vous pouvez également saisir ces valeurs directement en écrasant les formules existantes.

4.1. Reporter les charges fixes générales en appliquant une clé de répartition

Certaines charges fixes sont générales, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas directement liées à l'activité de production ou à la fabrication des produits. C'est le cas des rétributions à des tiers (honoraires du comptable, secrétariat social, etc.), des assurances, de l'abonnement téléphonique, de la connexion internet, etc. Pour ces postes, vous pouvez vous référer directement aux documents remis par votre comptable (dans le dernier bilan comptable clôturé pour l'ensemble de l'entreprise) et utiliser les codes PCMN^[10] correspondants pour reporter chaque poste.

Toutefois, **seule la quote-part relative à l'activité de transformation entre dans le périmètre du modèle** ; le solde en est exclu. Il convient dès lors d'appliquer une clé de répartition unique à l'ensemble de ces postes, exprimée en pourcentage, et de la renseigner en cellule E11.



Conseils d'encodage : Comment bien choisir la clé de répartition ?

Une bonne clé de répartition est celle qui reflète au plus près la cause réelle de la charge. Comme expliqué au point B.2 (clé de répartition pour les investissements), plusieurs bases de calcul sont envisageables :

- **Les ETP^[11] ou heures travaillées** : recommandés pour les entreprises agricoles ou agroalimentaires combinant production et transformation ; cette clé reflète fidèlement les charges liées aux ressources humaines et constitue souvent le choix le plus représentatif pour une PME de ce type.

Pour connaître la part de travail allouée à la transformation, par rapport à la part de travail réservée au reste de l'exploitation (exemple : 30% pour la transformation et 70% pour la production en ferme), reportez-vous à l'onglet 10. BESOIN RH.

^[10] Ce sont les codes utilisés en comptabilité (PCMN = plan comptable minimum normalisé). Il s'agit d'une nomenclature standardisée de numéros qui permet d'uniformiser la comptabilité. Vous les trouverez dans vos bilans et comptes de résultats.

^[11] Equivalent temps plein

- **Le chiffre d'affaires** : solution simple, mais déconseillée lorsque les marges diffèrent sensiblement d'une activité à l'autre, car elle peut alors introduire un biais significatif.
- **La surface (m²)** : particulièrement pertinente pour les charges immobilières (loyer, assurance bâtiment, chauffage), elle peut également s'appliquer à d'autres postes liés à l'occupation des locaux.
- **La marge brute** : utile pour comparer deux activités de transformation aux structures de coûts distinctes (ex. : fromagerie vs boucherie) ; moins adaptée en revanche pour mettre en regard une activité de production primaire et une activité de transformation.

Autre conseil : si vous utilisez ce plan financier d'une année à l'autre, pensez à réviser, si nécessaire, la clé de répartition puisque celle-ci dépend des réalités de votre entreprise qui peuvent évoluer.

4.2. Exceptions : reporter les charges fixes réelles liées à la transformation

D'autres charges sont **fixes mais rattachables spécifiquement à l'activité de transformation** – sans pour autant varier en fonction des volumes produits (elles ne sont pas variables). Pour celles-ci, la clé de répartition générale en E11 ne s'applique pas.

Premier cas : quand vous connaissez exactement la charge fixe liée à la transformation. Par exemple, une charge locative lorsqu'un transformateur loue de manière régulière (via un bail avec paiement mensuel) un atelier de transformation ou une cuisine partagée.



Conseils d'encodage :

La clé de répartition renseignée en E11 s'applique automatiquement à l'ensemble des postes. Pour les charges fixes connues, entièrement imputables à l'activité de transformation, nous vous invitons à contourner ce mécanisme en indiquant un montant de base ajusté.

Exemple :

- La clé de répartition définie en E11 est de 30 %.
- Vous payez un loyer de 1.000 € par mois pour un atelier de transformation.

Si vous encodez directement 1.000 €, l'application de la clé de répartition ne retiendra que 300 €, ce qui ne reflète pas la réalité.

Pour obtenir une valorisation correcte de 1.000 € après application de la clé de répartition, vous pouvez encoder un montant de 3.333 € (ou 3.300 € pour simplifier). Une fois la clé de 30 % appliquée, le montant retenu sera proche du coût réel supporté pour l'activité de transformation.

Deuxième cas à la ligne 39 – Part fixe des charges énergétiques (code PCMN 6127) : cette part correspond à la consommation d'énergie structurelle, indépendante des volumes transformés (fonctionnement continu de la chambre froide, chauffage de l'atelier, etc.) Ces coûts sont présents même en l'absence de toute production.



Conseils d'encodage : Conseils d'encodage. Comment bien noter la part d'énergie fixe dans l'onglet 4, ligne 39 ?

Pour déterminer les coûts énergétiques fixes à encoder dans l'onglet 4. Charges fixes, il convient de partir du coût énergétique total de l'entreprise (celui repris dans le dernier compte de résultat en N-1) et d'en déduire la part des coûts énergétiques déjà intégrée dans les fiches recettes en tant que charge variable.

Cette part est calculée automatiquement dans l'onglet 5. Résumé gamme CACV :

- En U69 : on trouve proportion des coûts énergétiques dans le chiffre d'affaires (exemple : 0,16%) ;
- En U47 : on a le chiffre d'affaires total de l'année de référence N-1

En multipliant U69 par U60, vous obtenez le montant annuel des coûts énergétiques variables déjà pris en compte dans les recettes.

Des coûts énergétiques totaux, déduisez ce montant afin d'éviter tout double comptage entre les charges variables et les charges fixes.

Troisième cas : il y a des charges fixes réelles, liées à la transformation, qui ne doivent pas faire l'objet d'une saisie manuelle (d'ailleurs, les cellules concernées sont grises en colonne E) car elles sont déjà prises en compte **automatiquement**. Il s'agit de ce poste :

- **Ligne 71 – Amortissements (code PCMN 63) :** seuls les montants directement liés à l'activité de transformation sont repris ici. Ils sont alimentés automatiquement depuis l'onglet 2. INVEST & AMORT et ne nécessitent **aucune ressaisie manuelle**.

4.3. Valoriser la main d'oeuvre liée à l'activité de transformation

L'ensemble des postes relatifs à la main-d'œuvre fait l'objet d'un traitement spécifique.

La rémunération des travailleurs est à considérer comme une charge fixe, et pas variable (elle est non attachée à une recette précise ou à un volume de production^[12]). Puisqu'il ne s'agit pas d'une charge variable, **la main d'œuvre** (même la vôtre, donc qu'il s'agisse de votre propre temps ou de celui d'un employé) **n'est pas intégrée dans le coût de production^[13] des produits transformés au niveau des fiches techniques** (après l'onglet 14), donc elle n'est pas valorisée dans le calcul de la marge brute (puisque la marge brute = chiffre d'affaires – charges variables). L'effet de ces charges apparaîtra au niveau du résultat (bénéfice), une fois les charges fixes déduites de la marge brute.

Puisque cet outil se concentre sur l'activité de transformation, on va **isoler la charge salariale fixe liée à la transformation**, grâce à la clé de répartition choisie en E11. Cette charge salariale recouvre toutes les tâches relevant du métier de transformateur, dont : administratif, communication, vente, préparation des batchs^[14], logistique, livraison, préparation des commandes pour les professionnels ou revendeurs, suivi comptable, etc.



Conseils d'encodage :

- Pour votre main d'œuvre (vous-même), deux situations se présentent :
 - **Si vous êtes gérant de société** et que vous vous versez une rémunération fixe, inscrivez-la à la **ligne 67, dans le poste 6180** (émoluments gérant). Pour la calculer, reprenez le montant figurant dans votre dernier bilan clôturé. Ce montant sera comptabilisé comme une charge et viendra en déduction du bénéfice net.
 - **Si vous êtes indépendant en personne physique** et que vous vous rémunérez sur le résultat, indiquez 0 dans le poste émoluments gérant : votre rémunération n'apparaîtra pas comme une charge mais comme un prélèvement sur le bénéfice net. Vous pourrez toutefois indiquer le salaire que vous prélevez mensuellement dans l'onglet 11 résultat.

^[12] Par exemple, un ouvrier représente un coût engagé indépendant des volumes produits. On ne peut pas moduler sa présence au gré des commandes – doubler une commande ne signifie pas doubler ses heures de travail. Certes, le temps consacré à la fabrication d'un produit peut varier. Par exemple : 5 heures pour produire 50 L de potage, et 2 heures pour 40 L de coulis de tomates, mais la ressource humaine disponible, elle, est fixe. C'est pourquoi il est plus pertinent de la comptabiliser en charges fixes et d'analyser comment elle est allouée entre les différents produits.

^[13] On comprend le coût de production comme étant la somme des charges variables nécessaires pour fabriquer le produit transformé.

^[14] Un batch est un cycle de production.

Le choix entre ces 2 approches dépend de votre statut et de vos pratiques. L'essentiel est de retenir la configuration qui reflète le mieux votre situation réelle.

- **Si vous employez du personnel** (salariés, ouvriers, saisonniers), inscrivez en ligne 70 (code PCMN 62) leurs charges salariales totales.

Grâce à la clé de répartition que vous avez indiquée en E11, la charge salariale qui correspond à la part de l'activité de la transformation est calculé automatiquement.

Par ailleurs, la main d'œuvre est un élément central de l'activité qui a une influence déterminante sur le choix de la gamme et sur les résultats économiques. Pour l'analyser correctement, l'outil invite à la regarder sous **l'angle d'une ressource** (la ressource humaine) en vérifiant si elle est correctement dimensionnée selon les besoins, mois par mois, tâche par tâche, produit par produit. Croiser ces lectures permet de déterminer si les ressources disponibles sont suffisantes et si la gamme de produits envisagée est réaliste. Pour cela, il faut vous reporter aux onglets 9, 10 et 11.

4.4. La redevance bio

Si votre activité de transformation était déjà certifiée bio lors de l'année de référence (donc l'année en cours -1), vous pouvez indiquer en cellule E83 le montant réellement facturé par votre organisme de contrôle.

Pour l'année en cours et les années suivantes, ou si vous souhaitez estimer le montant de votre redevance en tant que transformateur, celui-ci est reporté automatiquement depuis l'onglet Simulateur redevance bio, vers l'onglet 4. Charges fixes.

4.5. Ne pas encoder la TVA

Que faire pour la TVA ? Il n'y a rien à encoder. La TVA collectée sur les ventes compense la TVA payée sur les achats : le bilan TVA s'équilibre, de sorte qu'à terme, la TVA ne constitue ni un gain ni une charge nette. Cette logique ne s'applique pas aux opérateurs dont le chiffre d'affaires est inférieur à 25 000 € par an, qui peuvent être exemptés du régime de TVA.

La TVA, c'est une **sortie de trésorerie temporaire**. La différence est importante : une charge est définitive, tandis qu'une sortie est récupérée ultérieurement. La TVA versée est remboursée avec un décalage d'environ trois mois, ce qui explique pourquoi elle apparaît dans le tableau de trésorerie mais pas dans le compte de résultats.

C'est l'inverse de l'amortissement qui, lui, figure bien comme une charge dans le compte de résultats, mais sans jamais donner lieu à un décaissement réel : l'amortissement est une charge purement comptable, qui ne correspond à aucun paiement effectif.

5. Résumé gamme - CACV (chiffre d'affaires et charges variables)

Avant de vous pencher sur ce 5^{ème} onglet, vous devez d'abord compléter les fiches produits, au-delà du 14^{ème} onglet^[15], et les onglets 9^[16] et 10^[17] liés aux RH (ressources humaines).

Toutes les données encodées dans les fiches techniques se consolident automatiquement dans cet onglet. Chaque produit y est présenté en colonne, avec ses indicateurs clés calculés automatiquement (cellules orange, non modifiables).

^[15] Voir section B.15, page 16 (à compléter lors de la mise en page)

^[16] Voir section B.9, page 13 (à compléter lors de la mise en page)

^[17] Voir section B.10, page 14 (à compléter lors de la mise en page)

Deux indicateurs supplémentaires y apparaissent :

- **La marge brute par heure de travail** : cet indicateur révèle que certains produits mobilisent le même temps de travail pour une rentabilité très différente. Il permet d'identifier les heures les mieux valorisées au sein de la gamme.
- **Le seuil de rentabilité mono-produit** : il indique combien de batchs par an il faudrait produire de ce seul produit pour couvrir l'ensemble des charges, y compris salariales. Par exemple, 85 batchs de coulis de tomates ou 69 batchs de jus de pomme. C'est une façon concrète d'apprécier la contribution d'un produit au chiffre d'affaires et d'évaluer sa rentabilité globale – une autre lecture du ratio achat/vente.

Gestion des stocks et analyse des ventes

Les tableaux « vente et variation de stock » (en-dessous de la ligne 24) permettent d'analyser les stocks et les ventes pour chaque produit, sur quatre années consécutives. Pour chaque année, il convient de renseigner :

- le stock initial (zéro si l'activité vient de démarrer) ;
- les quantités produites ;
- les pertes éventuelles de stocks ;
- les quantités vendues, en distinguant B2B^[18] et B2C^[19].

À partir de ces données, l'outil calcule automatiquement une série d'indicateurs : **la répartition des ventes entre B2B et B2C** (ex. : 61 % des unités de coulis de tomates vendues en B2B), **le stock constitué en fin d'année**, **le chiffre d'affaires du produit** (quantités vendues × prix unitaire), **la marge brute annuelle** (quantités vendues × marge brute unitaire), **et la part du produit dans le chiffre d'affaires total** (ex. : le coulis représente 13 % du CA global).

Cet onglet présente la **marge brute annuelle** consolidée ainsi que le **ratio achat/vente moyen de l'activité** (données visibles à partir de la colonne T). Puisque chaque produit – et chaque circuit de vente – affiche un ratio différent, ce ratio moyen agrège l'ensemble : il rapporte le total des charges variables au total du chiffre d'affaires généré. C'est un indicateur synthétique utile pour apprécier la structure de coûts globale de l'activité.

L'onglet présente également **la valeur du stock constitué**, exprimée en euros. Celle-ci n'est pas calculée à la valeur de vente, mais au coût de revient : 200 unités de coulis de tomates en stock seront ainsi valorisées à 200 fois le coût variable unitaire du produit, et non à leur prix de vente. Le stock n'est pas du chiffre d'affaires – c'est une ressource dont la valeur correspond à ce qu'elle a coûté à produire.

6. Analyse Pareto

Cet onglet est alimenté automatiquement à partir des données consolidées dans l'onglet 5 Résumé gamme – CA et charges variables : aucune saisie n'est donc requise. Il offre une lecture synthétique et plus accessible que l'onglet 5, en présentant pour chaque produit : le chiffre d'affaires généré, sa part dans le chiffre d'affaires total, le taux de marge brute, ainsi que la marge brute par heure de travail.

7. Pareto - Graphique CA

À partir des données de l'onglet 6, un graphique est généré automatiquement dans l'onglet 7. Il représente visuellement la contribution de chaque produit au chiffre d'affaires total, ainsi que le chiffre d'affaires cumulé exprimé en pourcentage cumulé. **Cette visualisation permet d'identifier rapidement quels produits concentrent l'essentiel du chiffre d'affaires et, à l'inverse, lesquels y contribuent marginalement.**

^[18] B2B : business to business, c'est-à-dire les transactions qui ont lieu entre professionnels.

^[19] B2C : business to customer, c'est à dire les transactions qui ont lieu entre un professionnel et un consommateur (particulier).

8. La matrice engineering

Sur la base des données consolidées dans l'onglet « Résumé gamme – CACV^[20] », l'outil génère automatiquement une matrice de menu engineering. Cette matrice positionne chaque produit selon deux axes : sa contribution au chiffre d'affaires et sa marge brute par litre.

Elle **permet de visualiser d'un coup d'œil les déséquilibres éventuels au sein de la gamme**. Un produit qui pèse lourd dans le chiffre d'affaires mais affiche une marge brute faible est un signal d'alerte : il mobilise des ressources importantes sans générer une rentabilité proportionnelle.^[21] Il s'agit des produits positionnés dans le quadrant inférieur droit. À l'inverse, les produits positionnés dans le quadrant supérieur droit – forte contribution au CA et bonne marge brute – sont les piliers de la gamme.

L'objectif est d'obtenir une gamme équilibrée, avec suffisamment de produits bien positionnés pour assurer la santé financière de l'activité. Cette matrice constitue un outil de pilotage précieux pour orienter les décisions : ajuster un prix, reformuler un produit, réorienter les efforts de vente, ou envisager d'abandonner certaines références.

9. Capacité de production mensuelle

Un indicateur important est la **capacité de production par produit**. Un tableau avec des cellules bleues, intitulé « organisation mensuelle de la production – selon saisonnalité et quantité à produire », permet d'indiquer pour chaque produit le nombre maximum de batchs réalisables par semaine en période de pleine activité. Le but est de déterminer la distribution mensuelle des heures de transformation, selon la période (exemple : le coulis de tomate n'aurait lieu qu'en juillet, août, septembre et octobre).



Conseils d'encodage :

Ce potentiel est ensuite réparti mois par mois, exprimé en proportion de la capacité maximale. Prenons l'exemple du coulis de tomates, avec un maximum de 2 batchs par semaine : juillet, août et septembre correspondent à la pleine saison, on produira en effet 2 batchs par semaine durant ces périodes, on indique donc 1 (100 %) en vis-à-vis de ces 3 mois. En octobre, seules 2 semaines sont encore productives – soit 4 batchs sur les 8 théoriquement possibles dans le mois – on indique donc 0,5 (50 %). Les autres mois, on indique 0.

À partir de ces données, l'outil calcule automatiquement, pour chaque mois, **le nombre de batchs à réaliser par semaine (colonne T)**, puis le **temps de travail** (en heures, colonne U) correspondant par semaine (sur base du temps de travail actif par batch nécessaire qui a été reporté automatiquement des fiches techniques des produits – après l'onglet 14).

Ce temps en heures est ensuite converti en jours-semaines. Il est d'abord converti en fraction de semaine (considérant qu'une semaine correspond à 38h de travail), puis en jours. Ça **exprime combien de jours de travail sur la semaine sont nécessaires pour réaliser la tâche par une personne à temps plein (colonne V)**. Si le résultat dépasse 5, ça signifie qu'une personne ne suffit pas (ou elle devra faire des heures supplémentaires).

C'est en croisant les données de cet onglet avec celles de l'onglet 10 (besoin RH mensuel) que l'on peut vérifier si le temps de production envisagé par produit est cohérent avec les ressources humaines disponibles.
personnel.

^[20] CACV = chiffre d'affaires et charges variables.

^[21] Cela dit, miser sur un produit qui génère beaucoup de CA et peu de marges, est parfois le choix de certaines entreprises, dans le cadre de leur stratégie de produit d'appel.

10. Besoins RH mensuels

Cet onglet permet de visualiser, mois par mois, comment se structure le besoin en ressources humaines de l'activité.

La rémunération brute annuelle totale de chaque employé impliqué dans l'activité peut être encodée dans cet onglet. Pour l'indépendant en personne physique, la logique est différente : il se rémunère sur le résultat de son activité, donc il faudra laisser 0.

NB : Pour savoir combien l'indépendant en personne physique se rémunère à l'heure, il faut prendre ce résultat net, divisé par le total de ses heures prestées, que l'on trouve dans cet onglet 10.

10.1. Les ressources

Le **premier tableau (les ressources)** liste, mois par mois, l'ensemble des personnes impliquées dans l'entreprise (toute activité confondue : que ce soit la transformation ou la production), avec leur disponibilité exprimée en ETP (équivalent temps plein).

Le tableur calcule ce à quoi ça correspond en nombre de « **jours-semaine** » disponibles (considérant que 1 ETP = 5 jours/semaine). Par exemple : **un ouvrier** présent à 70 % sur l'année, **l'exploitant** à 100 % en permanence, et **une tierce personne** disponible uniquement pendant les vacances scolaires (100 % en juillet-août, 50 % en mai et octobre). Par exemple, pour le mois de juillet, ces trois personnes vont réaliser l'équivalent de 13,5 jours de travail (1x5 jours + 1x5 jours + 0,7x5 jours), en une semaine.

10.2. Les besoins

Dans le **deuxième tableau (les besoins)**, on indique **le nombre de jours par semaine, pour chaque mois, requis par tâche** (toutes celles de l'exploitation) **à réaliser** : production primaire, transformation, administratif, nettoyage, préparation des commandes, livraison – d'autres tâches peuvent être ajoutées.

Exemple : si on écrit « 2 » en vis-à-vis de la « production primaire » en janvier, cela signifie que 2 jours par semaine sont consacrés à la production. C'est une tâche qui correspond à 40% du temps d'un ETP.

Le temps en jours/semaine nécessaire à la transformation (ligne 16) est reporté automatiquement depuis l'onglet 9, en fonction de ce qu'on y a encodé. C'est important que vous ne fassiez pas de saisie manuelle ici car cela écraserait la liaison avec l'onglet 9. Si vous souhaitez ajuster la donnée qui apparait, modifier la via l'onglet 9.

N'oubliez pas d'adapter les besoins mois par mois, selon la saisonnalité réelle de chaque poste d'activité.

Le tableur donne le nombre total de jours de travail par semaine qui est requis pour chaque mois. Donc on connaît le nombre de jours de travail par semaine à effectuer pour couvrir l'ensemble des activités. L'important est ensuite de voir ce que ça implique en termes d'équipe. Puisqu'une personne à temps plein apporte 5 jours/semaine, il faut diviser ce total en 5 pour savoir combien de personnes à temps plein sont nécessaire pour tenir la charge du mois.

10.3. Lecture du ration d'utilisation

Le tableau compare ensuite si ces besoins en ETP sont couverts par les ressources renseignées dans le premier tableau. Cela permet d'identifier les goulots d'étranglement par mois : les périodes où la somme des besoins dépasse les ressources disponibles, et où le recours à des saisonniers pourrait s'avérer nécessaire. C'est particulièrement utile pour des activités à forte saisonnalité (comme dans le secteur fruits et légumes), dont les pics de production et de transformation ne coïncident pas toujours.

En résumé, voici les trois états et les actions associées :

Couleur	Seuil	Action recommandée à décrire
 Vert	≤ 80 % — OK	Aucune action requise. Marge suffisante pour les imprévus.
 Orange	80-100 % — Tendue	Prévoir heures sup ou réserve. Arbitrage à anticiper.
 Rouge	> 100 % — Goulot RH	Action requise : embauche temporaire, externalisation, révision des projets de transformation dans l'onglet 9 ^[22] , ou réduction de gamme.

10.4. Points d'attention

- Le ratio d'utilisation ne capte pas les pics intra-mois : un mois à 75 % peut masquer 3 jours en surcharge. Il est recommandé de faire une analyse hebdomadaire pour les activités très saisonnières.
- Simulez des scénarios : jouez sur l'ETP mensuel des ressources (lignes 4-9, colonnes F-Q) plutôt que sur les besoins, pour évaluer le coût d'un recrutement.

11. Résultats

C'est dans cet onglet que l'ensemble des éléments encodés se consolident pour former une vue d'ensemble. Peu de cellules bleues sont à compléter : la quasi-totalité des données y est automatiquement reportée depuis les onglets précédents.

On y retrouve, pour l'année en cours : le total des recettes, le total des charges, et le bénéfice brut qui en découle. Les charges fixes se somment également automatiquement.

Seuls quelques éléments sont à compléter manuellement :

- En ligne 15 : les recettes générées d'une activité éventuellement de sous-traitance (si vous facturez votre service de transformateur à des tiers, par exemple).
- En ligne 17 et 18 : **les recettes exceptionnelles ou ponctuelles** : subsides, dons, crowdfunding, etc. Les aides PAC perçues au titre de l'activité de production sont en revanche à exclure.
- En ligne 41 : **l'impôt des sociétés (si vous êtes en société)** : le montant exact figure sur l'avertissement-extrait de rôle de l'exercice d'imposition correspondant. Si vous êtes indépendant en personne physique, mettez 0.
- En ligne 62 : **le salaire annuel versé (si vous êtes indépendant en personne physique et vous versez une rémunération fixe)**.
- En ligne 47 à 49 : **les remboursements en capital de crédits^[23] ou dettes échus dans l'année** : le montant total figure dans le tableau d'amortissement de votre crédit.

^[22] Comme le fait de produire moins à une certaine période et déplacer ce travail au mois d'avant ou d'après.

^[23] Il s'agit seulement de la somme annuelle des remboursements mensuels en capital (pas les intérêts) des crédits bancaires. Les intérêts sur emprunts (qui sont des charges financières) sont à écrire dans l'onglet 4 charges fixes, lignes 78 (code PCMN 6500).

11.1. Comment calculer sa rémunération sur la transformation de ses fruits et légumes ?

- **Gérant en société** : vous vous fixez une rémunération mensuelle à inscrire dans le code **PCMN** 618 (émoluments gérant) dans l'onglet 4 (charges fixes), ligne 67. Elle est comptabilisée comme une charge et vient réduire le bénéfice net. Si un bénéfice net subsiste après cette déduction (ligne 43), il peut être mis en réserve ou redistribué sous forme de dividende – auquel cas votre rémunération totale correspond à vos émoluments + ce dividende. Si le résultat est négatif, cela signifie que la rémunération fixée est trop élevée au regard des résultats de l'activité.
- **Indépendant en personne physique** : vous ne vous versez pas de salaire fixe mais vous rémunérez sur le cash-flow libre de votre activité. Celui-ci se calcule comme suit : bénéfice net + amortissements (charge comptable sans décaissement réel) – remboursements en capital de crédits échus dans l'année.

Exemple pour un indépendant en personne physique. 92.297€ de marge brute – 50.741,3€ de charges fixes, donne 41.555,6€ de bénéfice. En ajoutant 10.130€ d'amortissement et en déduisant 0€ de crédit, on obtient un cash-flow libre de 51.685,7€. C'est sur cette somme que l'indépendant peut se rémunérer.

Si l'indépendant choisit de se verser 27.000€, il lui restera – après charges sociales (5.759€) et impôts (5.688 €)^[24] – un revenu mensuel net d'environ 1.296 €, et 24.686 € demeureront dans l'entreprise comme réserve de liquidité.

C'est un calcul qui peut sembler inhabituel, mais il reflète fidèlement la réalité de l'indépendant : c'est lui la variable d'ajustement. Il peut choisir de se verser davantage, au détriment de la capacité d'investissement de son entreprise, ou inversement de laisser plus de liquidités dans la structure et se payer moins.

12. Liste ingrédients

Cet onglet permet de centraliser tous les ingrédients utilisés dans l'activité de transformation, en renseignant pour chacun le fournisseur, le conditionnement et le coût d'achat. Une fois complété, ces informations peuvent être reportées facilement dans les fiches techniques (onglets 15 et suivants), par report automatique ou par copier-coller.

Cet onglet est facultatif : si vous préférez saisir les informations directement dans chaque fiche technique, vous pouvez vous en passer.

13. Liste consommables

À l'instar de l'onglet 12, vous pouvez renseigner ici l'ensemble de vos consommables, en précisant pour chacun l'unité de conditionnement et le coût d'achat HTVA à l'unité correspondante.

14. Calcul impôt

Cet onglet calcule automatiquement les cotisations sociales et l'impôt des indépendants en personnes physiques, qui seront alors reportés dans l'onglet 11 Résultats.

15. Au-delà de l'onglet 14 : Fiches techniques et charges variables

Les fiches techniques (ou fiches recettes) sont à compléter à partir du 15^{ème} onglet et suivants. C'est ici que sont renseignés l'ensemble des coûts variables associés à chaque produit. **Qu'entend-t-on par charges variables ?** La variabilité ne se comprend pas en fonction du temps (charges qui auraient lieu occasionnellement ou pas) mais en fonction de son lien intrinsèque avec le produit

^[24] Ces deux montants sont reportés automatiquement de l'onglet 14.

vendu (exemples : les matières premières propres audit produit, le travail qu'il a nécessité, les locations de matériel pour le transformer, etc.) Ces charges variables dépendent de facto de la réalité de chacun (vu que tous n'ont pas les mêmes matériels, ne travaillent pas au même rythme, etc.)

15.1. Combien de fiches créer ?

L'idéal est de réaliser une fiche par produit. La **notion de « produit »** s'entend au sens strict : un jus de pomme vendu en bouteille d'1 litre et le même jus vendu en cubi de 3 litres constituent deux produits distincts, car les consommables et le prix de vente au litre diffèrent.



Conseils d'encodage :

Au-delà de 16 fiches, l'analyse devient difficile. La limite n'est pas technique – l'outil peut en accueillir davantage – mais pratique : trop de fiches nuisent à la lisibilité et rendent difficile une bonne vision financière d'ensemble.

Si vous en avez une vingtaine ou plus, commencez par **vous demander s'ils sont vraiment tous différents**. Certains produits peuvent être **regroupés en catégories homogènes** – même gamme de prix, mêmes matières premières, même temps de travail, mêmes contenants – comme des tisanes pourrait être regroupées en tisanes d'hiver et tisanes d'été.

Si des regroupements ne s'imposent pas d'emblée, **réalisez d'abord une fiche pour chaque produit** : cela aidera à identifier les similitudes en termes de ratios achat/vente et de rentabilité. Dans un second temps, les produits très proches pourront être rassemblés en catégories.

15.2. Composition d'une fiche technique

Toutes les fiches sont structurées de la même manière. Elles raisonnent **par batch**, c'est-à-dire par cycle de production. Les informations suivantes sont à renseigner (cellules bleues) :

- Le nom du produit (champ « nom de préparation ») ;
- Le volume du batch en litres (ex. : 50 L de coulis de tomates) ;
- Le volume de l'unité vendue en litres (ex. : bocaux de 200 ml).

L'outil calcule automatiquement en cellule orange le **nombre maximal de portions réalisables** par batch. Ce chiffre théorique ne tient pas compte des **pertes** : indiquez donc le nombre de portions effectivement obtenues en pratique en bleu (ex. : 225 bocaux pour un batch de 50 L). L'outil en déduit automatiquement **le taux de perte à la transformation**.

PRIX DE VENTE

Renseignez ensuite le prix de vente unitaire hors TVA pour le circuit professionnel (B2B), ainsi que le taux de TVA applicable – généralement 6 %, déjà préencodé. L'outil calcule le prix de vente B2B TVA comprise.

Pour le circuit grand public (B2C), indiquez le prix de vente toutes taxes comprises : l'outil en déduit automatiquement le prix hors TVA. Il calcule également l'écart de prix HTVA entre les deux circuits, le produit étant souvent vendu plus cher en B2C.



Conseils d'encodage :

Si vous vendez vos produits dans votre propre point de vente, indiquez le prix affiché au consommateur final – et non un prix de cession interne^[25].

INGRÉDIENTS

Plus bas dans la fiche, listez les ingrédients nécessaires à la réalisation du batch, en les sélectionnant parmi les propositions déroulantes (qui découlent de ce qui a été indiqué dans l'onglet 12. Liste d'ingrédients) ; sinon, décrivez-les en précisant l'unité de prix (kg, litre, botte), le coût d'achat hors TVA et la quantité utilisée. Le coût variable total hors TVA se calcule automatiquement, ainsi que la proportion de chaque ingrédient dans le batch.



Conseils d'encodage : Quelle valeur attribuer aux fruits et légumes autoproduits ?

Il est important de **donner une valeur aux matières premières que vous produisez vous-même**, et pas seulement celles achetées à un fournisseur. Plusieurs approches sont possibles :

- Si vous connaissez votre **coût de revient** (travail valorisé inclus), utilisez-le. C'est comme si vous achetiez la matière première à votre « vous producteur ».
- Si ce calcul est trop laborieux, utilisez le **prix d'achat auprès d'un grossiste**. Cette référence est d'ailleurs utile en soi : si vous ne pouviez plus produire cet ingrédient (maladie, mauvaise récolte, etc.), c'est ce canal que vous devriez activer.
- Dans tous les cas, **restez réaliste**. Si le prix chez un revendeur est très supérieur à votre coût réel de production, vous pouvez retenir une valeur inférieure, à condition qu'elle reste plausible.

Dans la colonne « proportion sous total », va apparaître la proportion de chaque ingrédient par batch.

CONSOMMABLES

Procédez de la même façon pour les consommables (bocaux, couvercles, étiquettes, etc.). L'outil indique leur impact dans le coût total du batch.

ÉNERGIE PAR BATCH

Dans le tableau en ligne 59, listez les différentes étapes de préparation du batch et associez à chacune un temps de travail et un temps d'utilisation des machines (en minutes). Indiquez ensuite la puissance de chaque machine : l'outil convertit ces données en Kw/h consommés. En sélectionnant la source d'énergie dans le menu déroulant (gaz ou électricité), le coût énergétique du batch apparaît automatiquement.

A la section 4.2. (Exceptions : reporter les charges fixes réelles liées à la transformation), on a cité la consommation d'énergie. En effet, **ce poste peut avoir une composante fixe et une composante variable**. Dans la **part variable**, on indiquera la consommation d'énergie directement liée à la transformation (le four qui tourne pour cuire un batch, par exemple). Elle est exprimée en kWh par batch, donc proportionnelle aux quantités

^[25] Quand un producteur utilise ses légumes pour son propre point de vente, il peut exister deux types de prix :

- Le prix de cession interne : c'est le prix « fictif » utilisé en interne entre les différentes activités/entités de la même entreprise. Par exemple, le producteur « cède » un légume au magasin à 2€/kg, juste pour la comptabilité interne.
- Le prix affiché au consommateur final dans le magasin (ou prix de vente au détail) : c'est le vrai prix payé par le client pour ce légume, par exemple 6€/kg.

produites. Et la part fixe est liée à l'énergie qui est dépensée en permanence, indépendamment de la production (la chambre froide, le chauffage de l'atelier, etc.)

RESSOURCES HUMAINES PAR BATCH

Venons-en aux ressources humaines. La main d'œuvre n'est pas traitée comme un coût direct (charge variable), mais comme une charge fixe (voir point IV). Elle fait néanmoins l'objet d'une analyse spécifique, car elle doit être gérée comme une ressource à part entière plutôt que comme un simple poste de dépense.

Dans chaque fiche produit, au niveau de la colonne C60, **il convient de noter le temps de travail nécessaire par batch, exprimé en minutes**^[26]. Ce temps servira à calculer un indicateur clé : la marge brute par heure de travail. Cet indicateur permet d'identifier quels produits valorisent le mieux le temps disponible (indépendamment de la charge de personnel).

L'onglet 5 (CACV) agrège automatiquement le nombre de batchs annuels et les heures de production totales par recette.

Prenons l'exemple du potage : un batch de 50 L nécessite 5h de travail, soit 300 minutes. Cela représente 6 minutes par litre produit. Si la marge brute de ce produit est de 4 €/litre – c'est-à-dire le prix de vente après déduction des charges variables (ingrédients, consommables, énergie) – alors ce batch génère **40 €** ($4\text{€} \times 6\text{min} \times 10$) de **marge brute par heure de travail** (qui apparaît dans l'onglet 5, CACV). Cet indicateur permet de comparer l'efficacité des différents produits entre eux : à temps de travail égal, certains produits génèrent une marge brute bien supérieure à d'autres.

L'analyse de la main d'œuvre doit ensuite être mise en regard des données de l'onglet 9 (capacité de production mensuelle) et de l'onglet 10 (besoins RH mensuels), afin de vérifier la cohérence entre les ressources disponibles et les ambitions de production.

SYNTHÈSE DES COÛTS VARIABLES

Une fois toutes ces informations renseignées, l'outil affiche le **coût variable total par batch (cellule G45)** ainsi que le **coût variable par unité produite (cellule G46)**, obtenu en divisant le total par le nombre de portions effectives.

La fiche technique calcule également, pour chaque produit et pour chaque circuit de vente (B2B et B2C), trois indicateurs clés :

- **La marge brute unitaire** (ou marge sur coût variable) : c'est le prix de vente (ou chiffre d'affaires) duquel on déduit les charges variables. Elle permet de comparer la marge brute d'un produit à un autre.
- **La marge brute par litre** : le même calcul rapporté au litre, utile pour comparer des produits de volumes différents.
- **Le ratio achat/vente** : la part que représentent les charges variables dans le prix de vente. C'est souvent l'indicateur le plus parlant pour évaluer d'un coup d'œil la structure de coûts d'un produit.

^[26] L'onglet 9. Capacité prod mensuelle, va se baser sur le temps de travail par batch que vous encodez ici pour calculer la durée à allouer à l'activité de transformation, par semaine, lors de certains mois (voir section B.9, page 13).