

Le Projet Arbouse : Etude d'opportunité

Automne 2019

Comment faire un projet réaliste, en limitant les risques, et en étant à l'équilibre ?

On va tenter d'y répondre, en analysant les postes de dépense principaux et pouvant être impactant. Certains investissements réalisés en 2019 ne rentrent bien évidemment pas en compte, et bénéficient à l'année de lancement.

- Les coûts de fabrication :

Prestataire/produits	Quantité	Coût global	Coût Unitaire par poste
Brasserie Carteron			
- Bière blonde	3 600 btl	4 988,02	1,385
- Bière ambrée	3 600 btl	5 330,05	1,48
Tripack	1 000 unités	350	0,35
Étiquettes	8000 unités	791,2	0,0989
Emilien Wallace	40 litres	240	6 (le litre)
Miellerie de la Bouverie	40 kg	520	13 (le kg)
Stockage		gratuit	gratuit
Total		12 219,27	1,70

1,70€ est le coût unitaire moyen d'une bière sur une année type.

Coût affiné :

Bière blonde : brassin (4 988,02) + tripack (175) + étiquettes (395,6) + infusion (20l, soit 120) + miel (15kg, soit 195) = 5 883,62 (coût total). Pour un PU de **1,63€**.

Bière ambrée : brassin (5 330,05) + tripack (175) + étiquettes (395,6) + infusion (20l, soit 120) + miel (25 kg, soit 325) = 6 309,65 (coût total). Pour un PU de **1,75€**.

Carton :

En nombre de carton (conditionnement de 24), chaque brassin correspond à 150 cartons.

Avec l'expérience acquise, et en l'état actuel des choses, environ 35% est vendu à prix producteur, soit, en moyenne, 2,29€ unitaire pour 55€ le carton de 24.

Prévisionnel de vente :

Sur le retour d'expérience 2019, sur les marchés :

Pack	Volume de ventes en % du CA	Grille tarifaire 1	PU 1	Grille tarifaire 2	PU 2
Unitaire	30,17	4	4	3,5	3,5
Par 3	28,32	11	3,67	10	3,33
Par 4	22,51	14	3,5	13	3,25
Par 6	18,98	19	3,167	18	3
Par carton	3,6	55	2,29	55	2,29

35% en vente distributeur, soit 55€ le carton.

Avec le % des ventes obtenues, le prix moyen de vente sur les marchés est de 3,66€. Sur la grille 2, il serait de 2,82€.

NB : La grille 2 a été pensée par Clément, en vue de faire plus de chiffre d'affaires par événement, et donc d'essayer d'augmenter le bénéfice toutes charges comprises des événements, mais le calcul suivant ne confirme pas ses espérances :

Supposons que sur les 40% d'augmentation de CA entre 2018 et 2019 au FDLC, 10% du total soit 1/4 de cette augmentation soit dû à la réduction de la grille tarifaire.

Donc sur les environ 1000€ de CA supplémentaire, 250€ serait dû à cette réduction de la grille tarifaire.

Donc, en extrayant les autres composantes de l'augmentation du CA (ajout de la bière ambrée, de l'agrandissement du stand etc.), au lieu de faire environ 2 500€, on aurait fait cette année environ 2 750€ de CA au prix de vente unitaire moyen de 2,82€ ce qui aurait généré une marge unitaire de 1,12€ (=2,82 – 1,7) soit une marge globale de 1092€ (1,12 X 975 bières vendues (=2 750/2,82)).

De l'autre côté, avec l'hypothèse de la grille tarifaire historique, on aurait fait 2 500€ de CA au prix de vente unitaire moyen de 3,66€ ce qui aurait généré une marge unitaire de 1,96€ (=3,66 – 1,7) soit une marge globale de 1 339€ (1,96 X 683 bières vendues (=2500/3,66)).

Par carton :

Un brassin a environ 150 cartons.

52,5 cartons sont vendus à prix distributeur, soit un CA de 2 887,5, représentant une valeur de stock de 2 142 (52,5 * 24 * le prix unitaire moyen de production, soit 1,70). Pour un bénéfice global de 745,5 €.

Un carton vendu au prix distributeur : 55€.

Un carton au coût production : **40,8€.**

En moyenne, un carton au prix consommateur



Prix 1 : le carton rapporte **87,84€ de CA.**

Prix 2 : le carton rapporte **67,68€ de CA.**

Marge unitaire moyen :

1. En prix distributeur

La marge est de 14,2€ par carton.

2. En prix marché

Prix 1 : 47,04€ par carton

Prix 2 : 26,88€ par carton.

Marge global moyen :

Prix 1 : Le nombre de cartons vendus sur le marché est de 97,5, pour un CA de 8 564,4€, un coût production de 3 978€ et donc une marge globale de **4 586,4€.**

Prix 2 : le CA est de 6 598,8€, le coût prod toujours de 3 978€, et la marge globale de **2 620,8€.**

CA annuel et marge :

1. Par brassin (3600 btl)

Prix 1 : CA de **11 451,9€**, pour une marge de **5 342,265€.**

Prix 2 : CA de **9 486,3€**, pour une marge de **3 376,665€.**

Au global :

Prix 1 : CA de 22 903,84€, pour une marge de 10 684,53€ (unitairement, la marge par bouteille est de 2,96€).

Prix 2 : CA de 18 972,6€, pour une marge de 6 753,33€ (unitairement, la marge par bouteille est de 1,87€).

Simulation en prenant en compte le salaire actuel :

Le salaire chargé pris en compte dans ses calculs est le salaire actuel, soit 2 161€, pour un salaire horaire de 14,2575€/h (en net 8,849€).

Ce calcul est sur une année, en prenant en compte un volume de vente annuel de 7 200 bouteilles, soit deux brassins.

	Salaire par semaine	Salaire par mois	Salaire annuel	Hypothèse Prix 1 – marge	Hypothèse Prix 2 – marge	Equilibre
8h par semaine, soit 32h par mois	114,6	494	5 926,5576	10 684,53	6 753,33	P1 : + 4 757,97 P2 : + 826,77
12h par semaine, soit 48h par mois	171,09	740,8197	8 889,8364			P1 : + 1 794,69 P2 : - 2 136,51
16h par semaine, soit 64h par mois	228,12	987,7596	11 853,1152			P1 : - 1 168,58 P2 : - 5 099,78
20h par semaine, soit 80h par mois	285,15	1234,7	14 816,394			P1 : - 4 131,86 P2 : - 8 063,06

Légende couleur :

Code couleur :
Vert : à l'équilibre
Orange : équilibre possible
Rouge : équilibre impossible.

Calcul du seuil d'équilibre:

$10\,663,8\text{€} / 2\,161 = 4,9$ (en-dessous de 4, 934659879685331 mois travaillé par an, c'est « rentable », au-dessus, ça l'est pas)

$X\,151,67$ heures payées par mois (cf BS) = 748,4heures payées au total

$/ 12 = 62,4$ (en-dessous de 62,4h payées par mois, c'est « rentable », au-dessus, ça l'est pas)

$/ 3,83 = 16,3$

X 0,90 = **14,7** (en-dessous de 14,7 h travaillées « productives » par semaine, c'est « rentable », au-dessus, ça l'est pas)

MAIS, cela ne prend pas en compte les frais fixes de fonctionnement (banque, compta, tél, temps dédié au fonctionnement de la structure ...) + les frais de déplacement (voir ci après).

Simulation en prenant en compte un SMIC :

Le SMIC mensuel chargé (base 35 heures) s'élève à 1 615,25€, pour un temps de travail de 151,67 heures, soit un taux horaire chargé de 10,649.

	Salaire par semaine	Salaire par mois	Salaire annuel	Hypothèse Prix 1 – marge	Hypothèse Prix 2 – marge	Equilibre
8h par semaine, soit 32h par mois	85,192	368,88	4 426,57	10 684,53	6 753,53	P1 : + 6 257,96
						P2 : + 2 326,96
12h par semaine, soit 48h par mois	127,788	553,32	6 639,86			P1 : + 4 044,67
						P2 : + 113,67
16h par semaine, soit 64h par mois	170,38	737,76	8 853,15			P1 : + 1 831,38
						P2 : - 2 099,62
20h par semaine, soit 80h par mois	212,98	922,20	11 066,44			P1 : - 381,91
						P2 : - 4 312,91

Enfin, pour le poste de dépense « déplacement », il serait préventif de partir sur du 1 300€ par an, pris en charge par FMP pour aider la nouvelle structure au développement, ou pris en charge par cette dernière.

Seuil de rentabilité :

10 663,8€ / 1615,25€ = 6,601950162513543mois → 1 001,3heures → 83,44h travaillées / mois → **21,8h travaillées / semaine** (cf mode de calcul ci-dessus en commentaire)

ATTENTION, le calcul du coût journée n'est pas basé sur le coût supporté par la structure par jour travaillé mais par jour « productif ». Or, sur 230 jours travaillés par an, Axiome estime que seuls 161 (donc 70%) sont « productifs » (les autres étant occupé à l'administratif, la vie associative, la gestion financière, l'acomm'). Dans notre cas, on peut raisonnablement se baser sur un hypothèse à 90% de temps « productif » (car la structure serait moins institutionnalisée que FMP donc nécessiterait moins de formalisme et rigueur comptable ...).

Plus les frais de fonctionnement = environ 350€ (banque, assurance, impressions, tél., cartes de visite)

Plus 376€ / an de frais d'inscriptions et 50€

d'Infographie + sponsoring

Donc total des frais fixes: 1300€ de dpts + 350€ de frais de fonctionnement + 426€ de frais divers = 2 076€

Donc marge hors temps de travail : $10\,663,8 - 2\,076 = 8\,587,8€$

Donc marge avec frais fixe + temps de travail : $8\,587,8€ / 1615,25€ = 5,32\text{mois} \times 151,67\text{ h /mois} = 806,389\text{h} / \text{an} = 67,2\text{h} / \text{mois} = \mathbf{17,6\text{h payées par semaine}} \times 0,90 = 15,8\text{h}$ « productives » par semaine

BILAN :

Pour que l'opération soit rentable, il faudrait réussir à produire et commercialiser 22 903,8€ de produits ($11\,451,9 \times 2$ brassins) **en moins de 15,8h** en moyenne par semaine.

Seuil de rentabilité :

Il y a 48 semaines, au vu de la saisonnalité de la bière et de l'optimisation qui va être opéré, il est difficile de prévoir au plus près de ce qui sera possible de faire.

Le seuil de rentabilité par semaine : coût global du brassin + frais de dep + autres coûts ($14\,119,27€$)/48 semaines, soit **294,15€**. En dessous de cette somme, et en se basant sur l'expérience acquise, c'est contreproductif de se déplacer sur un événement.

Liste des événements pré-ciblés et CA prévisionnel :

Événement – lieu	Date	CA Prévisionnel
Font de mai – Aubagne	En mars	500
Week-end du chêne-liège – La Valette	4 et 5 avril 2020	800
Foire bio de la Farlède	11 et 12 avril 2020	1 000
Foire aux plants de La Valette	Fin avril 2020	450
La Castille	Mai	600
Foire Agricole	Mai	600
Fête du Terroir Garéoult	Mai	350
Fête de la fraise la Castille	Mai	600
Fête des producteurs de Besse	Juin	380
Foire bio de Correns	Août	1 000
Fête de la châtaigne de Collobrières	Octobre	3 500
Total		9 780 €

Bien entendu, ce tableau n'est pas gravé dans le marbre, de meilleurs choix selon les opportunités pourront être fait pendant l'année.

Ce chiffre plus haut que le CA prévisionnel (page 2) s'explique de deux manières :

- Ce tableau est sur le retour d'expérience 2018 et 2019, bien entendu le CA est estimatif et aléatoire, mais le potentiel noté réel ;
- Le CA marché est de 9 780€, contre 8 564,4€ en estimatif marché/distributeur (page 2), la démarche a été fait surtout en 2^{ème} partie d'année envers les distributeurs, nous avons donc essayé d'estimer une année type, avec donc une augmentation du poids des distributeurs. Cependant, comme le développement d'un autre produit est en étude, en remplacement du liège notamment, ce CA peut s'estimer réalisable.
- Les chiffres ont été estimés au plus juste, et parfois de manière pessimiste, c'est donc sur une année sans bonne surprise que nous arrivons à ces calculs.

Conclusion et analyses :

- Dans tous les scénarios, le prix 2 semble un mauvais choix au vu des coûts et du projet.
- Bien entendu, ce schéma est théorique et le brassin également, par expérience on sait que nous n'avons jamais les 3 600 btl initialement commandées, cependant le devis est ré-adapté, et donc les ordres de grandeur sur ce document sont justes (PU de la btl)
- Sur les produits annexes proposés, Liège (couasses, pots, etc), et Miel, le rapport coût/bénéfice/cohérence et transport penche du côté du miel d'arbusier (ou de châtaignier pour une diversification).

Je préconise pour l'année de lancement **un contrat de 8h par semaine au SMIC**, de commercialiser une bière blonde et ambrée et de **réfléchir à un produit annexe** (soit à produire, soit à façon, par exemple le miel).

Ce contrat, sécuritaire, permettrait de maintenir la dynamique, en permettant dans un second temps un développement plus ambitieux, et dans des bonnes conditions.

Enfin, sur l'influence du prix sur le chiffre d'affaires, sur des conditions météorologiques proche, le volume de ventes pendant les fêtes de la châtaigne de Collobrières a été plus important en terme de CA (3 569€ contre 2 515€, dont 500€ de fûts l'an dernier) et de bouteilles vendues, cependant l'offre s'est étoffée (l'an dernier une blonde, contre deux bières cette année, avec une ambrée qui se vend mieux depuis le début). En calculant la marge, même avec un CA moindre, il aurait été plus rentable de maintenir la grille 1.

Il apparait donc nécessaire au vu des calculs précédents de maintenir la grille tarifaire initiale, mais d'être flexible pour les fêtes de la châtaigne, car cela semble être le meilleur choix en terme de volume, de concurrence (un stand de bière à côté du nôtre fait ses tarifs, le SPCV) et de période (ce que l'on ne vend pas en octobre est quasi perdu avec la DLUO et la périodicité des ventes).

Ultime point, sur la stratégie à adopter en cas de démarches avec de grosses centrales d'achat, le mieux serait de faire **un brassin spécifique** avec du 30 centimes de marge par bouteille (par exemple, si demain Auchan veut notre bière, on fait produire et envoyer deux brassins par Carteron à leur lieu de stockage, et on prend 30 centimes de marge par bouteille, pour limiter de notre côté la logistique).

En résumé :

Estimations et préconisations	
CA annuel prévisionnel	18 000€
Contrat	SMIC de 10h, soit 5 533,22€

SELON CE SCENARIO :

$5\,342,265 \text{ (marge)} / 11\,451,9 \text{ (CA)} = 0,467$

La marge serait dans ce cas $18\,000 \times 0,467 = 8\,396,9€ - 2\,076 \text{ (frais fixes de fonctionnement)} = 6\,320,9€$

Ce que cette marge permet de financer comme temps de travail :

$6\,320,9 / 1615,25€ = 3,9 \text{ mois / an} \rightarrow 593,5\text{h/ an} \rightarrow 49,46 \text{ h travaillées / mois} \rightarrow 12,91 \text{ h travaillées / semaine} \times 0,90 = 11,6 \text{ h « productives » par semaine (cf mode de calcul ci-dessus en commentaire)}$

BILAN :

Pour que l'opération soit rentable, il faudrait réussir à produire et commercialiser 18 000€ de produits en moins de 11,6 h en moyenne par semaine, soit 30,3€ par heure travaillée ($18\,000 \div 593,5$).

Avec le SPCV, que faire, quelle portée, quel avenir ?

Le SPCV via la décision de son CA, souhaite garder au sein de sa structure le projet, en faisant évoluer son statut juridique pour rendre possible l'opération. Les discussions de départ sur une structure commune ne semblent donc plus d'actualité. De plus, niveau calendrier, c'est plus urgent pour FMP (démarrage au 1^{er} janvier).

Cependant, doit-on pour autant abandonner tout lien avec le SPCV sur ce projet ?

Assurément que non ! dans cette optique, les pistes possibles sont :

1. Une mutualisation des moyens => une cohérence d'ensemble, pour un démarchage commun

Il ne faut absolument pas que les démarches du SPCV et de FMP puissent être pensées comme concurrente, l'objectif est le même, la communication doit donc aller dans ce sens.

En continuité de cela, je pense qu'il doit y avoir **une mutualisation des démarches** : systématiquement, les deux structures communiquent sur les deux projets, et essayent de placer les deux bières chez leurs intermédiaires respectifs.

Dans cette optique, et pour optimiser les déplacements (donc les réduire), il serait logique dès le début de **procéder à un échange de cartons**, par exemple, du côté de FMP, 15 cartons de blonde, et 15 d'ambrée, contre 30 de châtaigne. A titre indicatif, chacun fera un feedback, sur l'acceptation par ses intermédiaires de la nouveauté (retour client, point à améliorer, etc).

Doit-on penser à un budget communication commun ?

Par exemple, création de supports de com englobant les deux démarches : flyer + affiche, ou un site internet ou une page facebook? (pas facile à animer cependant). A discuter ensemble.

2. Mener une réflexion sur l'avenir

Sur l'aspect amont, et donc production, du côté de FMP, on est sur un optimum, avec une marche à suivre bien huilée, une recette en place, et des difficultés et risques clairement identifiés.

Sur l'avenir des deux projets, et sur l'aspect commercialisation, un travail devra être mené sur la meilleure marche à suivre. La stratégie du SPCV et de FMP semblent être différente, et un travail de veille devra être mené, avec **une réunion bilan par semestre**, pour échanger, sur les réussites, les échecs, et les opportunités, 3 axes qui alimenteront un travail commun pour pouvoir sur deux ans, arriver à un système stable, sécuritaire et idéal.

Par quels moyens ?

Pour encore plus optimiser cette démarche, doit-on passer par un service civique ? à décider en commun, mais FMP n'a plus l'accréditation.

Cependant, sans SC, nous pouvons très bien arriver à mettre en place un modèle viable, dans une logique partenariale, et pouvant, si la réussite est avérée, aboutir à une démarche plus ambitieuse de valorisation de notre territoire.