

# MÉMOIRE DE STAGE

*“Audit de la méthode actuelle  
d’établissement du compte de l’activité  
céréales et proposition d’une nouvelle  
méthode”*



**Benoit DELANOE**

Préparé sous la direction de M. Laurent PUJOL

Présenté et soutenu publiquement le 25/06/2019

Master Économie Sociale et Solidaire



## Remerciements

Je tiens à commencer ce mémoire par l'expression de toute ma gratitude et de mes vifs remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de manière directe ou indirecte à l'élaboration de ce travail.

Je tiens à remercier plus précisément les personnes qui m'ont permis de passer trois mois enrichissants au sein de la coopérative AGRIAL. En effet, mon intégration dans le service de contrôle de gestion de la filière céréales d'AGRIAL a été facilitée par la présence et l'aide de M. Philippe VINCENT qui m'a accueilli, conseillé et soutenu pendant la durée de ce stage.

Je tiens également à remercier vivement Mme Blandine CHAUVEAU et M. Thomas ROSSIGNOL qui m'ont formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Que tous ceux qui ont contribué à mener à bien ce stage trouvent ici l'expression de ma parfaite considération.

## Note de confidentialité

Je me dois de vous informer que certaines données et informations de ce mémoire de stage sont strictement confidentielles ; dès lors toute consultation ou reproduction par des personnes extérieures au jury, est formellement interdite sauf accord préalable de la coopérative AGRIAL.

# TABLE DES MATIÈRES

|  |           |
|--|-----------|
| Remerciements  | 1         |
| Note de confidentialité  | 2         |
| Introduction   | 4         |
| <b>I - Présentation du groupe coopératif agricole AGRIAL</b>   | <b>5</b>  |
| 1.1 Le groupe coopératif AGRIAL  | 6         |
| 1.1.1 Histoire de la coopérative AGRIAL  | 6         |
| 1.1.2 L'importance du choix d'un modèle coopératif   | 8         |
| 1.1.3 Composition et organisation du groupe coopératif   | 10        |
| 1.2 La filière céréales d'AGRIAL   | 11        |
| 1.2.1 Présentation de la filière et du service contrôle de gestion   | 11        |
| 1.2.2 Organisation de la filière céréales d'AGRIAL   | 12        |
| 1.2.3 Explication sur le fonctionnement technique de la filière  | 15        |
| <b>II - Audit de la méthode l'établissement du compte de l'activité céréales</b>                           | <b>17</b> |
| 2.1 Présentation du processus de contrôle de gestion suivi dans le cadre de l'audit de l'activité céréales | 18        |
| 2.1.1. Le processus de contrôle de gestion   | 18        |
| 2.1.2. Application du processus de contrôle de gestion au sein d'AGRIAL                                    | 19        |
| 2.2 Compréhension et explication de la méthode d'établissement de la marge céréales                        | 20        |
| 2.2.1 Généralités sur la méthode d'établissement de la marge   | 20        |
| 2.2.2 La méthode d'établissement de la marge pour les régions AGRIAL                                       | 21        |
| 2.2.3 La méthode d'établissement de la marge pour les régions VEGAM  | 22        |
| 2.3 Constatation de points positifs et de points négatifs de la méthode actuelle                           | 24        |
| 2.3.1 Les points positifs de la méthode actuelle d'établissement de la marge                               | 24        |
| 2.3.2 Les points négatifs de la méthode actuelle d'établissement de la marge                               | 26        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>III - Proposition d'une nouvelle méthode et analyse de ses répercussions</b>                              | <b>28</b> |
| 3.1 Description d'un nouveau système potentiel d'établissement de la marge pour la filière céréales d'AGRIAL | 29        |
| 3.1.1 Schématisation du nouveau système d'établissement de la marge  | 29        |
| 3.1.2 Éléments impactés par l'application de la nouvelle méthode d'établissement de la marge.                | 31        |
| 3.1.2.1 L'impact sur les comptes des régions AGRIAL  | 31        |
| 3.1.2.2 Le rôle de la nouvelle entité "AGRIAL CÉRÉALES"  | 32        |
| 3.2 Application de cette nouvelle méthode à une zone test  | 33        |
| 3.2.1 Intérêt et champ d'application du test   | 33        |
| 3.2.2 Calcul de la marge rétrocedée aux régions de la coopérative  | 34        |
| 3.2.3 Etablissement de la marge globale de la région   | 36        |
| 3.2.4 Etablissement de la marge globale d'AGRIAL CÉRÉALES  | 38        |
| 3.2.5 Autres éléments non pris en compte dans le calcul de la marge  | 41        |
| 3.3 Identification et analyse des avantages comme des inconvénients de cette méthode                         | 43        |
| 3.3.1 Avantages de la nouvelle méthode   | 43        |
| 3.3.2 Inconvénients de la nouvelle méthode   | 45        |
| Conclusion   | 47        |
| Références bibliographiques  | 49        |
| Annexe 1 : Exemple de calcul de la marge pour une période donnée selon la méthode actuelle                   | 50        |
| Annexe 2 : Méthode de valorisation de stock dans les régions   | 51        |
| Annexe 3 : Exemple de calcul de la marge d'une région pour une période donnée avec la nouvelle méthode       | 52        |
| Annexe 4 : Exemple de calcul de la marge pour la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES                             | 53        |
| Annexe 5 : Exemple de compte d'exploitation pour une région  | 54        |

## Introduction

Étudiant en première année de Master en Économie Sociale et Solidaire au sein de l'Université du Mans, j'ai effectué un stage d'une durée de trois mois au sein du service de contrôle de gestion de la filière céréales du groupe coopératif agricole et agroalimentaire AGRIAL qui accompagne ses adhérents dans le cadre de multiples activités tel que l'agriculture, les fruits et légumes, les viandes, le lait et les boissons.

Le service dans lequel j'étais affecté est au sein de l'activité agricole et plus particulièrement dans la filière céréales composée de 120 personnes dont le siège est situé au Mans, lui même composé de vingt-cinq personnes dont un directeur et deux contrôleurs de gestion avec lesquels j'ai passé l'ensemble du stage. Après la découverte de la structure coopérative et de ses activités, j'ai dû comprendre le système qui est en place ainsi que l'ensemble des tâches qui sont réalisées par les contrôleurs de gestion. Suite à cela, je me suis vu confier une première mission précise à savoir l'audit de la méthode actuelle d'établissement de la marge de la filière céréale. Puis, on m'a confié une seconde mission, le coeur de mon stage, qui était de réfléchir à une nouvelle méthode d'établissement de la marge, de tester cette méthode et de mesurer l'impact que son application aurait sur le système actuel.

Ce stage a donc été l'opportunité pour moi d'appréhender l'application concrète du contrôle de gestion dans une structure de l'Économie Sociale et Solidaire, à savoir ici un groupe coopératif au rayonnement national et international.

L'élaboration de ce mémoire a pour principale source les documents internes à la coopérative AGRIAL, ainsi que les différents enseignements tirés de la réalisation de la mission qui était la mienne. Enfin, les conseils de mon maître de stage comme des contrôleurs de gestion de la coopérative AGRIAL ainsi que mes propres recherches sur le sujet m'ont permis de réaliser ce mémoire.

En vue de rendre compte de manière fidèle et analytique des trois mois passés au sein de la filière céréale d'AGRIAL, il paraît logique de présenter à titre préalable l'environnement économique de ce stage.

C'est pourquoi je me permets de vous proposer en première partie, la présentation du groupe coopératif agricole AGRIAL en détaillant premièrement, le groupe avec son histoire et sa composition et deuxièmement un zoom sur la filière céréale dans laquelle je me suis vu affecté pendant ce stage.

En seconde partie, je vous présenterais la partie dédiée à la découverte du fonctionnement technique de la filière céréale pour effectuer un audit précis de la méthode d'établissement des comptes de l'activité céréales, il faudra donc décrire le processus d'audit, présenter la méthode actuelle et détailler les points forts comme les points faibles de cette méthode.

En dernière partie, je vous exposerais une nouvelle méthode d'établissement des comptes de l'activité céréales, il faudra pour cela schématiser et décrire cette nouvelle méthode, puis mesurer l'impact de ce changement sur l'existant en expliquant son mode de fonctionnement. Suite à cela je vous présenterais les tests que j'ai réalisés sur une région cobaye et les résultats de ces derniers, pour enfin vous énoncer les points positifs et négatifs de cette nouvelle méthode d'établissement de la marge pour la filière céréales.

# **I - Présentation du groupe coopératif agricole AGRIAL**

AGRIAL est juridiquement une Société Coopérative Agricole mais en réalité cette coopérative a donné naissance à un groupe coopératif (1.1) suite à des politiques de regroupements entre coopératives ainsi qu'à des fusions ou acquisitions de sociétés concurrentes. Nous allons détailler ici l'histoire d'AGRIAL, l'importance considérable du choix d'un modèle coopératif puis la composition et l'organisation du groupe. Les multiples fusions ou acquisitions en vue de se renforcer ou de se diversifier ont donné lieu à de nombreuses restructurations et réorganisations en filières. Pour ma part, j'ai évolué au sein de la filière relative aux céréales (1.2) pendant mon stage, et plus précisément au service en charge du contrôle de gestion, je vais ici vous expliquer son organisation générale et son fonctionnement technique.

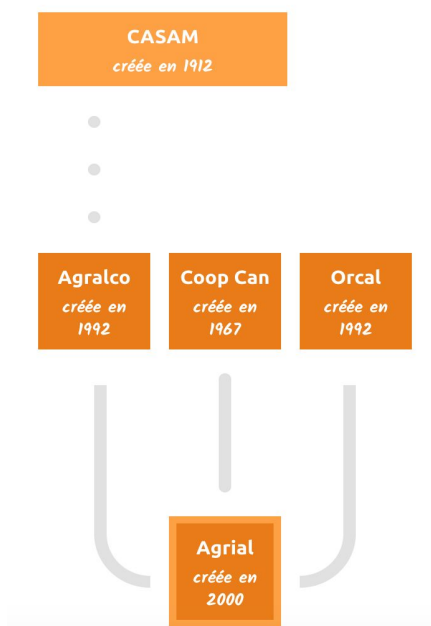
## 1.1 Le groupe coopératif AGRIAL

Dans cette première sous-partie je vais vous présenter ici le groupe coopératif avec en premier lieu l'histoire de la coopérative AGRIAL (1.1.1), puis en second lieu les champs d'actions du groupe coopératif (1.1.2), avant de vous expliquer la composition et l'organisation actuelle d'AGRIAL (1.1.3).

### 1.1.1 Histoire de la coopérative AGRIAL

L'Alliance Coopérative Internationale définit une coopérative comme “ *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux, culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* ”.

Une Société Coopérative Agricole (SCA) est quant à elle un Organisme Professionnel Agricole (OPA) relevant de la loi du 10 septembre 1947 ainsi que du Code Rural et de la Pêche Maritime. Ces coopératives doivent être contrôlées dès leur constitution par le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA).



La coopérative normande AGRIAL est une Société Coopérative Agricole (SCA) comme le veut la loi de 1910 définissant les statuts des premières coopératives agricoles.

AGRIAL a vu le jour le 21 juin 2000 de la fusion de trois coopératives agricoles existantes. Tout d'abord, la Coopérative d'Approvisionnement et de Services des Agriculteurs de la Manche (CASAM) est née à Coutances en 1912 et fût l'une des premières coopératives agricoles françaises, elle même devenue AGRALCO en 1992 suite à de multiples fusions avec coopératives locales. Il y a également eu la Coopérative Centrale Agricole de Normandie (Coop CAN) existante depuis 1967, et enfin ORCAL (ORne - CALvados) existante depuis 1992 qui ont permis la naissance d'AGRIAL.



Cette fusion a eu lieu au Mont Saint Michel en référence aux origines normandes des trois coopératives précédemment citées, c'est pourquoi nous retrouvons sur le logo d'AGRIAL le Mont Saint Michel.



La constitution d'AGRIAL a donné suite à de nombreuses fusions et acquisitions qui ont permis à la coopérative agricole de diversifier ses activités que ce soit dans le lait, les boissons, la viande ou encore dans les fruits et légumes frais. Cela a également permis à la coopérative d'avoir un rayonnement national et international, que ce soit aux Etats-Unis, en Afrique ou en Europe.

AGRIAL, au travers de la filière céréales, est arrivé au Mans suite à sa fusion avec la coopérative sarthoise Union Set en 2009, dont le président de l'époque, Arnaud DEGOULET est actuellement président de la coopérative AGRIAL.

### 1.1.2 L'importance du choix d'un modèle coopératif

La Société Coopérative Agricole AGRIAL est la septième coopérative française et la deuxième coopérative agricole française en terme de chiffre d'affaires en 2019 derrière des coopératives bancaires et de commerçants. L'esprit coopératif et l'application des idéaux du monde coopératif est donc différent de celui appliqué dans une Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole<sup>1</sup> (CUMA) par exemple.

Du fait du fort développement des groupes coopératifs nécessaire pour avoir un poids plus important dans l'environnement concurrentiel qui est le leur, les coopératives optent pour une croissance externe<sup>2</sup> leur permettant d'exister dans un milieu commercial tout en gardant leurs exigences sociales.

Le modèle de gouvernance démocratique propre aux structures de l'Économie Sociale et Solidaire, s'applique uniquement à la partie "coopérative" du groupe AGRIAL, en effet, il y a tout de même lieu de différencier l'activité de la coopérative et celle de bon nombre de sociétés détenues totalement ou en majeure partie par le groupe AGRIAL, la gouvernance y est nécessairement différente.

Le président, Arnaud DEGOULET et son conseil d'administration composé de trente-sept membres adhérents à la coopérative ont ainsi mis en place plus de cinquante instances dirigées au total par six cent adhérents coopérateurs.

Dans le ressort des devoirs du conseil d'administration, les adhérents nomment un comité de direction composé de dirigeants salariés de la coopérative en charge de mettre en place les directives votées par le conseil d'administration. Dans ce cadre, Ludovic SPIERS, directeur général et son équipe sont chargés d'appliquer la politique et la stratégie décidées en assemblée générale. Son équipe est composée d'un directeur par branche d'activité ainsi qu'un directeur des ressources humaines, un directeur financier, une directrice communication, une directrice développement durable et un directeur recherche et développement.

D'un autre côté, la partie coopérative compte tout de même plus de 13 000 adhérents. Dans ce cadre chacun d'entre eux bénéficie de la ristourne coopérative<sup>3</sup>, en 2018, la coopérative a redistribuée sous cette forme 27% de son résultat, ce qui correspond à 15,6 millions d'euros.

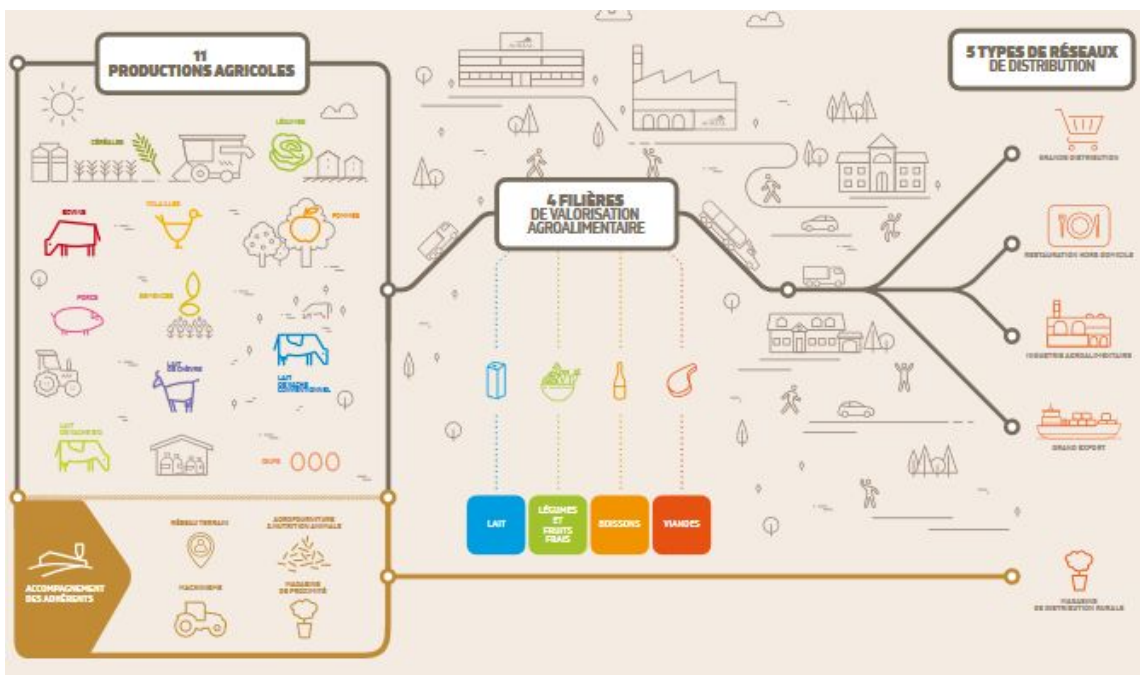
---

<sup>1</sup> Les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole (CUMA) regroupent des agriculteurs (quatre au minimum) qui investissent ensemble dans du matériel et s'organisent pour utiliser ces équipements. *Petit LAROUSSE*

<sup>2</sup> La croissance externe recouvre toutes les opérations menant à l'acquisition d'une autre entreprise pour accélérer son propre développement. Mais au-delà du pur et simple rachat, il est également question de fusion entre 2 entités. *"L'impact des politiques de croissance externe : l'expérience des entreprises françaises au cours des années quatre-vingt"* - FRANÇOIS BAVAY

<sup>3</sup> La ristourne coopérative est le moyen d'affecter les excédents de gestion au bénéfice de leurs sociétaires proportionnellement au volume de transactions effectuées. *Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS)*

Outre l'intérêt financier pour les agriculteurs d'adhérer à la coopérative agricole AGRIAL, son fonctionnement et son rayonnement national et international permet de valoriser l'agriculture française. En effet, l'idée est de pouvoir récolter les matières premières, les transformer ou non en produits finis de différentes manières pour enfin pouvoir les distribuer à différentes échelles pour la consommation finale ou pour la transformation. Cette traçabilité des produits agricoles est un gage de qualité et de confiance tant pour les agriculteurs qui sont certains de pouvoir vendre leurs récoltes que pour les clients qui ont connaissance de l'ensemble des caractéristiques de chaque produits. Le groupe coopératif AGRIAL permet donc un suivi de ses produits et un contrôle sur l'ensemble de la chaîne de production, de transformation et de commercialisation allant du producteur au consommateur comme le présente le schéma ci-dessous.

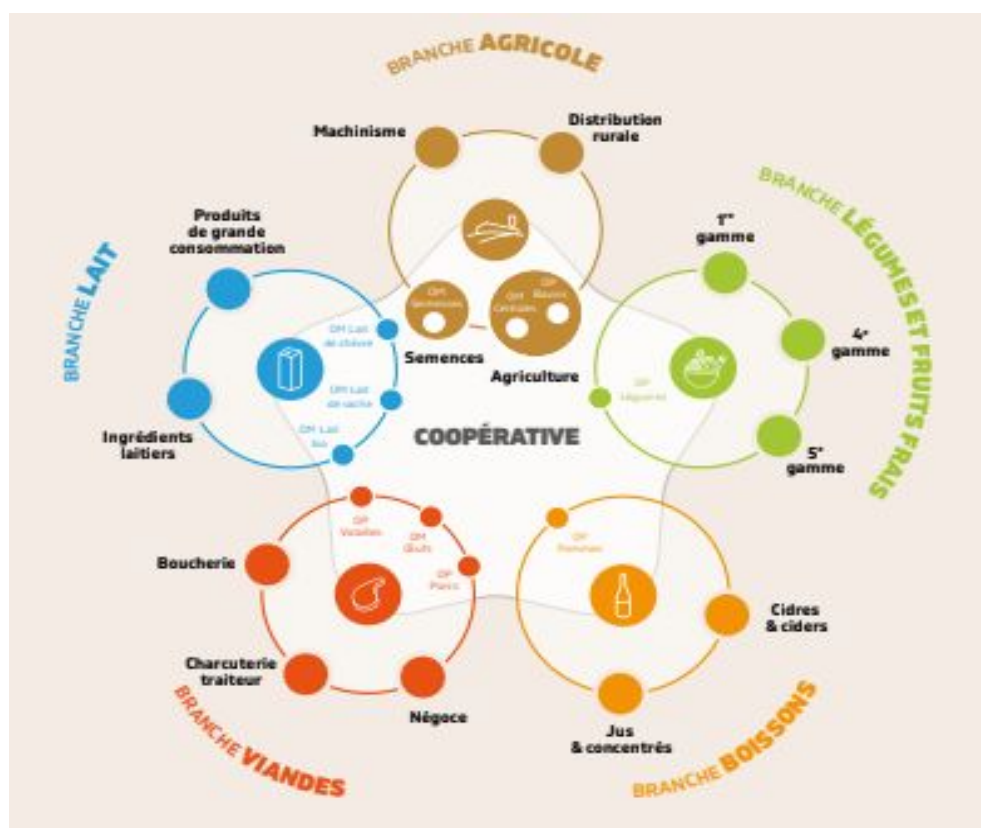


### 1.1.3 Composition et organisation du groupe coopératif

Suite aux nombreuses fusions et acquisitions du groupe coopératif AGRIAL, la coopérative s'est diversifiée dans plusieurs activités et a donc été dans l'obligation de s'organiser, c'est dans ce cadre que la coopérative a été divisée en cinq branches. Tout d'abord, il y a la branche historique de la coopérative, la branche "agricole", elle-même composée de quatre pôles correspondant à des sous-domaines d'activités, on y retrouve le pôle agriculture (collecte des céréales) dans lequel je me suis vu affecté, le pôle de semences, le pôle de distribution rurale (La Maison.fr) et le pôle du machinisme agricole. Ensuite, il y a la branche "boissons" qui touche à la production et à la commercialisation de boissons issus principalement de pommes, comme le cidre, le jus de pommes ou autre. Puis, il y a la branche "lait" relative à la production, la commercialisation ou la transformation de produits issus du lait comme le beurre, le fromage ou les yaourts. Il y a également la branche "fruits et légumes", qui touche à la production, la transformation, le conditionnement et la commercialisation de ces produits dans le monde. Enfin, on retrouve la branche "viandes", qui recense la production, la transformation et la commercialisation de produits de volailles, de charcuterie ou de boucherie.

Grâce aux rachats de marques existantes, chacune de ces branches possède des marques plus ou moins connues du grand public pour commercialiser ces produits à travers le monde.

Pour ma part, je me suis vu affecté à la filière céréales de la coopérative représentée par l'intitulé "OM Céréales" dans le schéma ci-dessous.



## 1.2 La filière céréales d'AGRIAL

Dans cette seconde sous-partie, nous allons faire un focus sur la filière céréales d'AGRIAL, en commençant par présenter cette dernière (1.2.1), puis en exposant l'organisation de la filière (1.2.2), et enfin en expliquant le fonctionnement technique de la filière (1.2.3).

### 1.2.1 Présentation de la filière et du service contrôle de gestion

J'ai fait mon stage au Mans, au siège de la filière céréales de la branche agricole de la coopérative AGRIAL. La filière céréales est dirigée par M. Philippe VINCENT et est composée de vingt-cinq personnes dans différents services situés au Mans, que ce soit le transport, l'informatique, la comptabilité ou le commerce, il y a également de nombreuses personnes affectées à la filière céréales présentes sur le terrain dans les régions AGRIAL.

Pour ma part, je me suis retrouvé dans le service de contrôle de gestion des céréales avec deux professionnels contrôleurs de gestion. Il y a tout d'abord, Blandine CHAUVEAU qui travaille depuis plus de vingt ans au sein d'Union Set puis d'AGRIAL à ce poste et Thomas ROSSIGNOL arrivé il y a trois ans pour aider Mme CHAUVEAU à réaliser sa charge de travail.

Les contrôleurs de gestion ont des travaux à rendre chaque mois à la direction de la filière céréales d'un côté et à la direction financière du groupe d'un autre côté. Dans ce cadre, ils doivent rendre les comptes d'exploitation mensuellement pour chaque région de la filière, qu'elles soient AGRIAL ou VEGAM, ainsi que pour la globalité de la filière. Ils doivent également rendre un budget chaque mois pour l'année tout comme des budgets révisés sur les trois années à venir, enfin ils doivent établir une fois par an un Business Plan portant sur les trois années à venir.

Pour cela, les deux contrôleurs de gestion sont assistés par Maryse BACHELIER et Evelyne CLINCHANT, assistantes comptables, qui s'occupent des relations avec les extérieurs et de la saisie comptable.

## 1.2.2 Organisation de la filière céréales d'AGRIAL

Je vais vous présenter ici, le fonctionnement général de la filière céréales du groupe coopératif AGRIAL, en détaillant plusieurs particularités liées au milieu agricole, à la situation géographique du territoire de la coopérative, à l'organisation du groupe et aux principaux sites logistiques.

D'un côté, il faut savoir que l'exercice comptable de la coopérative AGRIAL allant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre doit prendre un compte l'exercice campagne propre à l'agriculture allant du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin. La difficulté consiste donc à établir ces deux comptes parallèlement chaque mois, en effet l'exercice campagne est davantage représentatif de l'activité agricole sur une année et sert aux spécialistes du métier, cependant d'un point de vue simplement juridique chaque société doit obligatoirement établir des comptes en suivant l'année civile.

D'un autre côté, il y a lieu de remarquer que la coopérative est décomposée en régions administratives recensant des adhérents apporteurs de céréales. Il y a 14 régions AGRIAL depuis le 1<sup>er</sup> Juin 2019 réparties en Bretagne, Normandie, Centre Val-de-Loire, Pays de la Loire et dans les Alpes, il y en avait 18 auparavant mais certaines ont fusionné dans le cadre du projet GLOBE, ce qui a nécessité une certaine réorganisation. Les régions sont relativement indépendantes dans leur politique commerciale qui est différente d'une région à l'autre en fonction de la concurrence locale, le directeur de région décide de la politique commerciale en accord avec le directeur commercial du siège de la filière. Ces régions ont leur importance dans le cadre de ma mission puisque c'est la somme des marges des régions qui fait la marge globale de la filière céréale, dans ce cadre, le service du contrôle de gestion établi chaque mois la marge pour chacune des régions.

D'autre part, chacune de ces régions est constituée à la fois d'établissements étant la propriété d'AGRIAL sous la forme de silo de stockage, de séchoir ou encore de magasins de proximité. Cependant certains magasins de proximité appelés "La Maison.fr", anciennement "Point Vert" ou "Gam Vert" sont la propriété de la Société par Actions Simplifiées (SAS) DISTRICO, elle-même détenue en majeure partie par le groupe coopératif AGRIAL. La problématique liée à l'existence de DISTRICO est que sur certains sites, il y a à la fois des salariés AGRIAL et des salariés DISTRICO cependant dans leur activité quotidienne ils travaillent pour les deux structures, ce qui pose de nombreuses difficultés dans l'affectation des charges de personnels et de structure entre les deux sociétés.



Dans la même logique et suite au rachat de la Société par Actions Simplifiées (SAS) VEGAM, la filière céréales d'AGRIAL a repris l'activité de l'un de ses concurrents, cependant cette société continue d'exister sur le territoire d'AGRIAL. La difficulté réside dans le fait que cette société exerce son activité au sein de trois régions existantes d'AGRIAL et doit donc garder des comptes indépendants de ceux de la coopérative, de part la différence de régime d'imposition entre ces deux formes juridiques. Cependant, c'est tout de même au service de contrôle de gestion de la filière céréales d'AGRIAL d'établir les comptes des régions de la société VEGAM comme de la coopérative, il faut donc bien séparer les deux structures. En effet, il faut savoir que les céréales achetées par VEGAM aux agriculteurs sont ensuite rétrocédées en interne à AGRIAL, la marge se fait donc au sein même d'AGRIAL.

L'avantage de continuer l'activité plus ou moins indépendante de VEGAM pour AGRIAL est qu'il permet de garder ses clients sur le territoire de la société VEGAM, en effet, certains agriculteurs sont "anti-coopérative". C'est pourquoi, pour garder cette clientèle, il fallait garder l'existence de cette société en parallèle de la coopérative sans que les deux structures soient en concurrence.



La filière céréales de la coopérative AGRIAL est décomposée en plusieurs Centres de Gestion et de Responsabilités (CGR), il y a les régions (CERC), la marge (COLL), les silos stockeurs (SI60), le silo portuaire de Caen (SK60), les services d'entretien (ENTR) et les services administratifs (RCCC et ADCE). L'ensemble de ces centres de responsabilités influent sur le calcul de la marge par région, certains sont réparties comme les services administratifs, d'autre sont des centres supports comme les silos de stockage. Dans tous les cas, l'ensemble de ces Centres de Gestion et de Responsabilités sont reversés dans les régions CERC.

D'autre sociétés détenues en partie, totalement ou pas du tout par AGRIAL, influent dans l'établissement du compte de l'activité céréales et de la marge. En effet, la société TRANSAGRIAL prend en charge le transport des céréales de l'agriculteur apporteur aux silos de stockage et des silos de stockage au client final, cela se fait soit par camions (capacité de 30 tonnes), par trains de marchandises (1 300 tonnes) ou par voie fluviale au silo portuaire de Caen (4 000 tonnes).



## Le silo portuaire de Caen (SK60)



Le silo portuaire de Caen (SK60) stocke des céréales pour cinq régions de la coopératives avant que ces dernières soient expédiées vers le client final. Cependant, il présente une particularité, en effet, il permet de stocker des céréales également pour une autre coopérative, la Coopérative de Creully, la prestation de stockage représente alors un produit pour le silo portuaire.

Chacune des régions est affectée pour la vente finale à une zone de vente Nord, Sud ou Ouest pour l'exportation ou la vente intracommunautaire soit à Rouen, soit à Nantes, soit à La Pallice selon leur localisation pour les départs en bateaux. Mathieu PACTON (responsable de la commercialisation des céréales) s'occupe de vendre les céréales sur le marché en lien avec le cours du jour, il doit nécessairement prendre en compte la localisation et par conséquent le transport pour affecter des ventes à des régions.



### 1.2.3 Explication sur le fonctionnement technique de la filière

Tout d’abord, il m’a fallu comprendre l’activité historique de la coopérative, les céréales. Les agriculteurs adhérents vendent des céréales à la coopérative en contrepartie d’un prix à la tonne. Les céréales peuvent être du blé, du blé dur, du triticale<sup>4</sup>, du colza, de l’orge, du maïs, du tournesol, des pois, ou encore du lin.

Dans ce cadre, les agriculteurs adhérents doivent choisir un contrat de vente avec la coopérative, il en existe trois principaux types. Premièrement, il y a le contrat “prix de campagne” avec un risque de commercialisation faible lié aux variations possibles du cours de la céréale, un acompte ainsi qu’une prime d’engagement précoce et une prime de qualité sont versés dès la moisson pour un certain tonnage, puis un complément est versé à la livraison lors du transfert de propriété des céréales entre l’adhérent et la coopérative. Deuxièmement, il y a le contrat “prix de période”, le risque de commercialisation est moyen et une prime de qualité comme une avance sont également versées à la moisson pour l’adhérent apporteur avant le versement du complément pour atteindre le prix marché le jour de la livraison et du transfert de propriété. Enfin, il existe le contrat “prix ferme” synonyme d’un risque de commercialisation pour l’adhérent plus important, il est autonome dans son choix du moment de vente de ces céréales en sachant que le cours des céréales change chaque jour, il a sa disposition “La Bourse aux grains” qui est un outil mis en place par AGRIAL pour suivre au jour le jour les prix de ventes possibles des céréales à la coopérative en fonction du cours Euronext<sup>5</sup>. Dès lors que les apports des adhérents sont la propriété d’AGRIAL, ils sont tous sans exceptions placés sur le Marché A Terme International Français<sup>6</sup> (MATIF), qui permet à la coopérative de se couvrir face à une variation du cours des céréales qui serait trop importante et négative entre le moment de l’apport et le moment de la vente au client final. Le placement sur le MATIF engendre tout de même une perte ou à un gain lié aux variations des cours des céréales sur la période, ce qui donne lieu à l’établissement d’un résultat lié au placement des apports sur le MATIF, de plus ce placement oblige le versement d’une commission de transaction versée aux institutions financières.



<sup>4</sup> Céréale rustique et vigoureuse, créée par l'homme à partir de croisements entre différentes espèces de blé et le seigle. *Petit LAROUSSE*

<sup>5</sup> Euronext : Principale place boursière de la zone euro avec plus de 1 300 émetteurs représentant une capitalisation boursière totale de 3 800 milliards d’euros. *WIKIPEDIA*

<sup>6</sup> MATIF : marché organisé français des produits dérivés comprenant les contrats à terme et les options sur les taux d’intérêt et les marchandises. Le MATIF offre aux intervenants la possibilité d’assurer la gestion des risques financiers inhérents à la détention d’actifs ou à la présence de passifs. *MATAF.NET*

## **II - Audit de la méthode l'établissement du compte de l'activité céréales**

Dans le cadre de la mission que je me suis vu confier pendant ces trois mois de stage au sein de la filière céréales d'AGRIAL, j'avais pour objectif d'effectuer un audit de l'établissement du compte de l'activité céréales pour lequel il a fallu établir un processus de contrôle de gestion à suivre (2.1). Ensuite, il m'a fallu comprendre et être en capacité d'expliquer la méthode actuelle d'établissement de la marge pour l'activité céréales de la coopérative AGRIAL (2.2). Grâce à cette compréhension, j'ai pu mettre en avant les points positifs comme les points négatifs liés à l'application de la méthode actuelle d'établissement de la marge (2.3).

## 2.1 Présentation du processus de contrôle de gestion suivi dans le cadre de l'audit de l'activité céréales

Dans cette première sous-partie, nous allons nous intéresser au processus de contrôle de gestion théorique lié à l'audit (2.1.1), pour expliquer ensuite la méthodologie que j'ai réellement suivie (2.1.2) au cours de ces trois mois de stage au sein de la coopérative AGRIAL.

### 2.1.1. Le processus de contrôle de gestion

Robert N. ANTHONY, ancien professeur et chercheur en contrôle de gestion à Harvard, définit en 1965 le contrôle de gestion comme “un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation”. L'idée générale est simplement d'augmenter la performance d'un élément précis de l'organisation en utilisant des outils de gestion pour accroître la performance globale de l'organisation, cela peut passer par une réduction des coûts.

Chaque processus de contrôle de gestion suit une procédure similaire en quatre étapes distinctes. Premièrement, il faut définir clairement les objectifs de ce processus, pour planifier les actions à mener et les budgéter. Deuxièmement, la mise en oeuvre du processus en possible avant de, troisièmement suivre les réalisations et le bon déroulement du processus. Quatrièmement, on peut enfin analyser les résultats de la mise en place du processus et mettre en place des actions correctives au besoin.

Dans la réalité du terrain, les processus de contrôle de gestion ne sont pas décomposés distinctement à chaque fois en quatre parties comme précédemment. Cependant l'idée générale de ce processus de contrôle de gestion est respectée avec plus ou moins de quatre étapes distinctes.

## 2.1.2. Application du processus de contrôle de gestion au sein d'AGRIAL

Pour ma part le stage s'est décomposé donc en deux grandes parties à savoir tout d'abord l'audit de l'existant en ce qui concerne la procédure d'établissement de la marge nécessitant la compréhension de l'ensemble du système de fonctionnement de la filière céréale. Puis en seconde partie, l'idée est de s'appuyer sur l'audit pour proposer une nouvelle méthode d'établissement de la marge de la filière qui serait synonyme de gains de productivité pour les services administratifs et comptables de la filière.

En premier lieu, les objectifs généraux m'ont été présentés dès mon arrivée par M. Philippe VINCENT, ce dernier m'a remis le sujet en tête en décomposant dans le temps les objectifs et les travaux que je devrais lui présenter. J'ai alors pu faire connaissance avec mes collègues, qui m'ont fait part de leur soutien pour m'expliquer chaque élément qui serait source d'incompréhension pour moi pendant le stage. Cette partie indispensable liée à la compréhension du sujet s'est étalée sur un mois et a été décomposé en plusieurs parties.

N'étant pas issu d'un milieu agricole, il m'a fallu comprendre l'idée générale du fonctionnement d'une coopérative agricole, et de la partie liée à la vente de céréales récoltées par les agriculteurs adhérents. Il s'agit simplement d'agriculteurs adhérents à la coopérative qui cultivent des céréales, les stockent dans les silos<sup>7</sup> de la coopérative, et les vendent à la coopérative selon différentes offres de ventes expliquées en première partie.

L'intérêt pour les agriculteurs d'adhérer à une coopérative comme AGRIAL est que cela leur permet d'avoir un droit de regard et de décision sur la gestion de la coopérative mais également cela leur permet d'acheter des produits ensemble, de stocker ensemble et de vendre ensemble, autrement dit de faire des économies d'échelle<sup>8</sup>. Dans les faits, un groupe coopératif comme AGRIAL fonctionne comme n'importe quelle société d'ordre privée, en dehors de sa relation privilégiée avec ses adhérents et de l'importance donnée aux débouchés de la filière.

Comme l'exprime, Nicolas LAIGLE, directeur de la coopérative, AGRIAL assure son activité "*de la fourche à la fourchette*", il m'a donc fallu comprendre l'ensemble du processus productif d'AGRIAL.

---

<sup>7</sup> Silo : réservoir où l'on entrepose des produits agricoles pour les conserver, les stocker. *Petit LAROUSSE*

<sup>8</sup> Economie d'échelle : baisse du coût unitaire d'un produit liée à l'augmentation des quantités traitées ou produites. *UNIVERSALIS ENCYCLOPÉDIE*

## 2.2 Compréhension et explication de la méthode d'établissement de la marge céréales

Nous allons nous attarder ici sur la méthode précise d'établissement de la marge effectuée chaque mois dans les régions (2.2.1). Cette méthode est différente selon les structures d'établissement que ce soit tout d'abord avec la coopérative AGRIAL (2.2.2) ou que ce soit ensuite avec la société VEGAM (2.2.3).

### 2.2.1 Généralités sur la méthode d'établissement de la marge

La mission qui était la mienne dans le cadre de mon stage au sein de la filière céréales d'AGRIAL, m'a orienté vers une recherche sur la méthode de constitution de la marge de cette filière. Il faut savoir que l'on parle plus précisément ici de la marge commerciale ou marge brute. Il s'agit là du prix de vente hors taxe des marchandises vendues (autrement dit le chiffre d'affaires) diminué du coût d'achat des marchandises vendues. Ce dernier est calculé à partir du montant des achats de marchandises sur la période et de la variation de stock de ces marchandises.

L'intérêt du calcul de cette marge est qu'il permet aux dirigeants d'avoir un ordre d'idée de la rentabilité de leur activité sans prendre en compte tous les produits ou charges qui ne sont pas directement en lien avec son activité principale, ici l'achat pour la revente de céréales.

C'est à partir de ce calcul de la marge commerciale, que le compte d'exploitation est établi en ajoutant les produits indirects (liés au stockage pour l'extérieur par exemple) et en soustrayant les charges indirectes (liées au coût des silos ou au personnel administratif par exemple).

Dans le cas de la coopérative agricole AGRIAL et plus particulièrement de la filière céréales, la marge est calculée par régions administratives, la somme des marges régions donne finalement la marge totale de la filière. Cette donnée est calculée chaque mois et abonde les marges de l'exercice comptable correspondant à l'année civile ainsi que la vue appelée "vue campagne" (du 1er Juillet N au 30 Juin N+1), elle est particulière au milieu agricole et permet de comparer les exercices en suivant les récoltes. La marge est calculée dans les 13 régions d'AGRIAL et décomposée par types de céréales apportées et par types d'apports (offres).

Le prix de vente hors taxe des marchandises vendues correspond aux ventes de la période en "base juillet". Il faut savoir qu'une majoration est l'impact d'une surfacturation à l'apport ou à la vente liée aux coûts de stockage abondée toutes les quinzaines. La notion de "base juillet" signifie que les majorations liées aux apports ou aux ventes ne sont pas prises en compte dans le montant annoté "base juillet". En ce qui concerne le calcul de la marge base juillet, les majorations sont neutralisées avant d'être ajoutée pour le calcul final de la marge brute (majorations sur ventes - majorations sur apports).

## 2.2.2 La méthode d'établissement de la marge pour les régions AGRIAL

En ce qui concerne la méthode d'établissement de la marge pour les régions relevant de la coopérative AGRIAL, et donc entrant dans la marge globale d'AGRIAL, elle suit une procédure particulière prenant en compte différents éléments comptables.

Dans le cas de la filière céréales d'AGRIAL, les marchandises achetées correspondent simplement aux apports des adhérents agriculteurs en céréales sur la période, donc le coût d'achat des marchandises vendues correspond aux prix des apports des adhérents correspondant aux ventes de la période. Cependant, il existe d'autres données prises en compte dans le calcul de la marge entrant soit dans la partie dépenses, soit dans partie recettes.

En premier lieu dans la partie dépenses, la valorisation des apports se fait au prix du jour tout en prenant en compte une grille tarifaire prenant en compte la qualité, le poids et l'humidité des apports (cela correspond aux réfections pour Poids Spécifique, et réfections séchage). Il faut également y ajouter les achats correspondants à des achats extérieurs à ceux fait aux adhérents et enfin les résiliations correspondants à des pénalités dues pour des inexécutions de contrats liées le plus souvent à des problèmes de qualité. Enfin, on ajoute les frais de transports sur les apports des adhérents et de transferts de stocks ou d'apports entre les régions, ils sont facturés 2.5€ par tonnes transportées.

En second lieu dans la partie recettes, après la prise en compte des ventes réelles et de leurs majorations, on ajoute l'avoir Travail À Façon (TAF) qui correspond aux ventes directes aux usines AGRIAL, elles donnent lieu à une régularisation par le versement d'un avoir chaque mois. On ajoute ensuite, l'écart sur frais correspondant à la différence entre les produits et les charges de transports portant sur les ventes. Enfin, il y a lieu de prendre en compte le résultat lié au placement des apports sur le Marché A Terme International de France, en effet, la variation du cours des céréales donne lieu à des bonis ou à des malis pour chaque apport placé.

Le stock est pris en compte ici en étant valorisé selon la méthode comptable du Coût Unitaire Moyen Pondéré<sup>9</sup> (CUMP), ce qui donne un stock initial dans les dépenses et un stock final dans les recettes.

Enfin la différence entre les recettes et les dépenses expliquées précédemment donne la marge Base Juillet de la région pour une période donnée. On y ajoute les majorations bimensuelles et le forfait de stockage pour obtenir la marge brut.

*Voir en annexe 1 : Exemple de la marge pour la région 43 pour le premier semestre 2019*

---

<sup>9</sup> CUMP : La méthode de valorisation des stocks du Coût Unitaire Moyen Pondéré est utilisée en calculant à chaque entrée en stock un CUMP correspondant à cette formule :  $(\text{Coût d'achat du stock initial} + \text{coût d'achat de la nouvelle entrée en stock}) / (\text{Quantité en stock initial} + \text{Quantité nouvellement entrée en stock})$ . *CONTRÔLE DE GESTION, DCG 11, Claude ALAZARD - Sabine SEPARI*

### 2.2.3 La méthode d'établissement de la marge pour les régions VEGAM

Il faut savoir que la méthode d'établissement de la marge précédemment expliquée s'applique uniquement aux régions de la coopérative AGRIAL. En effet, il existe des régions où la coopérative exerce son activité avec la société VEGAM, elle-même détenue par AGRIAL. Dans ce cas, les deux structures ont une marge indépendante, la marge AGRIAL est calculée comme expliquée précédemment tandis que la marge VEGAM est calculée comme suit.

Il est tout d'abord important de noter que la société VEGAM, ne possède aucun stock de céréales, en effet ses achats de marchandises à des agriculteurs fournisseurs sont immédiatement rétrocédés à la coopérative AGRIAL au prix d'achat, correspondant au cours du jour. AGRIAL devient donc propriétaire du stock de VEGAM, mais physiquement, ce stock est en partie stocké au sein de d'autres organismes stockeurs comme AOC<sup>10</sup>, mais dans tous les cas, VEGAM se voit facturer des charges de stockage par AGRIAL comme AOC.

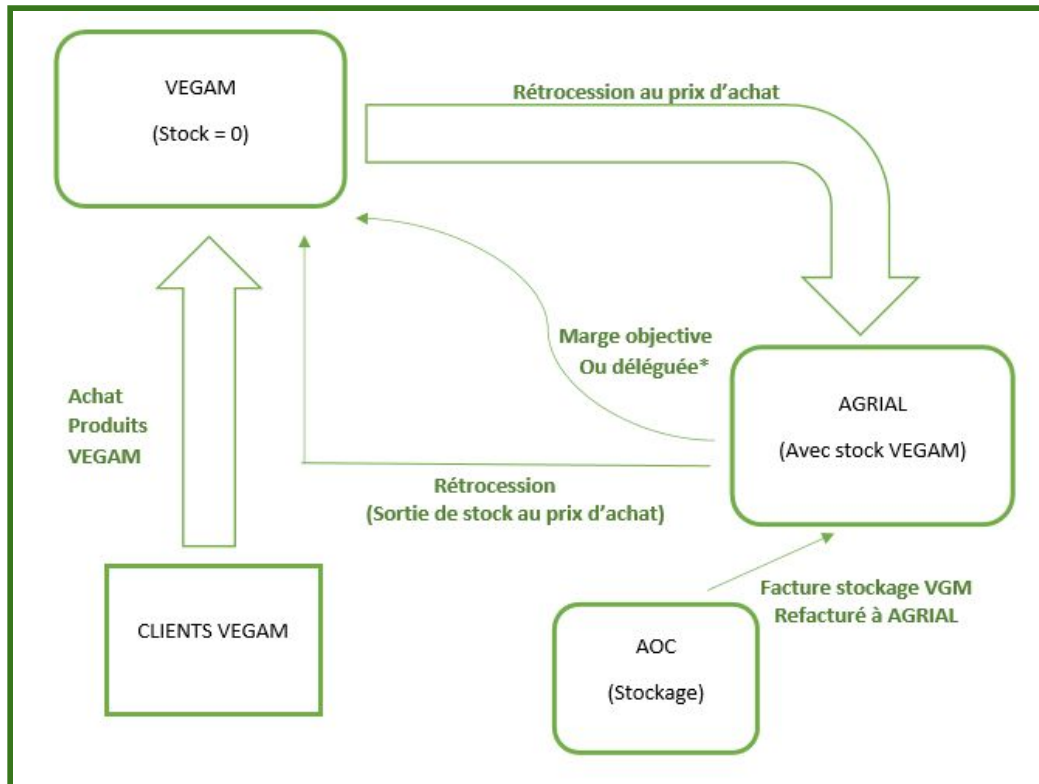
Les achats de VEGAM étant immédiatement rétrocédés à la coopérative AGRIAL, lors de la vente finale pour la société VEGAM, elle doit récupérer ses marchandises. Cela se fait par une contre-rétrocession de la part d'AGRIAL, qui sort les achats de VEGAM de son stock et lui rend au prix d'achat de ces céréales à l'agriculteur. Dans le même temps, AGRIAL rétrocède également une marge selon le tonnage vendu, différente selon les céréales pour la société VEGAM. Cette marge est préétablie à 10€ par tonne, puis régularisée en fin de campagne, pour les offres déléguées, tandis que pour les offres fermes, elle est calculée par la différence entre le prix au moment de la vente et le prix de valorisation de l'achat.

Dans ce cadre, VEGAM n'intègre donc pas les stocks dans le calcul de la marge Base Juillet mais uniquement les apports et les ventes au prix d'apport avec la marge rétrocédée par AGRIAL.

---

<sup>10</sup> AOC Transit : Coopérative Agricole à Montauban de Bretagne

## Relations entre AGRIAL et VEGAM pour la procédure d'établissement de la marge VEGAM





## 2.3 Constatation de points positifs et de points négatifs de la méthode actuelle

Cette partie dédiée à l'audit de la méthode actuelle d'établissement de la marge pour la filière céréales donne lieu en conclusion à exposer d'un côté les points positifs (2.3.1) de cette méthode et d'un autre côté les points négatifs (2.3.2) de cette même méthode.

### 2.3.1 Les points positifs de la méthode actuelle d'établissement de la marge

Dans le cadre de la procédure d'audit d'un processus de gestion, l'idée est nécessairement de rendre compte des points positifs et négatifs, dans ce cadre, nous allons tout d'abord nous intéresser aux points positifs de la méthode actuelle d'établissement de la marge pour l'activité céréales. Nous allons décomposer ces points positifs par poste comptable comme par éléments pris en compte dans le calcul de la marge.

Tout d'abord, il y a lieu de se pencher sur la prise en compte des apports, de leur décomposition et de leur valorisation. En effet, les apports sont pris en compte en étant affectés très finement aux catégories qui les concerne, ils sont décomposés selon de multiples critères, que ce soit la région de l'adhérent apporteur, le type de céréale apporté ou encore le type de contrat d'apport. D'un autre côté, leur valorisation est déterminée grâce au prix de vente possible au moment de l'apport, en effet le prix de vente détermine le prix d'apport en tenant compte de la marge objective.

Cette méthode permet donc d'obtenir l'image la plus fidèle possible de la décomposition de la marge, l'image fidèle<sup>11</sup> étant un principe comptable cher aux experts comptables. Les apports sont donc affectées automatiquement aux régions tandis que les ventes sont elles affectées manuellement aux régions pour obtenir la marge finale de chacune d'elles.

---

<sup>11</sup> L'image fidèle : Les comptes doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. *Code du commerce, Art L. 123-14*

En ce qui concerne la méthode de suivi du stock et de valorisation du stock, cette dernière est établie mensuellement avec le même découpage que pour les apports, par régions, par céréales ainsi que par types de contrats d'apports. Le stock est valorisé selon la méthode du Coût Unitaire Moyen Pondéré en prenant en compte le stock initial, les apports, les ventes, les achats, le Travail À Façon et les freintes. Ces dernières correspondent à des pertes en volume de marchandises pendant le transport ou le stockage, elles sont estimées puis réelles lors de l'inventaire de fin de campagne, ce qui donne lieu à des bonis ou à des freintes (malis).

Enfin, il faut préciser que la valorisation de stock ne prend en compte que le stock propriétaire des régions et non les dépôts qui correspondent à des stocks dont les agriculteurs sont encore propriétaire. De plus les transferts de stocks physiques entre les régions ne sont pas pris en compte car ce qui compte n'est pas ce qui est présent physiquement dans la régions mais ce dont elle est propriétaire en volume comme en valeur.

On peut donc en conclure que cette méthode liée au découpage par régions, par céréales et par types de contrats d'apports donne une vue globale de l'activité et de ses évolutions. Dès lors, le moindre écart potentiel est rapidement détecté à sa source, ce qui permet de pouvoir agir rapidement et précisément pour le résoudre.

### 2.3.2 Les points négatifs de la méthode actuelle d'établissement de la marge

Une méthode comptable ne peut pas avoir que des points positifs, en effet, nous allons développer ici les points négatifs que peut présenter cette méthode d'établissement de la marge.

Tout d'abord, il y a lieu de mettre en avant la lourdeur liée à l'application de cette méthode d'établissement de la marge, cette dernière nécessite la présence de deux éléments indispensables à son calcul, d'un côté les apports et de l'autre les ventes, tout cela par régions, par céréales et par type de contrat d'apport. En effet, il faut savoir que pour ce faire, les apports sont directement intégrés dans la comptabilité en étant automatiquement affectés aux régions concernées par ces apports. Alors que d'un autre côté les ventes sont affectées chaque mois manuellement à leur région d'apport afin que la marge puisse être calculée par région. L'affectation se fait lors de la vente réelle par Mathieu PACTON, ce dernier vend un tonnage pour un lieu de vente comme Nantes, La Pallice, Rouen ou Caen, dès lors il choisit dans les régions selon les céréales qu'il y a en stock, les régions qui vont participer par leurs apports à cette vente, une partie de la vente leur sera donc affectée. L'inconvénient de cette méthode est qu'elle est lourde à traiter, et que la marge calculée n'est finalement pas représentative de la performance de la région, qui n'est en aucun cas autonome.

Il y a également lieu de remarquer que ce n'est pas parce qu'une région a un montant de ses ventes plus important qu'une autre, qu'elle est plus performante que cette dernière. En effet, les ventes étant affectées aux régions en prenant en compte le coût du transport entre le lieu de stockage de l'apport en région et le lieu de ventes, que ce soit Nantes, La Pallice, Rouen ou Caen, les régions les plus proches de ces lieux de départ ont nécessairement des coûts moins élevés et de par ce fait, plus de facilité à vendre.

On remarque d'un autre côté, de nombreuses difficultés liées à la complexité du système d'établissement de la marge. D'une part, par la multitude de contrats d'apports qui existe et qui doivent ensuite être contrepassés dans les ventes, en effet, le suivi par céréales et par régions est physiquement possible et identifiable, il est extrêmement difficile par type d'apport. D'autre part, on remarque de nombreuses difficultés de traitement liées à la coexistence de la société VEGAM dans les régions de la coopérative AGRIAL, ces difficultés existent car les règles sont différentes au sein de ces deux structures, ainsi que de par le fait qu'elles ont des relations particulières en terme de stockage d'AGRIAL pour VEGAM et de par les rétrocessions, le découpage par céréales et par types d'apports est d'autant plus difficile à suivre.

D'un autre côté, en ce qui concerne la valorisation du stock, la méthode n'est pas la même selon les semestres, et la difficulté réside dans le fait qu'il faut valoriser le stock par régions en prenant en compte de nombreuses données. En effet, le stock présent physiquement en région ne correspond pas au stock propriétaire de cette même région, de par le fait qu'il y a une partie du stock qui appartient encore aux agriculteurs qui rémunère AGRIAL pour cette prestation de stockage et de par l'existence du stockage entre les régions, lié aux transferts de stocks.

*Voir en annexe 2 : Méthode de valorisation de stock dans les régions.*

On peut légitimement en conclure que la précision et la finesse de la méthode actuelle combinée à toutes les particularités et exceptions du système d'établissement de la marge par régions engendre de nombreuses difficultés dans son traitement. Il y a donc lieu de trouver des points d'améliorations pour simplifier le traitement de cette méthode tout en essayant de garder le plus de finesse possible dans l'établissement de la marge.

# **III - Proposition d'une nouvelle méthode et analyse de ses répercussions**

Suite à l'audit de la méthode actuelle d'établissement de la marge pour la filière céréales de la coopérative AGRIAL, suite à la compréhension de la procédure suivie chaque mois, suite à la l'identification des principaux points positifs comme des points négatifs de cette même méthode, il y a nécessairement lieu de réfléchir à une amélioration de la méthode actuelle ou à une nouvelle méthode.

Dans cette seconde sous-partie, nous allons évoquer la nouvelle méthode d'établissement de la marge pour la filière céréales en s'intéressant tout d'abord à la description du nouveau système potentiel (3.1), puis à l'application de cette méthode à une zone test (3.2), pour enfin mettre en lumière les avantages et les inconvénients de cette nouvelle méthode (3.3).

### **3.1 Description d'un nouveau système potentiel d'établissement de la marge pour la filière céréales d'AGRIAL**

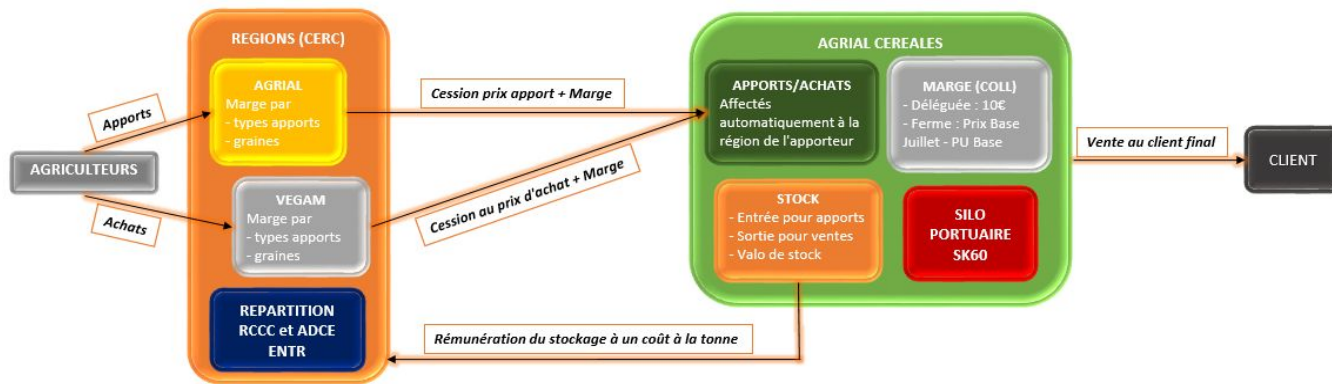
Dans cette première sous-partie, nous allons tout d'abord voir la schématisation de ce nouveau système d'établissement de la marge avec une nouvelle organisation (3.1.1), puis nous allons détailler les éléments impactés par l'application de cette nouvelle méthode (3.1.2).

#### **3.1.1 Schématisation du nouveau système d'établissement de la marge**

Pour cette seconde partie du stage, il a donc fallu imaginer un nouveau système d'établissement de la marge pour les régions de la coopérative AGRIAL, cette volonté est en grande partie encadrée par le directeur de la filière céréales, en la personne de Philippe VINCENT. Ce dernier m'a donc aiguillé en me donnant les bases de ce qu'il imaginait comme système potentiel d'organisation pour la filière, je devais quant à moi approfondir cette idée en définissant clairement les règles de la future organisation, les relations entre chacune des parties et en décrivant le fonctionnement. Suite à cela, le souhait de M. VINCENT fût que je teste l'application réelle de ce que j'allais imaginer dans une région pour évaluer les conséquences de ce chamboulement organisationnel.

Dans ce cadre, l'idée générale serait d'appliquer le mode de fonctionnement des régions de la société VEGAM aux régions de la coopérative AGRIAL, cependant cela nécessite la création d'une nouvelle entité qui aurait en son sein l'ensemble du stock et serait en charge rétrocéder la marge à chaque région lors de chaque apport de ces dernières. Cette nouvelle entité aurait pour nom "AGRIAL CÉRÉALES" et devrait tenir le rôle que tient aujourd'hui AGRIAL avec la société VEGAM mais cette fois avec toutes les régions qu'elles soient AGRIAL ou VEGAM.

## *Schéma du futur système d'établissement de la marge*



L'idée est relativement simple, les régions qu'elles soient AGRIAL ou VEGAM achètent des céréales aux agriculteurs, ce qui correspond donc aux apports. Ces derniers sont ensuite cédés à la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES au prix d'apport payé à l'agriculteur additionné à une marge calculée selon le prix du jour, la céréale et le type d'apport. Il est à noter que la marge est calculée d'une façon différente si elle se rapporte à une offre déléguée (10€ / tonne) ou à une offre ferme (selon la grille de prix). Les apports seront donc toujours automatiquement liés à la région et avec ce système la marge le sera également de par le fait qu'elle soit désormais constituée lors de chaque apport.

On note également la répartition directe dans les régions des services administratifs et centraux (RCCC et ADCE), ces derniers sont désormais directement affectés à la région tout comme les frais d'entretien au travers du centre ENTR.

Dès lors, les céréales seront la propriété d'AGRIAL CÉRÉALES qui devra prendre à sa charge le stockage ainsi que toutes les charges liées aux céréales. Cependant le stockage se fera physiquement dans les régions, c'est pourquoi ces dernières seront rémunérées chaque mois au tonnage par un produit de prestation de stockage versé par AGRIAL CÉRÉALES. La valorisation de stock se fera donc désormais au global et non par région pour plus de simplicité.

Le stockage dans le silo portuaire de Caen (SK60) ne concerne que quelques régions et sera lui même intégré à l'entité AGRIAL CÉRÉALES sans être réparti dans les régions. Enfin, l'entité AGRIAL CÉRÉALES devra vendre ses céréales aux clients finaux au Prix Base Juillet du jour, qui devrait ne pas être sensiblement différent de la somme de la marge rétrocédée et du prix d'apport payé à l'agriculteur.

Ce système permet d'avoir une gestion et une vue globale de la performance de la filière céréales tout en ayant un découpage relativement fin entre les régions, les céréales et les types d'apports mais en allégeant la charge de travail par la suppression de l'affectation des ventes aux régions chaque mois et par la suppression de l'individualisation de la valorisation de stock.

### 3.1.2 Éléments impactés par l'application de la nouvelle méthode d'établissement de la marge.

Dans cette partie, nous allons donc détailler les éléments impactés par l'application de cette nouvelle méthode en commençant par les comptes des régions AGRIAL comme VEGAM (3.1.2.1), puis en expliquant le rôle que doit tenir la nouvelle entité "AGRIAL CÉRÉALES" (3.1.2.2).

#### 3.1.2.1 L'impact sur les comptes des régions AGRIAL

Tout changement organisationnel ou de procédure, chamboule nécessairement les systèmes existants, et parmi eux la méthode d'établissement des comptes des régions AGRIAL, ces dernières devront désormais s'inspirer de la méthode utilisée dans les régions relevant de la société VEGAM. Nous allons détailler ici, l'impact de ce changement de méthode sur les principaux postes du compte mensuel des régions.

Pour commencer, il y a lieu de s'intéresser aux apports, ces derniers doivent donc être pris en compte dans les régions chaque mois, par céréales et par types d'apports. Ils sont valorisés au prix payé à l'agriculteur et correspondent au prix de vente du jour possible diminué de la marge préétablie que la coopérative souhaite réaliser pour chaque tonne. La méthode d'évaluation des apports ne changera pas car les apports sont automatiquement affectés aux régions, la méthode de prise en compte de ces derniers peut donc difficilement être améliorée.

Pour ce qui est des ventes, les régions seront désormais amenées à vendre l'ensemble de leurs apports à l'entité AGRIAL CÉRÉALES au prix d'apport payé à l'agriculteur, autrement dit pour les régions, le prix d'apport correspond au prix de vente.

En ce qui concerne la marge de la région, elle était calculée par la différence entre le prix de vente et le prix d'apport, seulement ces deux données sont désormais les mêmes. C'est pourquoi, en s'inspirant de la méthode de rétrocession de marge utilisée par VEGAM actuellement, la marge sera désormais identifiée et versée lors de chaque vente des régions à AGRIAL CÉRÉALES et versée par cette nouvelle entité aux régions selon différentes variables à prendre en compte. En effet, la marge rétrocédée sera plus ou moins différente chaque jour, selon les régions, selon les apports et selon les céréales. Elle sera calculée par la différence entre le Prix Base Juillet de la grille de prix et le Prix Unitaire Base du fichier des apports pour une tonne vendue.

Il faut savoir que la grille de prix est un document recensant les prix de ventes finaux établis tous les jours par le service commercial en tenant compte des évolutions du cours des céréales, des coûts de transports et des cotations du Marché À Terme International Français.

Pour ce qui touche au stockage physique dans les régions pour le compte d'AGRIAL CÉRÉALES, propriétaire des céréales, cette nouvelle entité devra rémunérer les régions pour leur prestation de stockage, ce qui donnera un produit de prestation de stockage pour les régions, elle sera calculée par la multiplication de la capacité de stockage ventilée de la région par le coût de stockage mensuel de 0.67€ par tonne.



### 3.1.2.2 Le rôle de la nouvelle entité “AGRIAL CÉRÉALES”

La mise en place de ce nouveau système d'établissement de la marge comprend la création d'une nouvelle entité en temps que pièce maîtresse de ce nouveau mode de fonctionnement. La création d'AGRIAL CÉRÉALES est nécessaire pour s'inspirer de la relation actuelle entre les régions VEGAM et la coopérative AGRIAL, et appliquer ce système à la coopérative. Dans ce cadre, les régions AGRIAL ont le même rôle que les régions VEGAM tandis que AGRIAL CÉRÉALES prendra le rôle occupé par AGRIAL dans le système actuel.

AGRIAL CÉRÉALES aura pour mission d'acheter au prix d'apport l'ensemble des apports des régions dès que l'agriculteur apporte ses céréales, tout en rétrocédant une marge à la tonne aux régions de la coopérative. Cette marge sera calculée, comme expliqué précédemment, par la différence entre le Prix Base Juillet de la grille de prix et le Prix Unitaire du fichier des apports.

D'un autre côté, AGRIAL CÉRÉALES devra s'occuper de la commercialisation réelle des apports des régions, la vente finale se fera au prix du jour de la vente et non au prix du jour de l'apport, il y a aura donc nécessairement un écart entre le prix de vente estimé et le prix de vente réel.

Dans les faits les céréales ne sont vendues au client final dès leur apport par l'agriculteur, c'est pourquoi, AGRIAL CÉRÉALES devra également tenir compte des stocks, ils seront toujours valorisés au Coût Unitaire Moyen Pondéré (CUMP). Le grand changement concerne la valorisation du stock qui était auparavant une tâche lourde et fastidieuse de par son individualisation par région, désormais le stock sera valorisé au global pour l'ensemble des régions de la coopérative, ce qui simplifiera en grande partie cette tâche.

Seulement le stock réel, propriété d'AGRIAL CÉRÉALES, sera dans ce cas présent physiquement dans les silos stockeurs des régions administratives, c'est pourquoi il sera nécessaire que AGRIAL CÉRÉALES rémunère les régions en fonction de leur capacité de stockage. En effet, la rémunération de stockage serait calculée par la multiplication des capacités de stockage en tonnes de chacune des régions par le forfait mensuel du coût de stockage (0.67€/T).

En ce qui concerne la société VEGAM, elle aura le même mode de fonctionnement avec ses quelques régions, cependant ces relations avec AGRIAL se feront désormais avec la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES pour ce qui est de la rétrocession des apports et de la marge tout comme du stockage. Cependant VEGAM, continuera de verser une prestation de stockage aux régions AGRIAL qui stockent ses céréales.

## 3.2 Application de cette nouvelle méthode à une zone test

Afin de connaître la faisabilité de la nouvelle méthode d'établissement du compte de l'activité céréales, il faut nécessairement mettre en place un test en conditions réelles. Pour se faire, il a donc fallu dans un premier temps délimiter le champ d'application du test (3.2.1) pour calculer la marge qui sera rétrocédée aux régions (3.2.2), puis reconstituer le compte de la région en prenant en compte les bons éléments comptables (3.2.3) et enfin établir le compte de la nouvelle entité, AGRIAL CÉRÉALES (3.2.4).

### 3.2.1 Intérêt et champ d'application du test

Dans le cadre de la recherche d'une nouvelle méthode d'établissement de la marge pour les régions relevant de la filière céréales, il y a lieu de tester le modèle proposé précédemment. L'objectif de ce test est de mesurer l'impact de l'application de cette nouvelle méthode sur le système d'établissement de la marge afin de pouvoir modifier les potentiels points de blocage liés à l'application de ce test et répondre aux points de questionnement concernant la nouvelle méthode. Avant de mettre en place un test, il faut déterminer les caractéristiques et les données prises en compte dans le test résultant de choix de la part de l'organisation.

Ici, j'ai choisi d'appliquer ce test sur une région d'une taille importante en terme d'apport en tonne puisqu'elle est la deuxième région apporteuse de la coopérative. Ensuite, j'ai limité ce test à une céréale, en l'occurrence le blé, qui n'est pas la céréale avec la plus grande valeur à la tonne mais la céréale la plus cultivée et donc la plus vendue au sein de la coopérative AGRIAL. Enfin, il a fallu délimiter une période de prise en compte des données qui soient relativement importante pour être représentative et récente pour être comparée aux données actuellement calculées. J'ai donc choisi une partie de la campagne agricole allant du mois de Juillet 2018 au mois de Mars 2019, je n'ai pas choisi d'aller jusqu'au mois de juin puisque j'ai réalisé ce test en Mai 2019 et que je n'avais des points de comparaisons que du 1er Juillet 2018 au 31 Mars 2019.

### 3.2.2 Calcul de la marge rétrocédée aux régions de la coopérative

Dans cette sous-partie nous allons évoquer le calcul de la marge rétrocédée aux régions de la coopérative par AGRIAL CÉRÉALES en s'inspirant de la méthode actuelle utilisée entre AGRIAL et les régions VEGAM. Il est important de noter que le calcul de la marge rétrocédée est différent selon les deux principales catégories d'apports que sont les offres fermes et les offres déléguées. Pour ces dernières, la marge est de 10€ par tonne apportée, les quantités apportées suffisent donc légitimement au calcul de la marge pour ce type d'offre. Tandis que pour les offres fermes, la marge est calculée par la différence entre le Prix Base Juillet de la grille de prix et le prix de valorisation de l'apport présent dans le fichier des apports.

L'idée de ce test en particulier est de comprendre comment la marge est calculée actuellement avec la société VEGAM, pour appliquer ce mode de calcul aux régions AGRIAL.

C'est pourquoi, j'ai décidé d'appliquer ce test à une région de la société VEGAM, à une seule céréale à savoir le blé et à la période de la campagne 2018 - 2019 allant ici de Juillet 2018 à Mars 2019. Ce cadre précis me permet donc d'avoir un point de comparaison pour mes calculs, en effet je connais le résultat de la marge totale rétrocédée par AGRIAL à cette région VEGAM pour le blé sur la période. Le test consistera à faire la somme des marges rétrocédées pour les offres fermes et les offres déléguées (10€/T).

En ce qui concerne les offres fermes, j'ai établi une procédure en plusieurs étapes pour calculer la marge rétrocédée. La première étape consiste à récupérer l'ensemble des apports de la période par date d'apport et pour la céréale correspondante, la seconde étape implique de récupérer l'ensemble des grilles de prix correspondants à chaque date de contrat d'apport. La troisième étape oblige ensuite à récupérer les Prix Base Juillet de chacune de ces grilles de prix liées à la région test pour le blé. Ensuite, il y a lieu de récupérer le Prix Unitaire Base présent dans le fichier des apports pour la région en blé. Enfin, la marge rétrocédée est calculée par la différence entre le Prix Base Juillet et le Prix Unitaire Base par date d'apport en étant ensuite multipliée par les quantités apportées à chaque date.

Pour ce qui est des offres déléguées, il suffit de reprendre le fichier des apports pour la région en blé en récupérant les quantités pour les multiplier par 10€.

Enfin la somme des marges pour les offres fermes et les offres déléguées donne la marge totale rétrocédée par AGRIAL à la région VEGAM pour la campagne 2018 - 2019 en blé.

Pour vérifier si cette méthode est la bonne, j'ai rencontré Hervé PICARD qui s'occupe des rétrocessions mensuelles de marge entre AGRIAL et les régions VEGAM, ce dernier peut m'expliquer sa méthode et me faire parvenir les données réellement rétrocédées pour la période.

Suite à cet entretien et après quelques modifications, les résultats obtenus sont bien les mêmes que ceux réellement calculés et versés sur la période à la région VEGAM, la méthode doit donc être applicable aux régions AGRIAL pour le futur système d'établissement de la marge pour la filière céréales.

Dès lors l'idée est d'appliquer cette méthode à la région AGRIAL présentée au début de cette partie pour les offres fermes et les offres déléguées.

En ce qui concerne les offres fermes, je vais donc suivre la procédure expliquée précédemment pour calculer la marge rétrocedée en blé pour cette région de Juillet 2018 à Mars 2019. De ce fait, on obtient le tableau ci-dessous, il faut savoir qu'il s'agit pour chaque mois d'une moyenne de tous les jours du mois car j'ai auparavant établi ce même tableau par jour.

*Marges fermes rétrocedées en blé pour la campagne 2018 - 2019 pour une région*

|                           | juil.-18   | août-18    | sept.-18 | oct.-18   | nov.-18   | déc.-18   | janv.-19  | févr.-19  | mars-19  | Total      |
|---------------------------|------------|------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|------------|
| Prix Base Juillet         | 176,05     | 194,80     | 186,99   | 187,20    | 185,00    | 187,73    | 187,46    | 178,71    | 167,54   | 183,50     |
| Prix Unitaire Base        | 165,03     | 183,80     | 178,12   | 178,92    | 175,45    | 178,58    | 179,44    | 170,68    | 159,52   | 174,39     |
| Marge Unitaire Rétrocedée | 11,02      | 11,00      | 8,88     | 8,28      | 9,55      | 9,15      | 8,02      | 8,03      | 8,03     | 9,11       |
| Quantités                 | 17 434,74  | 12 676,01  | 991,03   | 1 858,01  | 3 545,23  | 5 844,55  | 3 610,18  | 3 289,50  | 1 119,38 | 50 368,62  |
| Marge Totale Rétrocedée   | 199 960,18 | 138 962,69 | 8 570,58 | 14 862,90 | 35 129,02 | 50 239,63 | 28 731,05 | 25 967,76 | 9 122,85 | 511 546,67 |

Pour ce qui est des offres déléguées, j'ai donc multiplié les quantités apportées et donc vendues à AGRIAL CÉRÉALES par 10€ la tonne. Il faut savoir que les codes AA, ACE, TE1, TE2 et SAM correspondent à des types d'offres déléguées.

*Marges déléguées rétrocedées en blé pour la campagne 2018 - 2019 pour une région*

|       | Quantités | Marge | Marge totale |
|-------|-----------|-------|--------------|
| AA    | 70,00     | 10,00 | 700,00       |
| ACE   | 34 092,74 | 10,00 | 340 927,40   |
| TE1   | 859,54    | 10,00 | 8 595,40     |
| TE2   | 313,31    | 10,00 | 3 133,10     |
| SAM   | 910,30    | 10,00 | 9 103,00     |
| Total | 35 265,59 | 10,00 | 362 458,90   |

Ce qui signifie en somme que AGRIAL CÉRÉALES aurait dû verser 874 005,57 € de marge rétrocedée à la région pour le blé pour la période allant du 1er Juillet 2018 au 31 Mars 2019 au titre du nouveau système d'établissement des comptes de la filière céréales.

Selon la méthode actuelle, la marge de cette même région à la même période, pour le blé est de 699 542,42 €. La différence entre ces deux données équivaut plus ou moins à la non prise en compte du stock et des majorations bi-mensuelles dans la nouvelle méthode. Il faut désormais établir la marge globale de cette région en y insérant la marge rétrocedée pour continuer le test.

### 3.2.3 Etablissement de la marge globale de la région

Dans cette troisième sous-partie, nous allons continuer le test sur la même région que précédemment, pour la même période allant du 1er Juillet 2018 au 31 Mars 2019, et pour la même céréale à savoir le blé. L'idée pour cette partie est de reconstituer la marge globale de cette même région avec la nouvelle méthode d'établissement du compte de la filière céréales.

Le modèle d'établissement de ce document pour la méthode actuelle dans les régions AGRIAL est détaillé en *Annexe 1*.

Pour ce test, je suis parti du principe qu'il fallait continuer à s'inspirer de la relation actuelle entre les régions de la société VEGAM et AGRIAL, pour ce faire il faut donc prendre pour exemple le document recensant la marge globale des régions VEGAM. La grande différence qu'il y a avec la marge globale des régions AGRIAL actuellement est à travers la présence de la marge rétrocedée dans les recettes de la région, à noter également la non prise en compte du stock initial comme final pour VEGAM.

Concrètement, j'ai commencé par reprendre l'architecture de la marge globale des régions VEGAM à partir duquel j'ai débuté la réflexion, ce compte se décompose en trois parties, tout d'abord les dépenses puis les recettes et enfin la marge globale.

Pour ce qui est des dépenses, on reprend en premier lieu les apports achetés aux agriculteurs de la région, valorisés au montant d'apports hors majorations bi-mensuelles, ce qui équivaut à la somme du montant de base, du transport, des avances, des compléments de prix et des réfections<sup>12</sup>. Suite à cela, on ajoute les majorations bi-mensuelles pour la région correspondant au blé et décomposées par types d'apports. Puis on prend en compte les achats des régions à des négoce<sup>13</sup> locaux qui sont eux aussi majorés deux fois par mois. Il faut pour finir ajouter les frais de transports facturés à 1,99€ la tonne apportée chaque mois.

La somme de ces données donne les dépenses totales de la région sur la période prise en compte dans le calcul de la marge globale.

Pour ce qui est des recettes de la région sur cette période, il y a tout d'abord lieu de prendre en compte les ventes effectuées à AGRIAL CÉRÉALES, elles sont valorisées au même montant que celui des apports dans la première partie consacrée aux recettes de la région. Les majorations bi-mensuelles sont ajoutées de la même manière et pour les mêmes montants aux recettes que pour les dépenses précédemment, la somme des ventes et des majorations forme le chiffre d'affaires. C'est à ce moment que l'on ajoute la marge rétrocedée par AGRIAL CÉRÉALES et calculée comme c'est expliqué en 3.2.2.

La somme de ces données donne les recettes totales de la région sur la période prise en compte dans le calcul de la marge globale.

---

<sup>12</sup> Réfections : correspond à une potentielle réduction du prix d'achat de marchandises à la livraison de ces dernières en raison d'une qualité moindre par rapport à ce qui était prévu. *Petit LAROUSSE*

<sup>13</sup> Négoce : société commerciale. *Petit LAROUSSE*

Enfin par la différence entre les recettes et les dépenses, on obtient la marge base juillet de la région selon la nouvelle méthode, cette dernière correspond plus ou moins au montant de la marge rétrocedée par AGRIAL CÉRÉALES. La différence se fait sur la prise en compte du transport sur transferts, il est également à noter que la valorisation des apports n'est pas la même dans le calcul de la marge globale que dans le calcul de la marge rétrocedée. En effet, le transport, les avances, les compléments et les réfections sont prises en compte pour la valorisation des apports de la marge globale. Les majorations sont aussi soldées par la différence entre celles des ventes et celles des apports, ce qui donne nécessairement des majorations égales à zéro.

*Voir en Annexe 3 : Exemple de calcul de la marge d'une région pour une période donnée avec la nouvelle méthode*

En comparant avec la marge réelle de la région pour la période sur le blé, la nouvelle méthode donne une marge nettement plus importante qu'avec la méthode actuelle de par le fait que l'on part désormais du principe que toutes céréales apportées sont immédiatement vendues, il n'y a donc pas de stock, pas de coût de stockage et pas de décalage entre la valorisation des céréales à l'apport et à la vente.

Néanmoins en simulant la prise en compte du stock, on retrouve une marge à peu près équivalente avec la marge réelle de cette région AGRIAL pour le blé de Juillet 2018 à Mars 2019.

Il faudrait désormais établir le compte de la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES pour pouvoir avoir une vue d'ensemble de cette nouvelle méthode et pouvoir mesurer l'impact de cette méthode afin de savoir si elle est ou non préférable à la méthode actuelle.

### 3.2.4 Etablissement de la marge globale d'AGRIAL CÉRÉALES

Dans cette avant dernière sous-partie consacrée aux tests réalisés dans le cadre de ma mission de stage, j'ai décidé de vous présenter l'établissement de la marge globale pour la nouvelle entité que serait AGRIAL CÉRÉALES. En gardant la même logique du fait de s'inspirer du système actuel entre les régions VEGAM et AGRIAL, l'idée serait simplement de s'inspirer de l'architecture des comptes actuels des régions AGRIAL pour les reproduire pour l'entité AGRIAL CÉRÉALES. La différence notable avec les comptes actuels des régions serait la présence de la marge rétrocedée, qui n'est actuellement pas prise en charge par les régions de la coopérative AGRIAL.

Le modèle d'établissement de la marge actuellement pour les régions est détaillé en *Annexe 1*, cependant il a fallu modifier quelque peu son architecture pour l'appliquer à l'entité AGRIAL CÉRÉALES.

Les conditions d'application du test pour l'établissement du compte d'AGRIAL CÉRÉALES sont les mêmes que précédemment, à savoir une seule et unique région relevant de la coopérative sur la période campagne allant de Juillet 2018 à Mars 2019 pour le blé. Cela signifie que pour une application réelle à AGRIAL CÉRÉALES de ce nouveau mode fonctionnement, il faudra abonder ce test de toutes les céréales et pour toutes les régions qu'elles soient de la coopérative AGRIAL ou de la société VEGAM.

Nous allons voir ici la décomposition de l'établissement du compte d'AGRIAL CÉRÉALES en trois grandes parties que sont les dépenses, les recettes et la marge globale. Nous allons détailler la valorisation de l'ensemble des postes comptables à prendre en compte pour cette nouvelle entité.

Pour ce qui concerne les dépenses, il y a lieu de commencer par le stock initial, représentant ici uniquement celui de la région du test, j'ai récupéré cette donnée dans le fichier dédié à la valorisation du stock, ce dernier représente le stock réel au 1er Juillet 2018. Ensuite, il faut prendre en compte les achats d'AGRIAL CÉRÉALES aux régions, ici uniquement la région du test. Cette donnée est valorisée au même montant que les ventes dans le compte des régions, autrement dit au prix d'apport payé à l'agriculteur apporteur. A partir des achats, on ajoute les majorations bi-mensuelles sur achats, pour ce faire il faut récupérer le montant à la tonne de la majoration pour la deuxième quinzaine de Mars 2019 (ici 7,44 €/t) et le multiplier par le tonnage acheté aux régions.

Suite à cela, il faut prendre en compte la marge que devra légitimement rétrocéder la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES aux régions, cette dernière étant valorisée comme expliqué précédemment en 3.2.2 par la différence entre le Prix Base Juillet de la grille de prix et le Prix Unitaire Base de valorisation de l'apport. La marge rétrocédée aura la même valeur que celle trouvée dans les recettes de la marge région, elle sera augmentée lors de chaque apport par les agriculteurs aux régions, eux mêmes directement vendus au même prix à la nouvelle entité. Pour finir, il faudra nécessairement prendre en compte le coût du transport qu'il soit sur les apports comme sur les transferts entre silos. Pour le test j'ai retiré cette donnée du fichier des coûts de transports sur apports et sur transferts en isolant ceux ne concernant que la région du test, le blé et la période testée. La somme de ces données donne le montant des dépenses totales de la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES pour l'établissement de son compte d'activité et le calcul de sa marge globale.

En ce qui concerne les recettes d'AGRIAL CÉRÉALES, il faut tout d'abord calculer le stock final. Pour ce faire, il suffit de faire la différence entre les quantités entrées et les quantités sorties, d'y ajouter le stock initial en quantité pour obtenir le stock final en tonnes. Pour valoriser ce stock final en euros, il suffit de multiplier les quantités par le Prix Unitaire de valorisation de stock de Mars 2019, lui même calculé chaque mois au global pour la coopérative dans le cadre de la nouvelle méthode. Ensuite, il faut prendre en compte les ventes base juillet réelles au client final, ce sera uniquement la somme des ventes de la période pour l'ensemble de la coopérative. Pour le test, j'ai récupéré les ventes totales liées à la région du test pour le blé et la période allant du 1er Juillet 2018 au 31 Mars 2019. A partir de ces ventes réelles en tonnes, on peut calculer les majorations bi-mensuelles sur ventes en multipliant le tonnage vendu par le montant de la majoration bi-mensuelle de la deuxième quinzaine de Mars 2019 (ici 7,44 €/t). Il y a ensuite lieu de prendre en compte l'avoir sur le Travail À Façon (TAF) correspondant aux ventes aux usines du groupe coopérative, j'ai récupéré cette donnée dans le fichier du TAF appliqué aux conditions du test.

La somme des ventes réelles base juillet, des majorations bi-mensuelles sur ventes et de l'avoir TAF donne le chiffre d'affaires d'AGRIAL CÉRÉALES selon les conditions d'application du test. Suite à cela, il faut prendre en compte le résultat lié au placement des apports de céréales sur le Marché A Terme International de France (MATIF), il correspond à la différence de valorisation des céréales au moment de l'apport par rapport à la valorisation de ces mêmes céréales au moment de la vente. Pour le test, j'ai récupéré cette donnée le fichier dédié au calcul du résultat MATIF selon les conditions d'application du test.



La somme du stock final, du chiffre d'affaires et du résultat lié au MATIF donne le montant des recettes nécessaire à l'établissement du compte d'activité de la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES dans les conditions d'application du test mis en place.

Enfin par la différence entre les recettes totales et les dépenses totales d'AGRIAL CÉRÉALES, on obtient la marge Base Juillet de cette nouvelle entité. Il faut ensuite calculer les majorations bi-mensuelles totales pour la période dans les conditions d'application du test en soustrayant les majorations sur achats aux majorations sur ventes. On peut alors calculer la marge totale brute de AGRIAL CÉRÉALES en additionnant la marge Base Juillet et les majorations bi-mensuelles totales.

*Voir en Annexe 4 : Exemple de calcul de la marge pour la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES*

En comparant la marge globale calculée par le test et la marge globale réalisée par la région dans les conditions d'application du test, il faudrait que ces données soient plus ou moins proches. Dans les faits, la marge réelle de la région est de 701 463€ pour 399 603€ selon le test, cependant cet écart s'explique. En effet, il est à noter que dans le cadre de la méthode actuelle, le montant des dépenses est constitué uniquement du prix d'apport alors que pour la méthode à venir il est constitué du prix d'apport ainsi que de la marge rétrocédée aux régions, c'est pourquoi ces deux données ne sont pas réellement comparables.

Cependant, il faut se rappeler que le résultat d'AGRIAL CÉRÉALES doit être aux alentours de zéro en fin de campagne pour la nouvelle méthode, hors ici il est de presque 400 000€. Le fait est que d'autres éléments doivent être pris en compte pour calculer le résultat final de la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES, il y a la rémunération du stockage des régions, la répartition des frais administratifs (comprenant les frais de courtage), ainsi que des frais financiers..

### 3.2.5 Autres éléments non pris en compte dans le calcul de la marge

Dans cette dernière sous-partie, nous allons nous attarder sur les éléments qui ne sont pas pris en compte dans le calcul de la marge mais qui entrent dans le calcul du résultat d'exploitation que ce soit pour les régions ou pour la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES. Dans ce cadre, nous allons devoir mettre en lumière la rémunération de stockage que AGRIAL CÉRÉALES versera aux régions, ainsi que la répartition des frais administratifs, des frais financiers et du courtage<sup>14</sup>.

Pour commencer nous allons nous intéresser à la rémunération de stockage de la nouvelle entité vers les régions.

Dans la méthode actuelle, chaque région gère le stock présent physiquement dans ses silos et supporte les charges qui en découlent puisqu'elle en est plus ou moins propriétaire s'il n'y a pas eu de transferts de stocks entre les régions. Dans le cas où la région stocke des céréales pour une autre région ou pour une région de la société VEGAM, elle facture la prestation de stockage à un prix de 8€ la tonne par an, c'est donc un produit de prestation de stockage pour la région qui stocke et une charge de prestation de stockage pour la région qui est propriétaire du stock qu'elle fait stocker. L'idée reste la même pour ces tests, il faut s'inspirer de la relation actuelle entre VEGAM et AGRIAL sur le stockage.

Dans la nouvelle méthode AGRIAL CÉRÉALES est propriétaire de l'ensemble des céréales de la coopérative dès l'apport, cependant l'entité ne possède aucun silo de stockage et doit malgré tout stocker ces marchandises entre l'apport et la vente. C'est pourquoi, le stock propriétaire de la nouvelle entité est physiquement stocké dans les régions AGRIAL de la coopérative. Dans ce cadre, les régions doivent recevoir une rémunération pour supporter les charges qui découlent de la prestation de stockage pour le compte de AGRIAL CÉRÉALES, comme la prestation de stockage qu'effectuent les régions pour VEGAM actuellement. Cette prestation sera donc nécessairement une charge de prestation de stockage dans le compte d'AGRIAL CÉRÉALES.

Il faut désormais établir une procédure de calcul de cette rémunération de stockage qui serait versée chaque mois aux régions. En partant du principe que le stockage coûte comme aujourd'hui 8€ par tonne et par an à la région qui stocke, cela revient à 0,67€ par tonne et par mois. Comme il est difficile d'établir un stock physique pour chaque région chaque mois, l'idée retenue a été de multiplier les 0,67€ par la capacité de stockage ventilée de chaque région, autrement dit la quantité en tonne que chaque région peut stocker.

*Rémunération du stockage pour la région pour la période allant de Juillet 2018 à Mars 2019*

| ELEMENTS                   | REGION       |
|----------------------------|--------------|
| Capacité stockage ventilée | 214 975,00   |
| Coût stockage unitaire     | 6,03         |
| Rémunération de stockage   | 1 296 299,25 |

<sup>14</sup> Courtage : c'est une activité réalisée par un courtier qui consiste à mettre en relation des vendeurs avec des acheteurs potentiels afin de faciliter la réalisation de la transaction financière. *FINANCE D'ENTREPRISE - DCG 6 - Jacqueline DELAHAYE*

La rémunération de stockage de 1 296 299,25 € apparaîtra en produit de prestation de stockage pour la région et en charges de prestation de stockage pour AGRIAL CÉRÉALES en ce qui concerne seulement la région testée.

D'un autre côté, il y a également plusieurs types de frais, que ce soit les frais administratifs, les frais financiers ou le courtage qui ne sont pas pris en compte dans le calcul de la marge mais qui doivent être répartis dans les régions pour calculer le résultat d'exploitation de ces dernières.

Pour ce qui est des frais administratifs, ils continueront d'être affectés de la même manière que la méthode actuelle chaque mois selon le tonnage collecté en cumulé sur la campagne en cours (de juillet N à juin N+1). La répartition se fera donc par un système de prorata temporis<sup>15</sup> par région AGRIAL uniquement, VEGAM ne se voit pas imputer les frais administratifs d'AGRIAL.

Pour ce qui est des frais financiers, ils sont supportés par la coopérative et répartis dans chacune des filières, que ce soit le lait, la viande, les boissons, les fruits et légumes ou la filière agricole. Au sein de cette dernière, ils sont actuellement répartis à nouveau dans les régions au prorata de la valorisation de stock de chacune d'elles. Cependant avec la nouvelle méthode d'établissement de la marge, la valorisation de stock se fera au global c'est pourquoi il faut changer de méthode pour répartir les frais financiers dans les régions. L'idée serait de répartir ces frais au prorata des apports en tonnes car c'est la seule donnée que nous avons maintenant pour par région.

Pour ce qui est des frais de courtage, ils sont actuellement répartis dans les régions au prorata des ventes affectées à chaque région chaque mois en sachant que tous les contrats de vente ne font pas appel au courtage, certaines régions supportent des frais de courtage sans qu'elles n'en soient responsable. Dans le cadre de la nouvelle méthode d'établissement du compte de l'activité céréale, les ventes ne seront plus affectées aux régions mais uniquement à la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES, c'est pourquoi il faut trouver une nouvelle clé de répartition<sup>16</sup>. La solution ici, serait d'utiliser le tonnage apporté par mois pour répartir les frais de courtage dans les régions puisque c'est la seule donnée que nous avons détaillée par région désormais.

La rémunération du stockage à travers le poste comptable "Prestations de stockage" en charge ou en produit, les frais administratifs à travers le poste comptable "Fonctions supports", les frais financiers et les frais de courtage à travers le poste comptable "Résultat financier" sont pris en compte chaque mois dans le compte d'exploitation de chaque région comme désormais d'AGRIAL CÉRÉALES pour obtenir le résultat courant de chacune de ces entités.

*Voir en Annexe 5 : Exemple de compte d'exploitation pour une région*

---

<sup>15</sup> Prorata temporis : expression latine signifiant la répartition d'une somme, le plus souvent en argent, selon le temps écoulé, la répartition peut également prendre en compte d'autres paramètres. COMPTABILITÉ APPROFONDIE - DCG 10 - Arnaud DESENFANS

<sup>16</sup> Clé de répartition : règle comptable utilisée pour répartir les charges fixes d'un centre de coût vers d'autres centres de coût selon l'importance d'une autre donnée entre ces centres. CONTRÔLE DE GESTION - DCG 11 - Claude ALAZARD et Sabine SEPARI

### 3.3 Identification et analyse des avantages comme des inconvénients de cette méthode

Dans cette dernière sous-partie, nous allons évaluer et détailler les avantages de cette nouvelle méthode d'établissement de la marge (3.3.1), avant de s'attarder à détailler les inconvénients de cette même méthode (3.3.2).

#### 3.3.1 Avantages de la nouvelle méthode

Dans un premier temps, il y a lieu de mettre en avant les avantages liés à la mise en place de la nouvelle méthode d'établissement du compte de l'activité céréales, nous allons détailler l'ensemble de ces avantages par postes comptables étant affectés par ce changement de méthode. Pour ce faire, nous allons commencer par détailler plus précisément les principaux postes impactés positivement par ce changement de méthode, puis nous verrons les effets positifs que la nouvelle méthode peut avoir sur d'autres éléments.

Tout d'abord, la nouvelle méthode n'impacte en rien la prise en compte et la valorisation des apports des agriculteurs adhérents à la coopérative, le découpage par région, par céréales et par types d'apports reste existant. On peut donc dire que la finesse d'affectation de chacun des apports reste un avantage car il permet à chaque région d'avoir une image la plus fidèle possible de ces apports ou achats sur une période donnée, pour une céréale donnée et un type d'apport donné.

D'un autre côté, l'application de la nouvelle méthode modifie grandement la prise en compte et la valorisation des ventes dans les régions. En effet, désormais les régions sont amenées à vendre, dès la date d'apport, leurs marchandises à la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES. Ces ventes sont valorisées au même montant que le montant d'apport pour la vente à la nouvelle entité, qui elle est amenée dans le même temps à rétrocéder une marge. L'avantage principal de cette nouvelle méthode en ce qui concerne les ventes est qu'elle permet de supprimer la lourdeur d'affectation des ventes chaque mois dans chaque région, puisque désormais les ventes sont à AGRIAL CÉRÉALES et donc plus affectées aux régions de la coopérative. Cette tâche se faisait manuellement chaque mois par le service céréales et était synonyme de lourdeur de traitement et d'erreurs potentielles dans l'affectation des ventes.

Désormais, la marge des régions est calculée principalement à partir de la marge rétrocédée par AGRIAL CÉRÉALES dans ces mêmes régions ce qui permet aux régions d'avoir des marges relativement équivalentes en sachant que les seules différences possibles sont dues aux différences de coûts de transport entre la région et le client final. Ce changement permettra également de supprimer une certaine forme de lourdeur liée au calcul de la marge des régions chaque mois puisqu'elle sera plus ou moins calculée automatiquement par le montant total des marges rétrocédées par AGRIAL CÉRÉALES sur un mois, pour une céréale et pour un type d'apport.

D'un autre côté, ce changement opérationnel de méthode de calcul de la marge permettra également aux régions d'avoir une certaine indépendance et dans ce cadre de pouvoir mettre en place des opérations commerciales ponctuelles différentes selon la concurrence locale de chaque région.

En ce qui concerne les avantages de l'application de la nouvelle méthode d'établissement des comptes sur les éléments secondaires n'impactant pas directement le calcul de la marge des régions, nous allons voir la valorisation de stock, le stockage en région, l'intérêt de l'utilisation de la grille de prix et les relations entre AGRIAL et VEGAM.

Pour ce qui est de la valorisation de stock, elle se fera désormais au global pour l'entité AGRIAL CÉRÉALES de par le fait que le stock ne soit plus dans les régions mais au total au sein de la nouvelle entité. Cela permet de gagner du temps chaque mois et de supprimer une certaine forme de lourdeur liée à la construction d'une et une seule valorisation de stock contre 18 auparavant, une pour chaque région.

A propos du stockage dans les régions, désormais le stockage est à la charge d'AGRIAL CÉRÉALES, propriétaire du stock de céréales de la coopérative. Dès lors, on supprime tous les transferts de stocks entre régions, les opérations inter-régions bien que le stock soit physiquement dans les régions. Ce nouveau mode de fonctionnement permettra donc de supprimer encore une fois une forme de lourdeur d'affectation des stocks aux régions, cependant ces dernières seront tout de même rémunérées pour leurs prestations de stockage par le propriétaire du stock, AGRIAL CÉRÉALES.

D'un autre côté, le traitement était auparavant différent entre les régions relevant de la coopérative directement et celles relevant de la société VEGAM alors que désormais leur traitement sera le même. On peut donc noter une forme d'uniformité des méthodes pour chacune des régions qui engendre nécessairement une simplification du traitement de chacune des régions qu'elles soient AGRIAL ou VEGAM.

Enfin, l'utilisation de la grille de prix pour le calcul de la marge rétrocédée par AGRIAL CÉRÉALES aux régions de la coopérative permet de lier les données du service commercial et du service de gestion. Chacune de ces deux parties travaillant auparavant avec des données et des objectifs différents, elles auront donc le même fichier de travail ce qui devrait nécessairement limiter les écarts liés aux différences de traitement de la marge actuellement.

On peut donc en conclure que l'utilisation de cette nouvelle méthode d'établissement du compte de l'activité céréales devrait permettre une grande simplification organisationnelle et opérationnelle pour la filière céréales de par la suppression de bon nombre de procédures relativement lourdes. Cependant, l'utilisation de cette nouvelle méthode ne peut pas présenter que des avantages.

### 3.3.2 Inconvénients de la nouvelle méthode

Dans un second temps, il y a également lieu de présenter les inconvénients liés à ce changement de méthode sur l'établissement du compte de l'activité céréales. Nous allons pour ce faire, reproduire la même démarche que pour les avantages de la nouvelle méthode en détaillant les principaux postes affectés par ce changement opérationnel ainsi que les changements organisationnels que cette nouvelle méthode provoque.

Tout d'abord, il faut savoir que les apports seront donc traités de la même manière qu'avec l'utilisation de la méthode actuelle d'établissement du compte de l'activité céréales, c'est pourquoi, on peut noter une forme de lourdeur qui doit préexister liée à la multiplicité des types de contrats d'apports. En effet, on dénombre trois types de contrats principaux à savoir les contrats "*campagne*", les contrats "*fermes*" et les contrats "*période*", eux mêmes décomposés en plusieurs sous-contrats synonymes de lourdeur de traitement qui continuera d'exister avec l'application de la nouvelle méthode.

D'un autre côté, l'application de cette méthode modifiera nécessairement la prise en compte et la valorisation des ventes de par la fin de leurs affectations aux régions de la coopérative. Seulement dans les faits, Mathieu PACTON, responsable de la commercialisation des céréales, sera dans l'obligation de continuer à affecter les ventes réelles à des zones plus ou moins définies pour sortir réellement les marchandises vendues du stock d'une ou plusieurs régions. On peut donc remarquer que les ventes ne seront plus affectées aux régions par le service de gestion mais elles continueront de l'être à des zones géographiques données par le service commercial.

On peut également remarquer que par la non-affectation des ventes aux régions, il y a une perte de finesse liée à l'évaluation des ventes réelles d'une région sur une période puisque l'on part du principe que toutes céréales apportées sont immédiatement vendues, ce qui n'est pas le cas en réalité. De plus, on évalue les ventes selon les prix au jour de l'apport, seulement les ventes n'ont pas réellement lieu le jour de l'apport, ce qui signifie qu'il y a des variations de prix non prise en compte ici entre le jour de l'apport réel et le jour de la vente réelle. On peut légitimement en conclure que l'on s'éloigne de l'image fidèle des ventes réelles de la région et de leur valorisation.

En ce qui concerne la nouvelle méthode d'évaluation de la marge des régions, on perd nécessairement en finesse sur le calcul de la marge des régions sur une période donnée de par le fait que l'on part du principe que tout apport est vendu immédiatement au prix d'apport avec une marge calculée par défaut de 10€ pour les offres déléguées et selon les prix du jour de la grille de prix pour les offres fermes. Cela ne reflète donc pas sur un mois donné la marge réelle d'une région, sur une campagne ou un exercice les écarts potentiels liés à cette méthode d'évaluation sont normalement neutralisés.

Pour ce qui est de la valorisation de stock, l'application de la nouvelle méthode engendre la valorisation d'un stock global à AGRIAL, ce qui est synonyme d'une certaine perte de finesse liée à la fin de la valorisation du stock par région en prenant en compte les particularités de chacune d'entre elles. En effet, AGRIAL CÉRÉALES étant propriétaire de l'ensemble du stock, il n'y aura plus de stocks aux régions, seulement, elles seront en charge du stock physique et rémunérées pour leurs prestations de stockage. Dans ce cadre, la difficulté réside dans le fait qu'il faut évaluer le plus précisément possible la capacité de stockage ventilée de chaque région, autrement dit le tonnage maximal que cette dernière est en capacité de stocker.

Concernant la préexistence d'AGRIAL et de VEGAM dans certaines régions, le mode de traitement des régions sera le même mais il faudra tout de même continuer à établir des comptes différenciés pour la coopérative et pour la société VEGAM, ce qui est relativement lourd pour le service de gestion de la filière.

Enfin, l'application de cette nouvelle méthode entraîne nécessairement de nombreux changements organisationnels. On peut noter tout d'abord la nécessité d'automatiser la récupération des prix de la grille de prix pour former la marge rétrocédée aux régions. En effet, en appliquant cette méthode sans automatisation, cela implique de récupérer manuellement chaque jour les prix pour chaque céréale, pour chaque région et pour chaque type d'apport afin de construire une marge. Dès lors, si cette tâche n'est pas automatisée la lourdeur d'application de la méthode serait la même qu'avec la méthode actuelle, c'est pourquoi il est nécessaire de relier les fichiers du service commercial avec les fichiers du service de gestion.

D'un autre côté, l'application de la méthode testée nécessiterait la création d'une nouvelle entité juridique que serait AGRIAL CÉRÉALES. En effet, cette entité devrait être distincte des régions pour que ces dernières puissent vendre leurs apports et avoir une marge en contrepartie. Cette entité serait d'ordre fictif puisqu'elle serait finalement intégrée à la coopérative AGRIAL mais elle demeure nécessaire à l'application de cette nouvelle méthode d'établissement du compte de l'activité céréales.

On peut en conclure que l'application de cette nouvelle méthode aurait de nombreuses conséquences opérationnelles et organisationnelles, positives comme négatives pour le service de gestion de la filières céréales, reste à savoir si les conséquences positives l'emportent sur les conséquences négatives.

## Conclusion

Dans le cadre de la conclusion de ce mémoire de stage, je vais tout d'abord conclure sur la mission qui était la mienne pour ensuite présenter une conclusion générale sur le stage de trois mois au sein de la coopérative AGRIAL.

Pour conclure, il y a tout d'abord lieu de rappeler la mission qui m'a été confié pendant ces trois mois au sein de la filière céréales d'AGRIAL, à savoir, l'audit de la méthode actuelle de l'établissement des comptes de l'activité céréales afin de proposer et de tester une nouvelle méthode. Pour ce faire, il a donc fallu débiter par s'adapter à l'environnement de travail qui était le mien pour ensuite passer à l'étape de la compréhension du système actuel d'établissement du compte de la filière céréales. Suite à cela, j'ai eu la possibilité de réfléchir à un nouveau système et de tester mes idées sur des situations réelles. Grâce à ces tests, j'ai pu mettre en avant les avantages et les inconvénients d'une nouvelle méthode d'établissement du compte de l'activité par rapport à la méthode actuelle.

J'ai donc communiqué l'ensemble de ces éléments à M. Philippe VINCENT ainsi qu'à Mme CHAUVEAU et M. ROSSIGNOL. ces derniers se serviront de mes recherches comme une base solide pour pouvoir appliquer réellement l'idée générale de la méthode que j'ai proposé et testé.

En effet, la nouvelle méthode d'établissement du compte de l'activité céréales de la coopérative AGRIAL devrait être celle expliquée dans ce rapport suite au retour positif de la direction quant à l'application de cette méthode. Elle permettra de simplifier la procédure d'établissement des comptes pour la filière et de supprimer la lourdeur des tâches réalisées mensuellement par les contrôleurs de gestion, ces derniers pourront se consacrer à d'autres tâches élémentaires. Désormais, il y a lieu pour la filière céréales de tout mettre en oeuvre pour que cette nouvelle méthode soit opérationnelle dès que possible.



En conclusion générale sur le stage au sein de la coopérative AGRIAL, je me dois de préciser que la découverte d'un environnement professionnel d'une structure de l'Économie Sociale et Solidaire a été riche de rencontres. En effet, l'accompagnement, le soutien et la sympathie de Mme CHAUVEAU et de M. ROSSIGNOL comme de M. Philippe VINCENT m'ont permis de progresser pendant ce stage dans les meilleures conditions possibles.

La confiance accordée par le service céréales pour réaliser cette mission témoigne de la liberté donnée aux salariés de la coopérative pour encourager leur esprit d'initiative. J'ai donc eu la chance d'avancer en autonomie, en étant responsabilisé autant que possible, tout en ayant l'appui et les conseils des contrôleurs de gestion.

J'ai ainsi pu évoluer au sein d'un groupe coopératif agricole au rayonnement international avec des personnes expérimentées dans le domaine du contrôle de gestion, ces dernières m'ont permis de donner un sens à de nombreux concepts et théories assimilés dans le cadre du Master en Économie Sociale et Solidaire. Cela m'a permis de me perfectionner sur les outils informatiques de gestion comme Excel ainsi que sur l'assimilation des principes fondamentaux du contrôle de gestion et de son utilité au sein d'un groupe coopératif.

La réalisation d'un mémoire de stage concernant une mission d'audit puis de recherche pour une nouvelle méthode de contrôle de gestion m'a permis de mettre en œuvre une réflexion qui m'a obligé à porter un regard plus global sur la formation que je suis. En effet, cette démarche m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement d'une coopérative, de découvrir la complexité du milieu agricole d'un point de vue économique et également d'appréhender le rôle des contrôleurs de gestion dans une structure au rayonnement international.

Suite à ce stage, j'ai pu prendre conscience de l'étendue des possibilités dans le milieu de l'Économie Sociale et Solidaire, que ce soit en terme d'activité économique, d'aspect social ou encore d'échelle liée au rayonnement des structures existantes sur ce modèle économique.

## Références bibliographiques

Manuel et Applications Claude ALAZARD et Sabine SEPARI - 2001 - Contrôle de Gestion - DCG 11 - DUNOD

Manuel et Applications Jacqueline DELAHAYE et Florence DELAHAYE-DUPRAT - 2018 - Finance d'Entreprise - DCG 6 - DUNOD

Manuel et Applications Robert OBERT, Arnaud DESENFANS et Marie-Pierre MAIRESSE - 2018 - Comptabilité Approfondie - DCG 10 - DUNOD

Manuel et Applications Charlotte DISLE, Robert MAESO et Michel MEAU - 2017 - Introduction à la Comptabilité - DCG 9 - DUNOD

L'impact des politiques de croissance externe : l'expérience des entreprises françaises au cours des années quatre-vingt - François BAVAY et Denis BEAU - Février 1990 - Economie et statistique - N°229, page 29 à 40

Petit Larousse - Hélène HOUSSEMAINE et Christine OUVRARD - 2008

Notions relatives aux marchés financiers : <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire>

Notions relatives à la macroéconomie : <https://www.universalis.fr/>

Notions relatives à l'Economie Sociale et Solidaire : <http://www.cress-pdl.org/>

Notions juridiques (code du commerce) : <https://www.legifrance.gouv.fr/>

Documentation interne à la coopérative AGRIAL

## Annexe 1 : Exemple de calcul de la marge pour une période donnée selon la méthode actuelle

| 43 Région Indre et Loire          | Blés Triticale    |               | Orge             |               | Avoine         |               | Maïs et issues   |               | Colza            |               |
|-----------------------------------|-------------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
|                                   | Valeur/Qtés       | PU            | Valeur/Qtés      | PU            | Valeur/Qtés    | PU            | Valeur/Qtés      | PU            | Valeur/Qtés      | PU            |
| Stock Début                       | 1 080 061         | 147,73        | 36 405           | 145,19        |                |               | 955 528          | 141,59        | 359 256          | 346,44        |
| quantité (Tonnes)                 | 7 311             |               | 251              |               |                |               | 6 749            |               | 1 037            |               |
| Transfert de stock (Mt / Qté)     | 188 045           | 1 066         |                  |               |                |               | 89 901           | 545           | 7 260            | 20            |
| Apports                           | 18 030 979        | 170,29        | 3 425 262        | 163,19        | 102 521        | 141,09        | 3 034 912        | 156,82        | 5 668 953        | 351,44        |
| Réfaction PS + déclasst           | -210 756          | -1,99         | -58 729          | -2,80         | -9 972         | -13,72        |                  |               | -1 663           | -0,10         |
| Retenue séchage                   | -829              | -0,01         | -1 124           | -0,05         |                |               | -193 058         | -9,98         | -4 315           | -0,27         |
| Majorations bi-mensuelles         | 254 683           | 2,41          | 30 928           | 1,47          | 176            | 0,24          | 84 027           | 4,34          | 354              | 0,02          |
| quantité (Tonnes)                 | 105 885           |               | 20 990           |               | 727            |               | 19 352           |               | 16 131           |               |
| Achats Vegam                      |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| Achats                            | 681 224           | 175,15        | 94 043           | 170,45        |                |               | 194 467          | 156,82        |                  |               |
| Majorations bi-mensuelles         |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| quantité (Tonnes)                 | 3 889             |               | 552              |               |                |               | 1 240            |               |                  |               |
| Résiliations                      |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| Transports sur Apports            | 184 532           | 1,74          | 19 477           | 0,93          | 3 662          | 5,04          | 36 374           | 1,88          | 7 978            | 0,49          |
| Transports sur Transferts         | 150 790           | 1,42          | 61 581           | 2,93          | 1 716          | 2,36          | 76 584           | 3,96          | 46 119           | 2,86          |
| Régul solde transports            |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| <b>Total Dépenses</b>             | <b>20 104 045</b> | <b>400,21</b> | <b>3 576 914</b> | <b>333,17</b> | <b>97 928</b>  | <b>466,45</b> | <b>4 194 706</b> | <b>280,17</b> | <b>6 083 588</b> | <b>591,37</b> |
| Majorations bi-mensuelles         | 254 683           | 2,16          | 30 928           | 1,42          | 176            | 0,24          | 84 027           | 3,01          | 354              | 0,02          |
| <b>Total entrées (T)</b>          | <b>118 151</b>    |               | <b>21 792</b>    |               | <b>727</b>     |               | <b>27 886</b>    |               | <b>17 188</b>    |               |
| Stock fin                         | 3 864 640         | 172,03        | 887 863          | 165,73        | 7 553          | 141,65        | 1 348 150        | 164,58        | 1 913 991        | 358,08        |
| quantité nette                    | 22 464            |               | 5 357            |               | 53             |               | 8 191            |               | 5 345            |               |
| Ventes base Juillet               | 17 410 273        |               | 3 022 238        |               | 103 887        |               | 3 204 719        |               | 4 377 143        |               |
| Majorations bi-mensuelles         | 396 327           |               | 58 842           |               |                |               | 143 384          |               | 66               |               |
| Avoir TAF                         | -100 340          |               | -48 078          |               |                |               | -14 905          |               |                  |               |
| ecart sur frais                   |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| Total Chiffres d'affaires         | 17 706 260        | 185,57        | 3 033 001        | 185,14        | 103 887        | 163,49        | 3 333 198        | 169,24        | 4 377 209        | 374,71        |
| quantité (Tonnes)                 | 95 416            |               | 16 383           |               | 635            |               | 19 695           |               | 11 682           |               |
| Résultat matif                    | -336 249          |               | -37 937          |               |                |               | 7 217            |               | 18 514           |               |
| <b>Total Recettes</b>             | <b>20 838 324</b> | <b>176,77</b> | <b>3 824 085</b> | <b>175,90</b> | <b>111 440</b> | <b>161,79</b> | <b>4 545 181</b> | <b>162,99</b> | <b>6 309 648</b> | <b>370,57</b> |
| Majorations bi-mensuelles         | 396 327           | 3,36          | 58 842           | 2,71          |                |               | 143 384          | 5,14          | 66               | 0,00          |
| <b>Total sorties (T)</b>          | <b>117 881</b>    |               | <b>21 740</b>    |               | <b>689</b>     |               | <b>27 886</b>    |               | <b>17 027</b>    |               |
| répartition Marge R60             |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| Marge Brute Base Juillet          | 734 279           | 7,70          | 247 171          | 15,09         | 13 512         | 21,26         | 350 475          | 17,80         | 226 059          | 19,35         |
| Majorations                       | 141 644           | 1,48          | 27 913           | 1,70          | -176           | -0,28         | 59 357           | 3,01          | -288             | -0,02         |
| cpilt prix versé + prov s/ apport |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| reprise prov dépr stock           |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| Reprise prov s/ apport 2e sem 09  | -66 074           | -0,69         | -16 080          | -0,98         |                |               |                  |               |                  |               |
| prov pour dépr stock              |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| <b>Total Marge Brute</b>          | <b>809 849</b>    | <b>8,5</b>    | <b>259 004</b>   | <b>15,8</b>   | <b>13 336</b>  | <b>21,0</b>   | <b>409 832</b>   | <b>20,8</b>   | <b>225 771</b>   | <b>19,3</b>   |
| Quantités vendues (T)             | 95 416            |               | 16 383           |               | 635            |               | 19 695           |               | 11 682           |               |
| x                                 |                   |               |                  |               |                |               |                  |               |                  |               |
| Boni Freinte                      | -271              | -0,26%        | -52              | -0,25%        | -38            | -5,21%        |                  |               | -161             | -1,00%        |

## Annexe 2 : Méthode de valorisation de stock dans les régions

| 2ème semestre année civile : 1er campagne   | 1er semestre année civile : 2ème campagne                                |
|---|--|
| <b>Apports et achats de la région</b>   |  |
| <b>Détail : Base + Prime + Complément + Divers</b><br>(+) ou (-) réfaction et bonification (Prestation séchage, déclassement, qualité, poids ...) |  |
| DETAIL  |  |
| APPORTS   |  |
| <b>Gestion déléguée</b>   |  |
| AA - ACE - SAM - TE1 - TE Prix unitaire des apports payés + bonification/réfaction (hors humidité) + complément prix payés/provisionnés           |  |
| <b>Prix marché et autres</b>  |  |
| AT - CM - MAM - NR - AG   | Prix unitaire des apports payés + bonification/réfaction (hors humidité) |
| TR8   | Prix unitaire de l'avance + bonification/réfaction (hors humidité)       |
| TF8   | Prix unitaire définitif + bonification/réfaction (hors humidité)         |
| TAF   | Prix unitaire des ventes TAF   |
| REP   | Prix unitaire des stocks de récolte N-1                                  |
| AST - DEP   | Pas de quantité  |
| NA - SO   | Prix unitaire tout type apport de la région                              |
| ACHATS  |  |
| AMC - ACS - NG  | Prix unitaire des achats   |
| (+) ou (-) stock initial 1/1/N  |  |
| <b>Forfait fin de mois : réviser en fin de chaque année</b>   |  |
| <b>Coût de transfert</b>  |  |
| Charges de transport concernant les flux (plateforme ou silo, séchoir) / Quantités collectées   |  |
| Coût de col Ensemble des coûts de collecte des silos de la période : énergie des silos, prestations collecte, maintenance, personnel : <b>4€</b>  |  |
| Charges des silos (collecte ou stockage) / Quantités collectées   |  |
| Coût de stc Ensemble des charges de stockage des silos et amortissements de l'année sur 11 mois   |  |
| Charges d'amortissement et locations des sites de stockage (hors séchoirs) / Quantités collectées   |  |

## Annexe 3 : Exemple de calcul de la marge d'une région pour une période donnée avec la nouvelle méthode

|  | ACE          |        | AT           |        | CM           |        | MAM         |        | SAM         |        | TE1         |        | TE2         |               | TOTAL         |
|--|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|---------------|---------------|
|  | Valeur/Qtés  | PU     | Valeur/Qtés  | PU     | Valeur/Qtés  | PU     | Valeur/Qtés | PU     | Valeur/Qtés | PU     | Valeur/Qtés | PU     | Valeur/Qtés | PU            |               |
| <b>Apports</b>                                 | 5 189 343,72 | 152,21 | 4 307 682,15 | 167,39 | 6 796 007,09 | 170,61 | 36 311,91   | 145,25 | 129 081,35  | 141,80 | 152 019,68  | 176,86 | 33 769,09   | 107,78        | 16 644 215,00 |
| Réfaction PS + déclassé                        |              |        |              |        |              |        |             |        |             |        |             |        |             |               |               |
| Refenue séchage                                |              |        |              |        |              |        |             |        |             |        |             |        |             |               |               |
| Majorations bi-mensuelles<br>quantité (Tonnes) | 37 260,24    |        | 21 709,42    |        | 186 469,30   |        | 989,08      |        | 0,00        |        | 0,00        |        | 0,00        | 246 428,04    |               |
| Transports transfert - Charge                  | 67 844,55    | 1,99   | 51 211,85    | 1,99   | 79 270,30    | 1,99   | 497,50      | 1,99   | 1811,50     | 1,99   | 1710,48     | 1,99   | 623,49      | 202 969,68    |               |
| <b>Total Dépenses</b>                          | 5 294 448,51 | 155,30 | 4 380 603,43 | 170,22 | 7 061 746,69 | 177,28 | 37 798,49   | 151,19 | 130 892,85  | 143,79 | 153 730,16  | 178,85 | 34 392,58   | 109,77        | 17 093 612,72 |
| Majorations bi-mensuelles<br>Total entrées (T) | 37 260,24    |        | 21 709,42    |        | 186 469,30   |        | 989,08      |        | 0,00        |        | 0,00        |        | 0,00        | 246 428,04    |               |
| Ventes base Juillet                            | 5 189 343,72 | 152,21 | 4 307 682,16 | 167,39 | 6 796 007,09 | 170,61 | 36 311,91   | 145,25 | 129 081,35  | 141,80 | 152 019,68  | 176,86 | 33 769,09   | 107,78        | 16 644 215,00 |
| Majorations bi-mensuelles<br>écart sur frais   | 37 260,24    |        | 21 709,42    |        | 186 469,30   |        | 989,08      |        | 0,00        |        | 0,00        |        | 0,00        | 246 428,04    |               |
| Total Chiffres d'affaires<br>quantité (Tonnes) | 5 226 603,96 |        | 4 329 391,58 |        | 6 982 476,39 |        | 37 300,99   |        | 129 081,35  |        | 152 019,68  |        | 33 769,09   | 16 890 643,04 |               |
| Rétroc* Marge AGR CERE                         | 290 927,40   | 10,00  | 252 635,73   | 11,37  | 276 132,79   | 7,94   | 1 226,57    | 4,91   | 8 103,00    | 10,00  | 8 095,40    | 10,00  | 2 933,10    | 840 054,00    |               |
| Total Recettes                                 | 5 567 531,36 |        | 4 622 057,31 |        | 7 298 609,18 |        | 38 527,56   |        | 138 184,35  |        | 160 615,08  |        | 36 902,19   | 17 730 697,04 |               |
| Majorations bi-mensuelles<br>Total sorties (T) | 37 260,24    |        | 21 709,42    |        | 186 469,30   |        | 989,08      |        | 0,00        |        | 0,00        |        | 0,00        | 246 428,04    |               |
| Marge Brute Base Juillet                       | 273 082,85   | 8,01   | 241 453,88   | 9,38   | 236 862,49   | 5,95   | 723,07      | 2,92   | 7 231,50    | 8,01   | 6 884,32    | 8,01   | 2 509,61    | 637 084,33    |               |
| Majorations                                    | 0,00         |        | 0,00         |        | 0,00         |        | 0,00        |        | 0,00        |        | 0,00        |        | 0,00        | 0,00          |               |
| <b>Total Marge Brute</b>                       | 273 082,85   |        | 241 453,88   |        | 236 862,49   |        | 723,07      |        | 7 231,50    |        | 6 884,32    |        | 2 509,61    | 768 814,33    |               |
| Quantités vendues (T)                          | 34 082,74    |        | 25 734,60    |        | 39 834,32    |        | 250,00      |        | 910,30      |        | 853,54      |        | 313,31      | 101 994,81    |               |
| répartition Régions solde cpta                 |              |        |              |        |              |        |             |        |             |        |             |        |             |               |               |
| <b>Total Marge Brute</b>                       | 326 050,37   |        | 285 422,30   |        | 306 229,20   |        | 1 099,71    |        | 8 609,03    |        | 8 436,58    |        | 2 854,29    | 938 701,48    |               |

## Annexe 4 : Exemple de calcul de la marge pour la nouvelle entité AGRIAL CÉRÉALES

|                                 | ACE          |        | AT           |        | CM           |        | MAM         |        | SAM         |        | TE1         |        | TE2         |        | TOTAL         |
|---------------------------------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|---------------|
|                                 | Valeur/Qtés  | PU     | Valeur/Qtés  | PU     | Valeur/Qtés  | PU     | Valeur/Qtés | PU     | Valeur/Qtés | PU     | Valeur/Qtés | PU     | Valeur/Qtés | PU     |               |
| <b>Stock Initial</b>            | 331 260,70   | 147,73 | 274 980,01   | 147,73 | 433 821,73   | 147,73 | 2 317,96    | 147,73 | 8 239,88    | 147,73 | 9 704,15    | 147,73 | 2 155,64    | 147,73 | 1 079 477,54  |
| quantité (Tonnes)               | 2 242,31     |        | 1 861,34     |        | 2 936,55     |        | 15,69       |        | 55,78       |        | 65,69       |        | 14,59       |        | 7 307,00      |
| <b>Achats aux Régions</b>       | 5 189 343,72 | 152,21 | 4 307 682,16 | 167,39 | 6 796 007,09 | 170,61 | 36 311,91   | 145,25 | 129 081,35  | 141,80 | 152 019,68  | 176,86 | 33 769,09   | 107,78 | 16 910 487,83 |
| quantité (Tonnes)               | 34 092,74    |        | 25 734,60    |        | 39 834,32    |        | 250,00      |        | 910,30      |        | 859,54      |        | 313,31      |        | 103 917,01    |
| <b>Majorations sur apports</b>  | 253 649,99   |        | 191 465,42   |        | 296 367,36   |        | 1 860,00    |        | 6 772,63    |        | 6 394,98    |        | 2 331,03    |        | 773 142,58    |
| <b>Rétrocession de marge</b>    | 340 927,40   |        | 292 665,73   |        | 316 132,79   |        | 1 226,57    |        | 9 103,00    |        | 8 595,40    |        | 3 133,10    |        | 988 494,70    |
| <b>Transports sur apports</b>   | 56 627,56    |        | 47 006,62    |        | 74 159,91    |        | 396,25      |        | 1 408,57    |        | 1 658,88    |        | 368,50      |        | 184 531,93    |
| <b>Transports sur transfert</b> | 46 272,97    |        | 38 411,27    |        | 60 539,46    |        | 323,79      |        | 1 151,01    |        | 1 355,55    |        | 301,12      |        | 150 789,50    |
| <b>Total Dépenses</b>           | 6 218 082,33 |        | 5 152 211,22 |        | 7 977 088,35 |        | 42 436,48   |        | 155 756,44  |        | 179 728,63  |        | 42 058,47   |        | 20 086 924,08 |
| <b>Stock Final</b>              | 1 294 903,02 | 173,06 | 657 832,76   | 180,46 | 899 628,29   | 180,46 | 9 894,24    | 155,09 | 43 385,58   | 174,67 | 14 780,17   | 184,75 | 24 640,48   | 175,82 | 3 044 213,66  |
| quantité (Tonnes)               | 7 482,39     |        | 3 645,31     |        | 4 985,20     |        | 63,80       |        | 248,39      |        | 80,00       |        | 140,15      |        | 17 202,01     |
| <b>Ventes au client final</b>   | 5 238 565,96 | 181,56 | 4 348 541,62 | 181,56 | 6 860 468,94 | 181,56 | 36 656,34   | 181,56 | 130 305,72  | 181,56 | 153 461,63  | 181,56 | 34 089,40   | 181,56 | 17 070 888,09 |
| quantité (Tonnes)               | 28 852,66    |        | 23 950,63    |        | 37 785,67    |        | 201,89      |        | 717,69      |        | 845,23      |        | 187,76      |        | 94 022,00     |
| <b>Majorations sur ventes</b>   | 214 663,75   |        | 178 132,71   |        | 281 125,41   |        | 1 502,09    |        | 5 339,61    |        | 6 288,49    |        | 1 396,90    |        | 699 523,68    |
| <b>Avoir TAF</b>                | -5 676,60    |        | -4 712,16    |        | -7 434,13    |        | -39,72      |        | -141,20     |        | -166,29     |        | -36,94      |        | -18 498,32    |
| <b>Chiffre d'affaires</b>       | 5 476 405,77 | 189,81 | 4 545 972,80 | 189,81 | 7 171 945,30 | 189,81 | 38 320,60   | 189,81 | 136 221,82  | 189,81 | 160 429,04  | 189,81 | 35 637,12   | 189,81 | 17 845 935,45 |
| <b>Résultat MATIF</b>           | -101 243,96  |        | -84 047,75   |        | -132 537,78  |        | -708,49     |        | -2 518,52   |        | -2 966,08   |        | -658,87     |        | -329 942,74   |
| <b>Total Recettes</b>           | 6 670 058,82 |        | 5 119 757,82 |        | 7 938 976,41 |        | 47 506,35   |        | 177 088,87  |        | 172 243,13  |        | 59 616,72   |        | 20 560 206,37 |
| <b>Marge Base Juillet</b>       | 451 976,49   |        | -32 453,40   |        | -38 111,94   |        | 5 069,87    |        | 21 332,43   |        | -7 485,50   |        | 17 560,25   |        | 473 282,29    |
| <b>Majorations totales</b>      | -38 986,23   |        | -13 272,71   |        | -15 241,95   |        | -357,91     |        | -1 433,02   |        | -106,49     |        | -934,13     |        | -73 618,90    |
| <b>Marge totale</b>             | 412 990,26   |        | -45 726,11   |        | -53 353,89   |        | 4 711,96    |        | 19 899,41   |        | -7 591,99   |        | 16 626,12   |        | 399 663,40    |

## Annexe 5 : Exemple de compte d'exploitation pour une région

| CEREALES Arrêté à fin Mars 2019<br>REGION INDRRE ET LOIRE 43 | Campagne          |               |                   |               |                  | Benchmark<br>année<br>écarts à la<br>moyenne en<br>EUR/t | Benchmark<br>campagne<br>écarts à la<br>moyenne en<br>EUR/t |
|--|-------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------|--|---|
|  | N                 | EUR/t         | N-1               | EUR/t         | N Vs N-1         | N  | N   |
| <b>AGR + VGM en euros</b>                                    |                   |               |                   |               |                  |  |   |
| Tonnages vendus  | 155 174           | 1,0           | 140 771           | 1,0           | 14 403           | -  | -   |
| <b>CHIFFRE D'AFFAIRES HT</b>                                 | <b>32 134 965</b> | <b>207,1</b>  | <b>25 713 218</b> | <b>182,7</b>  | <b>6 421 747</b> | <b>2,9</b>   | <b>0,2</b>  |
| Marge brute régions  | 2 138 019         | 13,8          | 1 724 131         | 12,2          | 413 888          | - 3,2  | - 3,6   |
| Marge avant transport/transfert & séchage                    | 2 540 501         | 16,4          | 1 882 893         | 13,4          | 657 608          | - 2,1  | - 1,4   |
| Transport sur apports /transfert                             | -619 068          | - 4,0         | -644 471          | - 4,6         | 25 403           | 1,1  | 0,6   |
| Retenue Séchage  | 216 586           | 1,4           | 485 709           | 3,5           | -269 123         | 0,0  | 1,6   |
| <b>Prestations</b>   | <b>647 786</b>    | <b>4,2</b>    | <b>1 149 160</b>  | <b>8,2</b>    | <b>-501 374</b>  | <b>0,9</b>   | <b>2,7</b>  |
| Prestation de stockage                                       | 324 272           | 2,1           | 511 399           | 3,6           | -187 127         | 1,0  | 0,9   |
| Adhérents hors SK60  | 0                 | -             | 0                 | -             | 0                | -  | -   |
| Port   | 0                 | -             | 0                 | -             | 0                | -  | -   |
| Tiers  | 320 719           | 2,1           | 511 399           | 3,6           | -190 680         | 0,3  | 0,2   |
| Prestations de séchage                                       | 272 929           | 1,8           | 596 251           | 4,2           | -323 322         | 0,0  | 1,5   |
| Prestations de séchage Tiers                                 | 1 496             | 0,0           | 246               | 0,0           | 1 250            | 0,0  | 0,4   |
| prestation séchage répartition région                        | 271 433           | 1,7           | 596 005           | 4,2           | -324 572         | -  | 1,1   |
| Prestations TAF  | 17 727            | 0,1           | 23 522            | 0,2           | -5 795           | -  | 0,4   |
| Autres prestations   | 32 858            | 0,2           | 17 988            | 0,1           | 14 870           | 0,1  | 0,1   |
| <b>MARGE SUR COUTS VARIABLES</b>                             | <b>2 788 425</b>  | <b>18,0</b>   | <b>2 875 793</b>  | <b>20,4</b>   | <b>-87 368</b>   | <b>4,0</b>   | <b>6,2</b>  |
| <b>Frais fixes opérationnels</b>                             | <b>-2 228 710</b> | <b>- 14,4</b> | <b>-2 481 029</b> | <b>- 17,6</b> | <b>252 319</b>   | <b>0,3</b>   | <b>3,9</b>  |
| Frais de personnel opérationnel & participation              | -833 001          | - 5,4         | -815 547          | - 5,8         | -17 454          | 0,8  | 0,9   |
| Energies   | -272 278          | - 1,8         | -329 311          | - 2,3         | 57 033           | 0,4  | 0,3   |
| Maintenance  | -345 537          | - 2,2         | -310 424          | - 2,2         | -35 113          | 0,3  | 0,7   |
| Prestations de stockage                                      | -46 653           | - 0,3         | -54 904           | - 0,4         | 8 251            | 1,6  | 1,9   |
| Frais de collecte/plateformes                                | -1 384            | - 0,0         | -1 428            | - 0,0         | 44               | -  | 1,3   |
| Prestations de séchages                                      | -276 115          | - 1,8         | -615 864          | - 4,4         | 339 749          | 0,0  | 1,7   |
| Produits de traitements céréales                             | -52 809           | - 0,3         | -30 586           | - 0,2         | -22 223          | 0,4  | 0,2   |
| Locations  | -71 846           | - 0,5         | -69 178           | - 0,5         | -2 668           | 0,1  | 0,0   |
| locations terrains   | -26 462           | - 0,2         | -26 180           | - 0,2         | -282             | 0,1  | 0,1   |
| Autres locations   | -45 384           | - 0,3         | -42 998           | - 0,3         | -2 386           | 0,0  | 0,1   |
| Prestations céréales (administratif + silos centraux)        | -200 137          | - 1,3         | -176 739          | - 1,3         | -23 398          | 0,5  | 0,7   |
| Prestations céréales maintenance                             | -46 466           | - 0,3         | -37 098           | - 0,3         | -9 368           | 0,1  | 0,1   |
| Autres   | -82 484           | - 0,5         | -39 950           | - 0,3         | -42 534          | 0,5  | 0,3   |
| <b>Frais fixes commerciaux &amp; marketing</b>               | <b>-79 519</b>    | <b>- 0,5</b>  | <b>-73 393</b>    | <b>- 0,5</b>  | <b>-6 126</b>    | <b>0,0</b>   | <b>0,0</b>  |
| Commissions/ventes & options ADH                             | -79 472           | - 0,5         | -72 569           | - 0,5         | -6 903           | 0,0  | 0,0   |
| Publicité  | -47               | - 0,0         | -824              | - 0,0         | 777              | -  | 0,0   |
| <b>Frais fixes de structure</b>                              | <b>-204 851</b>   | <b>- 1,3</b>  | <b>-299 332</b>   | <b>- 2,1</b>  | <b>94 481</b>    | <b>0,3</b>   | <b>0,2</b>  |
| Frais de personnel structure & participation                 | 0                 | -             | 0                 | -             | 0                | -  | -   |
| Fonctions supports (frais de branche/groupe)                 | -144 910          | - 0,9         | -202 224          | - 1,4         | 57 314           | 0,1  | 0,1   |
| Assurances   | -62 254           | - 0,4         | -81 548           | - 0,6         | 19 294           | 0,1  | 0,1   |
| Impôts et taxes  | 2 313             | 0,0           | -15 560           | - 0,1         | 17 873           | 0,1  | 0,2   |
| Autres frais de structure                                    | 0                 | -             | 0                 | -             | 0                | -  | -   |
| <b>Total frais fixes</b>                                     | <b>-2 513 080</b> | <b>- 16,2</b> | <b>-2 853 754</b> | <b>- 20,3</b> | <b>340 674</b>   | <b>0,7</b>   | <b>4,1</b>  |
| <b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                          | <b>275 345</b>    | <b>1,8</b>    | <b>22 039</b>     | <b>0,2</b>    | <b>253 306</b>   | <b>4,7</b>   | <b>2,2</b>  |
| Amortissements & Crédits-baux                                | -260 309          | - 1,7         | -256 903          | - 1,8         | -3 406           | 0,6  | 0,7   |
| Provisions   | -4 716            | - 0,0         | -15 430           | - 0,1         | 10 714           | 0,2  | 0,0   |
| <b>RESULTAT EXPLOITATION</b>                                 | <b>10 320</b>     | <b>0,1</b>    | <b>-250 294</b>   | <b>- 1,8</b>  | <b>260 614</b>   | <b>4,3</b>   | <b>1,5</b>  |
| Résultat financier   | -12 696           | - 0,1         | -30 888           | - 0,2         | 18 192           | 0,0  | 0,0   |
| <b>RESULTAT COURANT</b>                                      | <b>-2 376</b>     | <b>- 0,0</b>  | <b>-281 182</b>   | <b>- 2,0</b>  | <b>278 806</b>   | <b>4,3</b>   | <b>1,5</b>  |