

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Katedra romanistiky



**Adéla Dvorská**

**DIVERSIFICATION DES ACTIVITES NON-AGRICOLES DANS LES  
CONDITIONS DE LA FERME FAMILIALE**

**Business plan de la ferme Dvorský statek**

**Magisterská diplomová práce**

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Clara Woelflinger

**OLOMOUC 2011**

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

**DIVERSIFICATION DES ACTIVITES NON-AGRICOLES DANS LES  
CONDITIONS DE LA FERME FAMILIALE**

**Business plan de la ferme Dvorský statek**

Mémoire de Master

Filière d'administration économique et sociale franco-tchèque

Directeur de travail : Mgr. Clara Woelflinger

Auteur : Adéla Dvorská

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně na základě uvedených pramenů a literatury.“

« Je déclare que le présent mémoire de Master est le résultat de mon propre travail et que toutes les sources bibliographiques utilisées sont citées. »

V Olomouci, dne .....

.....

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Le présent mémoire est le résultat d'une vive collaboration internationale. Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à sa réalisation.

Merci à Madame Clara Woelflinger de m'avoir encouragée tout au long de mon travail et d'avoir ensuite surveillé soigneusement la rédaction de la présente étude.

Olomouc, le .....

.....

## ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Adéla Dvorská  
Název fakulty a katedry: Filozofická fakulta, Katedra romanistiky  
Název diplomové práce: Diversification des activités non-agricoles dans les conditions de la ferme familiale – Business plan de la ferme Dvorský statek

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Clara Woelflinger

Počet stran: 108

Počet příloh: 12

Počet titulů použité literatury: 11

Klíčová slova:

Diversification, activité non-agricole, programme de développement rural de la République tchèque, subventions, agriculteur, agriculture, ferme, milieu rural, marché, business plan, analyse financière, risque, marketing, produits, tourisme

Předmětem předkládané magisterské diplomové práce je problematika diverzifikace nezemědělských činností v prostředí rodinné farmy Dvorský statek. Jedná se o komplexní analýzu aktivit farmy, jejímž výstupem je sestavení podnikatelského záměru na projekt v rámci diverzifikace nezemědělských činností pro zlepšení a zajištění její konkurenceschopnosti.

Práce je rozdělena do teoretické a praktické části. Praktická část se potom dále člení na část tři podčásti, z nichž první je věnována marketingové analýze, druhá finanční analýze a třetí samotnému sestavení podnikatelského záměru.

Pro zpracování práce byly použity vyhodnocovací analytické metody. Zdrojem dat je zejména podvojně účetnictví farmy.

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

ABC	Activity Based Costing
CE	Commission européenne
CF	Cash flow
cf	coûts fixes total sur l'année
CHKO	Territoire naturel sauvegardé
cv	coûts variables sur l'unité de production
CZ	République tchèque
CZK	Monnaie tchèque
ECEAT	Association pour le soutien du tourisme rural et vert
FOA	Fond de donation pour l'agriculture écologique
ha	Hectare
I	Coût de l'investissement initial
i	Taux d'intérêt
KEZ	Kontrola ekologického zemědělství (Contrôle de l'agriculture
N	Durée de vie de l'investissement
n	Nombre d'années
NUTS	Nomenclature d'unités territoriales statistiques
OECD	Organisation de coopération et de développement économiques
p	prix de vente d'une unité de production
PME	Les petites et moyennes entreprises
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opporutities, Threats
TVA	Taxe valeur ajoutée
UPOL	Université Palacky Olomouc
VAN	La valeur actuelle nette
VP	volume de la productionécologique)
ZERA	Agence régionale agro-écologique

# OBSAH

INTRODUCTION .....	10
PARTIE THEORIQUE.....	12
1.SIGNIFICATION DE LA PETITE EXPLOITATION AINSI QUE DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS LUCRATIVES POUR LE MILIEU RURAL TCHÈQUE. ....	13
1.1.LA NOTION DU PETIT ENTREPRENEURIAT ET LA NOTION DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS LUCRATIVES .....	13
1.2.INFLUENCE DE LA PETITE EXPLOITATION ET DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITES SUR LE MILIEU RURAL.....	14
1.3.SOUTIEN DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS LUCRATIVES DANS LE CADRE DU PROGRAMME DU DÉVELOPPEMENT RURAL POUR LA PÉRIODE DE 2007 À 2013.....	16
2.LES NOTIONS DE STRATÉGIE ET DE BUSINESS PLAN.....	17
2.1.STRATÉGIE ET SA SIGNIFICATION .....	17
2.2.BUSINESS PLAN, SIGNIFICATION ET STRUCTURE.....	17
3.DES DÉMARCHES ET DES INSTRUMENTS ANALYTIQUES.....	22
3.1.L'ANALYSE DE LA DEMANDE CONCERNANT LES PRODUITS LAITIERS DE CHÈVRE ET LE TOURISME VERT.....	22
3.2.SWOT ANALYSE .....	24
3.3.ANALYSE FINANCIÈRE .....	25
3.4.ANALYSE DES RISQUES.....	27
3.5.CALCUL DES COÛTS ACTIVITY BASED COSTING .....	31
PARTIE PRATIQUE.....	33
1.MARKETING .....	34
1.1.INFORMATIONS DE BASE DE LA FERME.....	34
1.1.1. DESCRIPTION DE LA FERME DVORSKY STATEK.....	34
1.1.2. STRATEGIE.....	35

1.1.3. PREMIER PAS VERS LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITES NON AGRICOLES .....	36
1.1.4. PRINCIPALES RECETTES DE LA FERME.....	36
1.1.5. EMPLACEMENT DE LA FERME.....	37
1.1.6. ORGANIGRAMME DE LA FERME .....	38
1.1.7. UNITE DE PRODUCTION.....	40
1.2.ANALYSE DES PRODUITS DE LA FERME.....	42
1.2.1. PRODUITS LAITIERS .....	42
1.2.2. ELEVAGE DES CHEVRES ET DES MOUTONS .....	52
1.2.3. CULTURE DES LEGUMES BIO .....	54
1.3.ANALYSE DE MARCHE, STRATEGIES .....	55
1.3.1. ANALYSE DU MARCHE .....	55
1.3.1.1.ANALYSE DE LA DEMANDE .....	55
1.3.1.2.SEGMENTATION DU MARCHE .....	62
1.3.1.3.ANALYSE DE LA CONCURRENCE .....	63
1.3.2. ANALYSE SWOT.....	67
1.3.3. STRATEGIE DU PROJET.....	68
1.3.4. MIX MARKETING DU PROJET TOURISME VERT ET DES COURS .....	71
1.4.PARTIE OPERATIVE .....	78
1.4.1. ORGANIGRAME.....	78
1.4.2. BIENS MATERIAUX .....	79
2.ANALYSE FINANCIERE .....	81
2.1.PLAN FINANCIER ET ANALYSE DU PROJET TOURISME VERT ET COURS DE TRAITEMENT DE LA LAINE AINSI QUE DU LAIT .....	81
2.1.1. AMORTISSEMENT DE LA PENSION .....	84
2.1.3. DUREE DE REMBOURSEMENT .....	85
2.1.4. CASH FLOW.....	85

2.1.5. VALEUR ACTUELLE NETTE .....	86
2.2.ANALYSE DES ACTIVITES DE LA FERME EN COMPTANT AVEC LE TOURISME VERT ET LES COURS .....	87
2.3.ANALYSE DES RISQUES.....	88
2.3.1. DETERMINATION ET IMPORTANCE DES RISQUES .....	88
2.3.2. GESTION DES RISQUES .....	91
2.3.3. POINT MORT .....	93
3.BUSINESS PLAN .....	95
3.1.RECTO .....	95
3.2.RESUME .....	96
3.3.DESCRPTION DE LA FERME .....	97
3.4.OBJECTIF DU PROJET .....	99
3.5.DESCRPTION DES SERVICES DANS LE CADRE DU PROJET.....	99
3.6.ORGANIGRAMME.....	99
3.7.BIENS MATERIAUX DU PROJET.....	101
3.8.RESULTATS DE L'ANALYSE DE LA DEMANDE .....	102
3.9.CLIENTELE.....	103
3.10.CONCURRENCE.....	103
3.11.FACTEURS DE REUSSITE ET DE MENACE.....	104
3.12.PLAN FINANCIER.....	105
CONCLUSION.....	107
RÉSUMÉ EN FRANÇAIS	
RÉSUMÉ EN TCHÈQUE	
LISTE DES TABLEAUX	
LISTE DES GRAPHIQUES	
LISTE DES IMAGES	
ANNEXES	

## INTRODUCTION

L'agriculture de nos jours est de plus en plus éloignée de son caractère authentique et traditionnel. La tendance de remplacer la main d'œuvre par les nouvelles technologies est même dans ce secteur d'activités. La taille des entreprises agricoles s'accroît et les petits agriculteurs perdent souvent la capacité de les concurrencer. Finalement ils finissent par la faillite. Dans le milieu rural augmente donc le chômage et les jeunes préfèrent partir chercher le travail dans les grandes villes. Avec la diminution des possibilités de travail et l'exode rural baisse également la qualité de vie à la campagne ainsi que les ressources financières des régions qui alors s'appauvrissent.

Pour rendre le travail aux zones rurales et pour augmenter la qualité de vie et stopper l'exode rural, il faut d'abord que les agriculteurs commencent à percevoir leur petite taille comme un avantage et non comme un inconvénient. Ils devront chercher les possibilités qui s'offrent dans le monde agricole et surtout regarder les tendances et les souhaits de la clientèle. En effet les petites entreprises ou bien les entrepreneurs sont plus flexibles à ces faits qu'une grande entreprise. L'exploitation unilatérale orientée soit vers la production végétale soit vers l'élevage du bétail ou du porc n'est pas un bon chemin. Il est nécessaire d'élargir le nombre d'activités exploitées, de fabriquer des produits finis puisque seulement comme cela les exploitations agricoles peuvent être compétitives. La diversification dans des activités non-agricoles permet de différencier les revenus et donc en cas de la baisse des recettes d'une activité par exemple à cause du caractère saisonnier, il y a une autre qui couvrira l'insuffisance temporaire des moyens financiers.

Ce mémoire de master envisage d'analyser les activités présentes et futures d'une petite ferme familiale Dvorský statek qui se trouve dans la région la plus agricole de la République tchèque. Cette ferme souhaite diversifier ses activités lucratives en réalisant le projet de tourisme vert et de cours artisanaux spécialisés dans la laine et le traitement du lait. L'objectif de son projet est d'augmenter sa compétitivité et assurer les moyens financiers propres pour ne plus être dépendante des ressources étrangères. Il faut donc faire des analyses de l'intérieur ainsi que de l'extérieur de la ferme.

La partie théorique de ce mémoire repose sur la théorie étudiée dans les œuvres consacrées à la problématique traitée dans ce travail. Cette partie sera une base pour la réalisation des analyses et du business plan.

La partie pratique sera divisée en trois dont la première sera consacrée à l'analyse marketing de la ferme. Dans cette partie nous allons analyser toutes les activités actuelles de la ferme, le marché, et ensuite nous élaborerons le mix marketing du projet de tourisme vert et des cours artisanaux.

La seconde partie analysera l'intérieur de la ferme ainsi que le projet du tourisme vert. Autrement dit, nous allons nous intéresser au côté financier de la ferme, aux facteurs de risques ayant l'impact sur l'exploitation de la ferme et enfin aux mesures préventives concernant ces risques analysés.

La troisième partie résumera tous les résultats des analyses effectuées et formera un business plan du projet du tourisme vert et des cours artisanaux.

Le résultat de ce travail sous la forme du business plan, servira à la ferme comme un instrument de prise de décision et de planification mais également pourrait servir comme un moyen de conviction des investisseurs.

# PARTIE THEORIQUE

# **1. SIGNIFICATION DE LA PETITE EXPLOITATION AINSI QUE DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS LUCRATIVES POUR LE MILIEU RURAL TCHÈQUE.**

« Les petites entreprises sont les plus sensibles aux mutations du milieu entrepreneurial. Elles sont les premières à souffrir si on leur impose une charge bureaucratique excessive. Mais elles sont les premières à bénéficier des initiatives visant à réduire les formalités administratives et à récompenser le succès. », mentionne la Charte européenne des petites entreprises<sup>1</sup>.

## **1.1. LA NOTION DU PETIT ENTREPRENEURIAT ET LA NOTION DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS LUCRATIVES**

Selon la Commission européenne<sup>2</sup>, on considère comme les micros, petits et moyens entrepreneurs des personnes:

- qui ont moins de 250 employés
- dont les actifs/les biens<sup>3</sup> ne dépassent pas 43 millions d'Euro ou dont le chiffre d'affaire/les recettes ne dépassent pas 50 millions d'Euro

Le petit entrepreneur est celui:

- qui emploie moins de 10 employés
- dont les actifs/les biens ou le chiffre d'affaire/les recettes ne dépassent pas 10 millions d'Euro

Le micro-entrepreneur est celui:

- qui emploie moins de 10 employés
- dont les actifs/les biens ou le chiffre d'affaire/les recettes ne dépassent pas 2 millions d'Euro

---

<sup>1</sup> *Commission Européenne : Charte européenne des petites entreprises* [online]. Luxembourg , 2004 [cit. 2011-03-24]. Disponible sur WWW: <[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/charter/docs/charter\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_fr.pdf) >. ISBN 92-894-7608-7.

<sup>2</sup> *Commission Européenne : Portail européen à destination des PME* [online]. Office des publications, 2006 [cit. 2011-02-24]. La nouvelle définition des PME. Disponible sur WWW: <<http://ec.europa.eu/small-business/> >. ISBN 92-894-7910-8.

<sup>3</sup> Comptabilité à partie double /comptabilité à partie simple

L'entrepreneuriat comme l'activité systématique, créative et pratique, apporte un profit pour la société ainsi qu'une satisfaction financière et personnelle à l'entrepreneur. Des activités entrepreneuriales sont liées avec toute la série des risques. L'entrepreneur cherche à les éliminer ou au moins diminuer leur impact. L'entrepreneur devrait être capable de reconnaître des occasions, trouver et profiter des capacités de financement en faveur de ces occasions et subir un certain risque. Il est également prêt à investir ses moyens financiers mais surtout son temps, son nom et son effort.

L'entrepreneuriat est de plus en plus fondé sur la virtualité et la négociation directe sans les intermédiaires. C'est bien le client ou plutôt le consommateur qui détermine la tendance. Les acteurs-clés sur le marché commencent à être les petites et moyennes entreprises pour lesquelles l'innovation ainsi que l'adaptation au consommateur sont essentielles.

La force des petits entrepreneurs, ou bien des agricultures privés, peut être un effort de diversifier les activités lucratives. La notion de « diversification » signifie – étendue, élargissement, variété, division. La diversification existe dans tous les domaines. Dans l'agriculture, l'économie, l'industrie etc. La diversification économique est étroitement liée avec celle agricole. Du point de vue économique cela signifie la possibilité de réduire une perte en cas de baisse de la rentabilité d'une autre activité. Dans l'agriculture il est possible de diversifier de façon qu'un agriculteur cultive plusieurs plantes ou qu'il inclue dans son processus de production aussi un élevage d'animaux ou bien qu'il implique une autre activité lucrative non-agricole.<sup>4</sup>

## **1.2. INFLUENCE DE LA PETITE EXPLOITATION ET DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITES SUR LE MILIEU RURAL.**

Selon la méthodologie OECD<sup>5</sup> fondée sur le critère de la densité de la population sur un km<sup>2</sup>, il est possible de diviser les régions NUTS<sup>6</sup> en 3 régions : principalement rurales, considérablement rurales, principalement urbaines. Les régions principalement et considérablement rurales représentent 99,4 % du territoire tchèque. Y vivent environ 88,6 % des habitants de la République tchèque. 73,6 % de la superficie de l'Etat est formée par les

---

<sup>4</sup> DVORSKÁ, Adéla. *Diversification des activités non-agricoles en République tchèque, avec une application aux fermes familiales*. Olomouc, 2009. 73 pages. Mémoire de licence. UPOL.

<sup>5</sup> OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques

<sup>6</sup> NUTS - La nomenclature d'unités territoriales statistiques

communes rurales avec un nombre d'habitants jusqu'à 2 000, mais où vit seulement un tiers de la population tchèque.

Les gens en milieu rural fondent très peu de micro-entreprises puisqu'ils ont peur du risque d'entrepreneur et en même temps de l'insuffisance du capital d'entrée.

En milieu rural il y a moins qu'une moitié des habitants économiquement actifs et le chômage touche surtout les femmes. La qualification des travailleurs ruraux est plutôt basse. Il s'agit de la conséquence d'une migration des jeunes formés dans les villes où la probabilité de trouver un métier et d'être mieux payé est plus élevée.

Le plus d'emploi dans les régions rurales est réalisé dans le secteur tertiaire, ou bien les services, principalement publics. Après, vient le secteur secondaire et dans le secteur agricole travaillent seulement 11 % des salariés.

Les PME<sup>7</sup> sont beaucoup plus reliées avec la région et moins anonymes que les grandes entreprises. Leurs activités sont sous le contrôle public. Ensuite, elles offrent de l'emploi à la région ainsi que des contributions économiques puisque les recettes des entrepreneurs restent dans la région. Le soutien au développement des PME signifie relance économique de la région. Ces entreprises sont caractérisées par leur flexibilité, assimilation rapide aux situations actuelles sur le marché ainsi qu'aux consommateurs, ensuite par leur différenciation des activités, innovation, leur effort de collaborer avec la municipalité ou bien les associations locales et puis celui de développer les partenariats stratégiques. Ces caractéristiques sont très importantes en termes de compétitivité, surtout pour les agriculteurs privés dans les zones rurales.

Il est important que les exploitations et surtout en milieu rural commencent à se concentrer de plus en plus sur la diversification de leurs activités. Non seulement la situation économique s'améliorera mais en même temps la diversification des activités bien visée peut contribuer au soutien au développement des milieux ruraux. Elle diminue le chômage, augmente la compétitivité, stabilise l'exode rural et fait profiter du potentiel des traditions culturelles de la campagne.

---

<sup>7</sup> PME= petites et moyennes entreprises

### **1.3. SOUTIEN DE LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS LUCRATIVES DANS LE CADRE DU PROGRAMME DU DÉVELOPPEMENT RURAL POUR LA PÉRIODE DE 2007 À 2013**

La diversification des activités non-agricoles dans le milieu rural tchèque est soutenue surtout dans le cadre de la politique agricole commune de l'axe III du programme du développement rural. Cet axe est orienté au développement des PME. Le but est de soutenir la création de nouveaux emplois et en même temps d'améliorer la situation économique de la population rurale par la diversification des activités lucratives et par le soutien du développement du tourisme rural.

C'est l'axe III du Programme du développement rural qui est décisif pour les besoins de ce mémoire de Master.

La diversification fait partie de la préférence III.1 *Création des occasions d'emploi et soutien de l'utilisation des ressources d'énergies renouvelables*, pour laquelle il est prévu 50% des moyens de l'Axe, autrement dit 317,5 millions d'Euro. Les mesures qui sont incluses dans cette préférence, sont:

- La diversification vers des activités non agricoles
- L'aide à la création et au développement des entreprises
- La promotion des activités touristiques

Il s'agit de la subvention directe irrécouvrable dont l'Union européenne fournit 75 % des ressources publiques et la République tchèque y participe à 25 % des ressources publiques. L'intensité maximale de l'aide pour les petites entreprises fait 60 % dans la plupart des régions, à part la région CZ 03 Sud-ouest, où la subvention accordée fait 56 %.

Sur l'aide à la diversification des activités non agricoles contribue également l'Axe I. *Amélioration de la compétitivité des secteurs agricole et forestier*. En particulier la sous-mesure I. 1.3.1 *Accroissement de la valeur ajoutée des produits agricoles et alimentaires*, dans le cadre de la préférence I. 1 *Modernisation, innovation et la qualité des exploitations agricoles*. L'objectif de cette préférence est de créer un fort secteur agro-alimentaire, ensuite

de moderniser les exploitations agricoles, d'implanter des innovations et d'accroître la qualité des produits. L'aide concernant la mesure I. 1.3 fait 14,57 % de l'axe I.<sup>8</sup>

Les possibilités du prélèvement des subventions sont décrites plus en détail dans mon mémoire de Licence<sup>9</sup>.

## **2. LES NOTIONS DE STRATÉGIE ET DE BUSINESS PLAN**

### **2.1. STRATÉGIE ET SA SIGNIFICATION**

Par la stratégie on peut comprendre une formulation des processus de développement d'une entreprise. Cette stratégie inclut des buts et des opérations stratégiques par lesquels les buts sont assurés.<sup>10</sup>

La stratégie est une base de la gestion réussie d'une entreprise ainsi qu'un point de départ pour la formation de tous ses projets.

Pour qu'on puisse formuler la stratégie d'une entreprise, il faut d'abord définir ses forces et faiblesses. Il ne faut pas non plus oublier l'environnement de l'entreprise qui a également une grande influence.

Une entreprise prospère devrait être comme une forte personnalité. Elle devrait avoir des caractéristiques personnalisées, par lesquelles elle se manifeste et excelle sur les autres. Pour assurer la prospérité et la compétitivité, l'entreprise devrait se distinguer des autres concurrents.

### **2.2. BUSINESS PLAN, SIGNIFICATION ET STRUCTURE**

Le business plan est un document qui donne une forme plus réaliste aux visions de l'entrepreneur. L'entrepreneur rend comme cela plus clair ses projets et sa position sur le marché. Ceci est un moyen de diminuer les risques liés à la faillite.

---

<sup>8</sup> DVORSKÁ, Adéla. *Diversification des activités non-agricoles en République tchèque, avec une application aux fermes familiales*. Olomouc, 2009. 73 pages. Mémoire de licence. UPOL.

<sup>9</sup> DVORSKÁ, Adéla. *Diversification des activités non-agricoles en République tchèque, avec une application aux fermes familiales*. Olomouc, 2009. 73 s. Mémoire de licence. UPOL.

<sup>10</sup> Prof. Ing. SYNEK, Miloslav, CSc. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. Praha : VŠE Praha, 1995. 446 s. ISBN 80-7079-496-8.

Le business plan représente un moyen important utilisé à des buts internes mais aussi externes.

En ce qui concerne les buts internes, le business plan représente un document interne qui forme la base de la gestion entreprise. Ensuite c'est un moyen de la planification et une base pour le processus décisionnel, surtout en commençant l'activité commerciale. Le business plan en cas des besoins internes sert également à la réalisation d'un projet ou bien dans le cas des changements importants ayant un impact de long terme sur la fonction de l'entreprise. De plus il s'agit d'un moyen de contrôle et de la comparaison des résultats réels avec un plan.

Quant aux buts externes, c'est surtout un document d'information pour les investisseurs potentiels. Ils décident d'accorder ou de ne pas accorder leur capital pour financer un projet selon l'étude de ce document. C'est pourquoi il est nécessaire de les convaincre de la faisabilité du projet ainsi que du caractère avantageux du point de vue de l'allocation du capital.<sup>11</sup>

Le business plan devrait être court, synoptique, récapitulatif, simple. Autrement dit, il faut qu'il soit clair pour les investisseurs potentiels. Il devrait clairement démontrer des avantages d'un produit ou bien d'un service pour les consommateurs. Ensuite, il devrait s'orienter à la capture d'une tendance et au traitement d'une prévision. L'exigence importante sur le business plan est la vraisemblance et la crédibilité. C'est pourquoi par exemple lors de l'évaluation de la concurrence il faut choisir le comportement réel et ouvert. L'optimisme exagéré du point de vue du potentiel de marché ne crée pas la confiance dans les yeux des apporteurs de capitaux. En même temps, ce document ne devrait pas être trop pessimiste et sous-estimer le projet. Le réalisateur du business plan ne devrait pas chercher à cacher des faiblesses ainsi que des risques du projet. Il est aussi important de faire remarquer des avantages concurrentiels et des forces du projet. Avant tout, ce document devrait prouver la capacité de l'entreprise à payer des versements et des intérêts dans le cas où l'entreprise serait obligée de prendre un crédit bancaire pour financer le projet et prouver comment l'apporteur du capital peut réobtenir son capital déjà valorisé.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> WUPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1<sup>e</sup> édition. Prague : Management Press, 2003. 160 pages. ISBN 80-7261-075-9.

<sup>12</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

Karel HAVLÍČEK, le directeur pour la stratégie marketing et commerciale de SINDAT GROUP et le vice-président de l'association des PME en République tchèque a dit<sup>13</sup> : «C'est une faute stratégique quand les gestionnaires et entrepreneurs abordent l'élaboration du business plan comme s'il s'agissait seulement d'un document servant pour obtenir un prêt bancaire. Le business plan dépasse fortement les limites des services financiers et commerciaux. Il informe des investisseurs, propriétaires, banques et d'autres personnes concernées que les buts stratégiques sont fondés sur la base réelle et que l'on est capable de les accomplir en respectant les possibilités commerciales, marketing, financières, personnelles et de production. Au travers du business plan, on prouve non seulement le fait qu'on croit en soi mais également le fait qu'on sait comment réaliser les objectifs. La non-compréhension d'un principe du business plan signifie qu'on n'a pas compris les bases fondamentales de la gestion d'une entreprise. »

Les chapitres obligatoires du Business plan peuvent être divisés en 2 grandes parties. La première « Conception du Business Model » et la deuxième « Modèle de croissance financière »<sup>14</sup>

La conception du Business Model contient :

L'analyse produit ou service

- Les objectifs et stratégies
- La partie opérative

Le Modèle de croissance financière contient :

- Les finances
- Les risques
- Les données chiffrées
- Les technologies, systèmes

Evidemment, il ne faut pas oublier avant tout d'écrire le résumé ainsi qu'à la fin l'appendice.

---

<sup>13</sup> CZECHINVEST, Agentura pro podporu podnikání a investic. Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu. CzechInvest, Praha 2005.

<sup>14</sup> LANTZ, Jean-Sébastien. *Guide d'aide à la conception d'un Business Plan* [online]. 16 p. Université du Capital-Investissement. Disponible sur WWW: <[www.businessstar.com](http://www.businessstar.com)>.

## **Résumé**

Le but du résumé est d'attirer l'attention des investisseurs et de leur faire connaître l'entreprise. Il devrait donner la description globale de l'entreprise, c'est-à-dire des informations sur le statut de l'entreprise, les produits ou services fournis, la place dans le marché, l'équipe dirigeante, la perspectives de l'entreprise et la stratégie à court et moyen terme (3-5ans). En même temps on y mentionne un volume des moyens financiers indispensable ainsi que le rendement annuel du capital pour les investisseurs. Puis les objectifs généraux devront être réels, motivants, quantifiés. Il y a des objectifs stratégiques que l'entreprise a l'intention d'atteindre par la réalisation du projet mais également il y a des objectifs spécifiques concernant les domaines comme par exemple la qualité de production, la position sur le marché, le domaine social ou le prestige.

## **Analyse produit ou service**

Dans ce chapitre on prépare une analyse détaillée du produit ou service qui portera sur leur description en soulignant leurs qualités. Il est important d'expliquer pour qui le produit ou service est destiné, quels sont leurs préférences devant la concurrence et quels sont les caractères uniques de la stratégie de production, de distribution et de marketing. Ensuite, il est bon de rajouter l'explication de la protection légale du produit (un brevet, un secret etc.). Il est aussi nécessaire de décrire les projets et les idées de futurs produits ou d'améliorations envisagées.

Après avoir analysé le produit ou bien le service, il faut faire une analyse du marché qui repose sur la description et l'analyse des fournisseurs, des partenaires, des clients et de la concurrence.

## **Objectifs et stratégies**

Ce chapitre contient les objectifs et stratégies déjà fixés mais envisagés pour les différents contextes possibles.

Dans cette partie il faut inclure le plan marketing qui a pour l'objectif de prouver aux investisseurs que le produit ou bien le service peut être lancé sur le marché où il trouvera la demande. Dans le cadre du plan marketing, il est important de décrire les 4P : « Price, product, place, promotion ».

## **Partie opérative**

La partie opérative présente la structure de l'entreprise du point de vue des ressources humaines mais également des matériaux. Il est nécessaire de présenter l'équipe de l'entreprise et les compétences de chaque membre de cette équipe ainsi que la propriété de l'entreprise (les machines, matières premières, produits etc.).

## **Finance**

Il s'agit d'une des parties les plus importantes du business plan. Il y faut estimer le capital requis pour la réalisation du projet, décider le mode de financement du projet, soit par fonds propres soit par ressources étrangères. Puis il faut annoncer comment on se propose de fournir le retour sur investissement et en expliquer clairement la stratégie.

## **Risques**

Il s'agit dans cette partie de l'identification et de l'évaluation des risques liés au projet qu'on voudrait réaliser. Cette partie doit montrer les capacités de l'équipe de l'entreprise à prendre des décisions pertinentes face à des situations délicates et à prouver qu'elle a des moyens préparés pour la lutte contre les risques. Le but est de minimaliser les risques le plus possible.

## **Données chiffrées**

Les données chiffrées permettent de montrer l'état actuel des finances de l'exploitation et la prévision financière concernant le projet visé ainsi que toute l'entreprise. Cette partie est fondée sur les valeurs reprises des documents comptables les plus importants – le bilan, le compte de résultat, cash flow et puis sur le calcul des coûts.

## **Technologies, systèmes**

Les technologies et le système ne contient pas la description du produit ou service. Cela a déjà été fait. Ici il faut préciser l'aspect technique du produit ou service. C'est-à-dire, les innovations, les opportunités, les méthodes, les brevets etc.

## **Appendice**

Il s'agit de la partie finale du business plan qui devrait contenir les solutions pour les barrières qui seront à franchir lors de la réalisation et la durée de vie du projet. Ensuite on peut présenter l'itinéraire de la réalisation du projet et revenir sur les personnes qui mènent le projet ainsi que sur les partenaires déjà collaborant.

### **3. DES DÉMARCHES ET DES INSTRUMENTS ANALYTIQUES**

Certains instruments et méthodes analytiques seront utilisés dans le cadre de ce travail. Ils seront décrits dans cette partie pour ne plus nécessiter leur explication plus tard, dans la partie pratique.

Pour les besoins de la partie pratique, il sera effectué :

#### **3.1. L'ANALYSE DE LA DEMANDE CONCERNANT LES PRODUITS LAITIERS DE CHÈVRE ET LE TOURISME VERT.**

Une étude de la demande permet de comprendre le comportement des consommateurs, son processus de décision et d'achat.

Elle est formée sur la préparation et évaluation d'un questionnaire.

Avant de créer un questionnaire il faut d'abord se poser quelques questions de base comme par exemple quel est l'objectif de ce questionnaire ou bien qu'est-ce qu'on voudrait savoir, obtenir à travers ce questionnaire. Ensuite il est important de bien préméditer les thèmes et les sphères des questions. La phase qui suit après est de formuler les questions-mêmes.

Parfois il est convenable de vérifier si les interrogés comprennent les questions posées. Il est donc favorable de procéder à une phase préliminaire qui repose sur la sélection de l'échantillon des sondés. L'objectif est de vérifier si les questions sont compréhensibles. Si oui, on peut procéder à l'investigation. Si non, il faut d'abord cadrer les questions.

L'ordre des questions est également très important. Au début du questionnaire il est mieux de mentionner des questions simples qui permettent d'obtenir la confiance des interrogés et qui leur donne la sensation du remplissage rapide du questionnaire.

Les questions peuvent être divisées en quatre types de base. En premier, il s'agit des questions fermées avec les catégories définies en avance. Deuxièmement, les questions semi-ouvertes sont utilisées si certaines catégories que le répondeur pourrait mentionner sont déjà partiellement fixées. C'est pourquoi dans ce cas il est bon de laisser l'interrogé ajouter la dernière catégorie lui-même. Troisième type, les questions ouvertes, sont en terme du temps assez longues à traiter et sont moins aimées parmi les sondés. La dernière possibilité est l'ensemble des questions et des réponses fermées. L'avantage de cette variante est le fait qu'il s'agit d'un système des mêmes réponses prévues pour toutes les questions. L'interrogé peut facilement en économisant du temps y répondre puisqu'il n'est pas obligé de revenir chaque fois aux réponses.

Après la fondation des questionnaires et leur distribution au public, il faut les collecter et traiter.

Tout d'abord il est convenable d'évaluer leur représentativité ainsi que de contrôler les différentes questions par rapport au nombre de réponses. Si la part importante des interrogés n'a pas répondu à certaines questions, il vaut mieux les éliminer des analyses.

Après la révision des questionnaires, il est possible de procéder à l'analyse-même des réponses. Chaque question doit être mise dans un tableau de fréquence des réponses ; voir l'exemple suivant :

<i>Etes-vous satisfaits du niveau des services offerts dans notre magasin ?</i>				
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>cum</i>	<i>%</i>
<i>a) très satisfait</i>	23	16,0	16,0	16,7
<i>b) plutôt satisfait</i>	41	28,5	44,4	29,7
<i>c) ni satisfait ni insatisfait</i>	35	24,3	68,4	25,4
<i>d) plutôt insatisfait</i>	28	19,4	88,1	20,3
<i>e) très insatisfait</i>	11	7,6	95,4	8,0
<i>f) incapable de juger</i>	6	4,2	100,0	
<b>Total</b>	144	100,0		100,0

Tableau 1: Exemple d'un tableau de fréquence des réponses

Où :

**N** = fréquences absolues des réponses

**%** = division des réponses en pourcentage

**Cum %** = fréquences cumulatives = totalisation des fréquences des réponses en pourcentage sur une question

Dans la **dernière colonne %**, il y a la disposition des réponses sur une question en supprimant la variante *f) incapable d'évaluer*.

### 3.2. SWOT analyse

Le nom de cette analyse est un acronyme anglais:

**S**trengths – forces

**W**eaknesses – faiblesses

**O**pporutities – opportunités

**T**hreats – menaces

Il s'agit d'une analyse stratégique de l'entreprise. Elle se divise en analyse interne et externe. Quant à l'analyse interne, elle étudie les forces ainsi que les faiblesses de l'entreprise du point de vue de la performance, la motivation, l'efficacité etc. C'est-à-dire qu'il s'agit des facteurs qui augmentent ou bien baissent la valeur interne de l'entreprise. Par l'analyse externe il faut comprendre l'analyse des opportunités et des menaces provenant de l'extérieur de l'entreprise (concurrence, politique fiscale, changement des taux d'intérêts, cycle économique etc.). Si l'entreprise élimine ses menaces, conceptionnellement cherche la solution pour les faiblesses et s'occupe de ses forces, elle peut ensuite effectivement réaliser les opportunités.

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>

Image 1 : Division de SWOT analyse

### 3.3. ANALYSE FINANCIÈRE

L'analyse financière est un des instruments de gestion d'entreprise. Son objectif est de découvrir les forces et les faiblesses de l'entreprise du point de vue des finances, ensuite la pertinence des investissements visés et préparer une analyse de la situation financière et des capacités de financement. Cette analyse s'appuie sur deux documents importants, le bilan et le compte de résultat qui sont obligatoires par la loi. Ensuite, le troisième document de base est le cash flow que les entrepreneurs élaborent de leur propre décision.

Le processus de l'évaluation d'un investissement consiste à :

- estimer les charges exceptionnelles sur l'investissement,
- estimer le rendement futur, éventuellement les risques,
- compter les charges sur le capital de l'entreprise;
- compter la valeur actuelle des rendements présumés.

Dans le cadre de l'analyse financière il y aura dans ce travail utilisé la méthode de la valeur actuelle nette (VAN ou net present value en anglais) qui sert à l'évaluation des investissements et qui compte avec la valeur temps de l'argent. C'est-à-dire qu'un euro aujourd'hui ne vaut pas un euro demain. Elle exprime la différence entre la valeur actuelle des rendements attendus et les dépenses en capital.<sup>15</sup>

La VAN est un indicateur de rentabilité pour un projet d'investissement.

<sup>15</sup> VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha : VŠE Praha, 1994. 156 s. ISBN 80-7079-976-5.

$$VAN = \sum_{i=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I$$

Où:

VAN = valeur actuelle nette

CF<sub>n</sub> = Cash flow à l'année n

i = taux d'intérêt

n = nombre d'années

N = durée de vie de l'investissement

I = Coût de l'investissement initial

On considère le projet comme rentable si la VAN est supérieure à 0. Par contre, si la VAN est inférieure à 0, le projet n'est pas rentable pour la période donnée. Autrement dit, l'entreprise ne devrait pas procéder à sa réalisation.

Les recettes obtenues au cours de la durée de vie d'un projet devraient couvrir les moyens financiers apportés initialement, assurer le taux de rendement de l'investissement et contribuer à l'augmentation de la valeur de l'entreprise.

Plus la VAN est grande, plus le projet est rentable. En cas de VAN égale à 0, le projet est neutre du point de vue économique. Il n'augmente ni ne baisse la valeur de l'entreprise. Par contre, la VAN négative baisse la valeur de l'entreprise. Le projet n'est pas donc rentable et pour cela l'entreprise devrait rejeter les projets avec la VAN négative.

Un des avantages de cette méthode est le fait qu'il est possible de totaliser les VA de plusieurs projets et quantifier comme cela l'apport total de la réalisation de plusieurs projets d'investissement.

### 3.4. ANALYSE DES RISQUES

Cette analyse fait partie de celle dite de la gestion des risques dont l'objectif est de déterminer les facteurs qui ont l'impact important sur le risque du projet et ensuite les facteurs qui, au contraire, ne sont pas si importants et il est possible de les négliger. Après, il est nécessaire de repérer l'amplitude du risque du projet et indiquer les démarches possibles pour les minimaliser ou bien pour les éliminer.<sup>16</sup>

Le processus de la gestion des risques est le suivant:

- détermination des facteurs de risque du projet
- détermination de l'importance des facteurs de risque
- détermination du risque du projet
- évaluation du risque et acceptation de la démarche pour sa minimalisation
- préparation du plan des mesures de correction

Les trois premières phases peuvent être appelées l'analyse des risques et d'autres phases la gestion des risques du projet.

L'objectif de la phase de Détermination des facteurs de risque est de déterminer les facteurs de risque qui pourraient, à cause de leur évolution dans le temps, avoir l'influence négative ou positive sur les résultats d'exploitation, l'efficacité économique de l'entreprise ainsi que sur sa stabilité financière.<sup>17</sup>

Il est possible de faciliter la détermination des facteurs de risque par la division du projet en plusieurs phases (conception, réalisation, diagnostic, exploitation) ou selon les domaines (économique, financier, commercial, technique). Autrement, on peut fixer les zones de la vulnérabilité du projet et les problèmes potentiels qui pourront apparaître lors de la réalisation et de l'exploitation.

Comme instrument de l'identification des facteurs de risque dans ce travail sera utilisée la carte heuristique (mind map en anglais) qui est une expression graphique des facteurs de risque et de leurs liens réciproques.

---

<sup>16</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Prague : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 pages. ISBN 80-247-0939-2.

<sup>17</sup> VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2<sup>e</sup> édition. Prague : Grada Publishing, a.s., 2008. 320 pages. ISBN 978-80-247-2409-6.

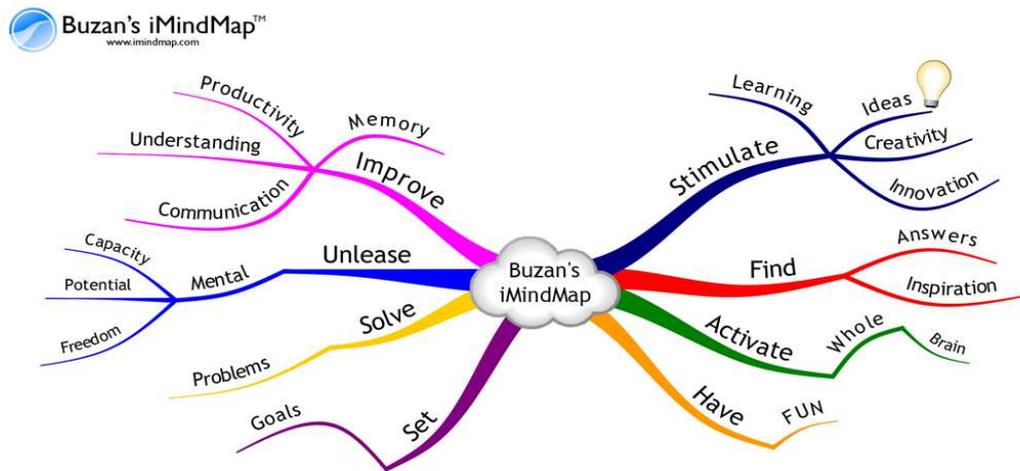


Image 2: La carte heuristique. Disponible sur WWW: <http://open-tube.com/online-offline-mindmap-tools>

Le résultat de cette phase devrait être une liste de tous les facteurs de risque qui pourraient mettre le projet ou bien toute l'entreprise en danger.

L'importance des risques sur la ferme sera déterminée par la répartition des risques selon la probabilité de leur création ainsi que selon le niveau de l'impact sur l'activité de la ferme. La répartition sera effectuée grâce à la visualisation graphique.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> FOTR, Jiří. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Prague : EUROVIA, 1992. 117 pages. ISBN 80-901186-0-7.

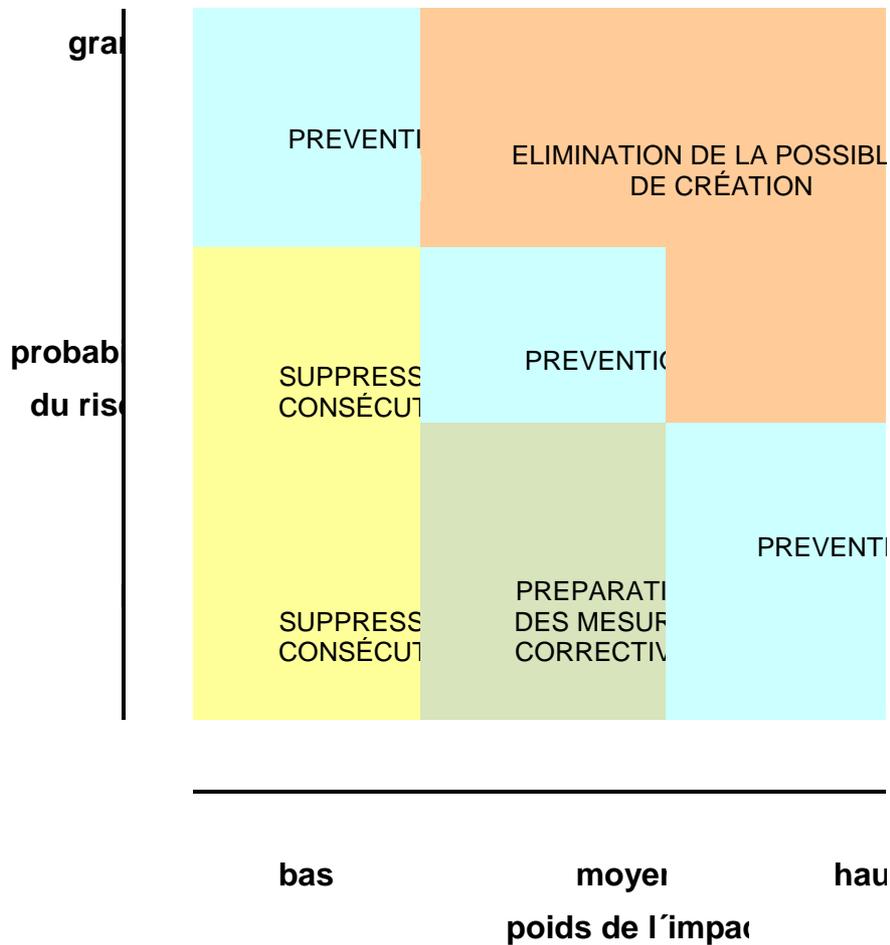


Image 3: évaluation des risques

Pour les facteurs de risque importants, on détermine le seuil de rentabilité ou aussi le point mort (break-even point en anglais). Il définit le niveau d'activité minimum ainsi que les prix qui ne contribuent pas à l'altération de la stabilité financière du projet. Dans le point mort l'entreprise n'atteint ni les pertes ni les bénéfices.

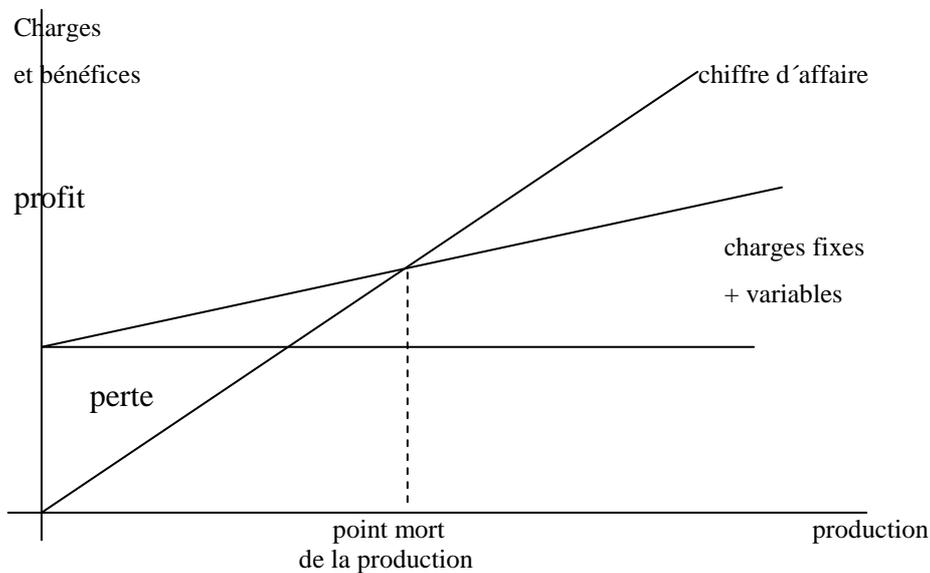


Image 4: Seuil de rentabilité<sup>19</sup>

On détermine le seuil de rentabilité du point de vue de la production et des prix de vente sur la base du rapport suivant:

$$p * VP = cv * VP + cf$$

Où :

p = prix de vente d'une unité de production

VP = volume de la production

cv = coûts variables sur l'unité de production

cf = coûts fixes total sur l'année

<sup>19</sup> FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Prague : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 pages. ISBN 80-247-0939-2.

### 3.5. CALCUL DES COÛTS ACTIVITY BASED COSTING

Les calculs des coûts permettent de répartir les coûts à chaque opération par la manière soit directe soit indirecte. La production agricole est caractéristique par la part importante des charges indirectes. L'objectif principal des méthodes classiques est de déterminer le coût de revient des produits fabriqués. Ce prix de revient est composé des charges directes liées au produit ou services et des charges indirectes attribuées forfaitairement à ces produits ou services. C'est pourquoi il est possible que le produit participant à la création du bénéfice peut être de facto perdant.

Voilà pourquoi pour les besoins de ce travail, il a été choisi la méthode alternative appelé ACB (Activity Based Costing). Cette méthode rend transparents et plus précis les coûts de revient. L'objectif de ABC est d'instaurer une meilleure traçabilité des charges indirectes. Le principe est dans le découpage de l'entreprise par activités puisque chaque activité contribue à la valeur du produit ou du service. Les ressources sont attribuées à des activités et les activités sont ensuite allouées aux centres des coûts selon leur utilisation. Sans tenir compte que cette méthode permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.<sup>20</sup>

Chacune des activités ne consomme pas 100% d'une ressource. Le calcul des coûts ABC, affecte à un produit uniquement le coût effectif pour le fabriquer.

La méthode Activity Based Costing permet<sup>21</sup> :

- de maîtriser les coûts et les marges,
- de mettre en place des indicateurs pour réagir à temps,
- de comprendre d'où vient la rentabilité d'une entreprise,
- de réduire les frais généraux,
- d'orienter l'entreprise vers ses clients.

---

<sup>20</sup> La méthode ABC. *Détermination et analyse des coûts*. 2010, page 1-4. Dostupný také z WWW: <<http://www.licp.fr/site/content/view/291/450/>>.

<sup>21</sup> La méthode ABC/ABM : Rentabilité mode d'emploi. *DAF.info* [online]. 2007, [cit. 2011-03-25]. Disponible sur WWW: <<http://www.daf.info/>>.

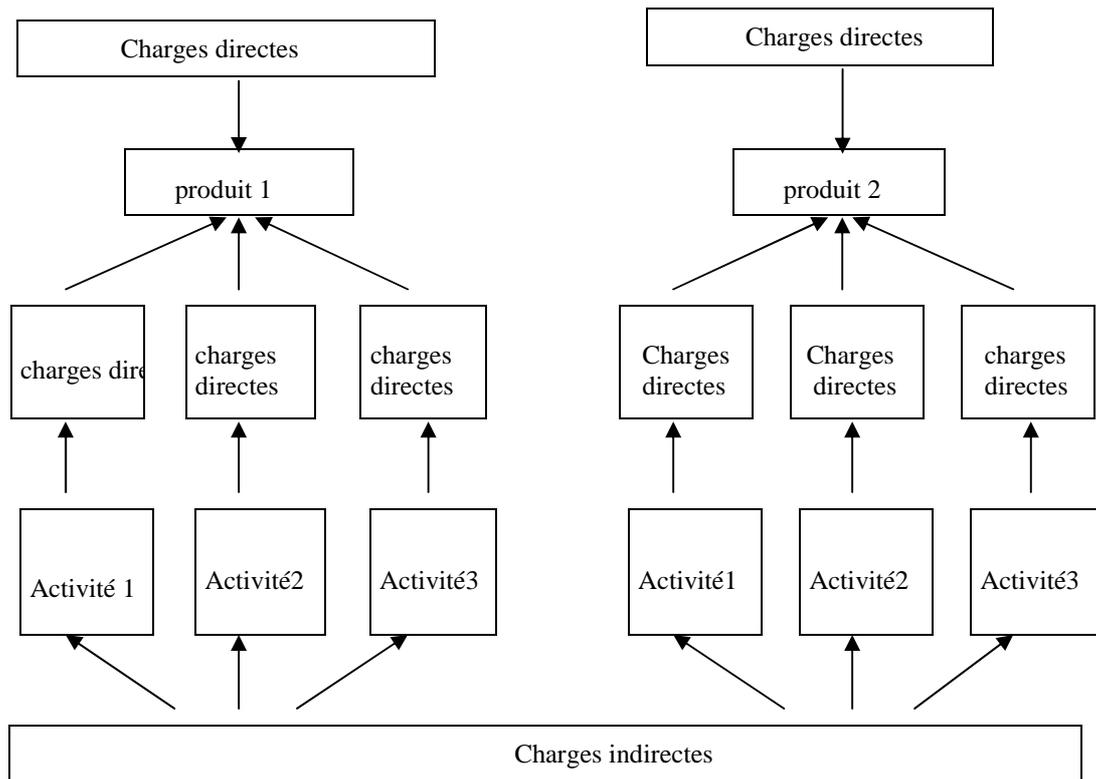


Image 5: Calcul des coûts ABC (Comptabilité dans l'agriculture 09/2010).

# PARTIE PRATIQUE

# 1. MARKETING

## 1.1. INFORMATIONS DE BASE DE LA FERME

### 1.1.1. DESCRIPTION DE LA FERME DVORSKY STATEK

Nom officiel<sup>22</sup>: Ing. Jan Dvorský, entrepreneur agricole

IČ<sup>23</sup>: 116 00 756

Statut juridique: Entreprise individuelle (au cours de 2ans le statut juridique va changer à SARL)

Nom d'usage : „Dvorský statek“

Siège: Olešenka 10, 582 22 Přibyslav, l'arrondissement Havlíčkův Brod,  
la région Vysočina

Motto: „L'agriculture écologique est avant tout la vision familiale et le style  
de vie. “

Activités actuelles: Elevage des chèvres et des moutons,  
traitement du lait de chèvre,  
culture de légumes et de fruits BIO,

Activités visées: Augmentation du nombre des chèvres à 80 (jusqu'à 2013)  
tourisme vert,  
traitement de la laine,  
cours de traitement de la laine.

La ferme familiale exploite depuis l'année 2004 mais a été construite au 19e siècle.

La ferme possède 14,33 ha du terrain agricole. Toutes les immobilisations sont dans la propriété et l'usage de l'entrepreneur agricole Ing. Jan Dvorský et sa femme.

L'activité agricole est orientée vers l'élevage des moutons de race anglaise SUFFOLK et des chèvres de race tchèque ČESKÁ HNĚDÁ KRÁTKOSRSTÁ KOZA. Le nombre actuel des chèvres à la ferme est 40 et des moutons est 20.

---

<sup>22</sup> Le nom mentionné dans le registre des personnes physiques et morales.

<sup>23</sup> Le numéro d'identification d'une entreprise.

L'objectif de l'élevage est la production des béliers reproducteurs ainsi que la production des brebis pleines et des chèvres de race. Les deux phases de l'élevage sont le pâturage des animaux du printemps à l'automne et la stabulation au cours de l'hiver. La stabulation correspond aux niveaux des conditions pour les animaux demandés dans l'agriculture écologique.

La production végétale est orientée vers les fourrages pour les animaux, les légumes et fruits, les herbes.

La ferme est depuis 2008 enregistrée comme la ferme écologique en vertu de la décision du Ministère de l'agriculture et doit donc respecter le Règlement (CE) n° 834/2007 du Conseil ainsi que le Règlement (CE) n° 889/2008 de la Commission et également la loi de l'agriculture écologique numéro 242/200 Sb.<sup>24</sup>

### **1.1.2. STRATEGIE**

La stratégie est basée sur la tendance de l'augmentation de la demande des produits en qualité BIO provenant de la République tchèque ou même d'une région concrète. Ensuite la recherche de la nature et le repos de la vie dans les grandes villes. La ferme voudrait combler un créneau du marché régional avec les produits du lait de chèvre et offrir aux clients des instants inoubliables dans un endroit harmonieux. Un autre aspect de la stratégie est la collaboration avec les administrations, associations et écoles locales et surtout la diffusion d'une bonne renommée de la ferme.

La ferme Dvorský statek se trouve sur la frontière des trois arrondissements de la région Vysočina – Havlíčkovobrodsko, Jihlavsko, Žďársko. L'emplacement stratégique permet l'accessibilité facile de la ferme pour les consommateurs recherchant des produits issus de la région, de l'agriculture écologique ou tout simplement des produits du lait de chèvre.

Par la production des produits du lait de chèvre, la ferme répond à la demande dans la région Vysočina où il ne se trouve que 3 fermes spécialisés dans l'élevage des chèvres et dans la production des produits de leur lait. Il est bien connu qu'il y a un surplus des produits du lait de vache sur le marché laitier tchèque. Par contre l'offre des produits du lait de chèvre ne répond absolument pas à la demande de ces produits. L'intention de la ferme est de s'aménager une position importante sur le marché régional concernant les produits laitiers.

---

<sup>24</sup> Le Règlement (CE) n° 834/2007 du Conseil et le Règlement (CE) n° 889/2008 de la Commission fixent des règles et des principes de l'exploitation de l'agriculture écologique. La loi de l'agriculture écologique numéro 242/200 Sb ne détermine que les règles processives et administratives.

### **1.1.3. PREMIER PAS VERS LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITES NON AGRICOLES**

En 2008, le propriétaire de la ferme a fait le premier pas vers le processus de diversification de ses activités. Il a préparé le projet pour la construction de la fromagerie et il a déposé la demande des subventions du Programme de développement rural en République tchèque pour la période de 2007 à 2013 (*Axe I, la sous mesure I.1.3.1 Accroissement de la valeur ajoutée des produits agricoles et alimentaires*). La ferme a obtenu ces subventions et par la construction de la fromagerie, un nouvel emploi à plein-temps a été créé pour un membre de la ferme.

La ferme a fini les travaux de construction de la fromagerie en Mars 2010. En Aout 2010 elle a été autorisée à la production par l'Administration des services vétérinaires. Depuis cette date, le traitement du lait de chèvre en produits laitiers biologiques y a lieu.

### **1.1.4. PRINCIPALES RECETTES DE LA FERME**

Les principales ressources financières de la ferme proviennent tout d'abord :

- de la vente des béliers reproducteurs ainsi que des brebis pleines et des chèvres de race
- de la vente des produits laitiers BIO, des légumes et des pommes de terre BIO
- des subventions et des compensations nationales (TOP-UP<sup>25</sup>, LFA<sup>26</sup>, des paiements agro-écologiques<sup>27</sup>, ensuite les dotations nationales concernant le soutien de fond génique des animaux, le soutien de la production des moutons et des boucs de reproduction).

Les recettes les plus importantes pour la ferme sont les subventions.

---

<sup>25</sup> TOP-UP – des paiements complémentaires nationaux pour le soutien direct (les paiements pour 2010 : le terrain agricole – 514 CZK/ha ; des moutons / des chèvres – 1000 CZK/VDJ ; des ruminants – 1310,10 CZK/VDJ). SZIF : Státní zemědělský intervenční fond. *ZPRAVODAJSTVÍ TOP-UP : Národní doplňkové platby k přímým podporám* [online]. Praha : 15. listopadu 2010 [cit. 2011-04-03]. Disponible sur WWW: <<http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/jz>> .

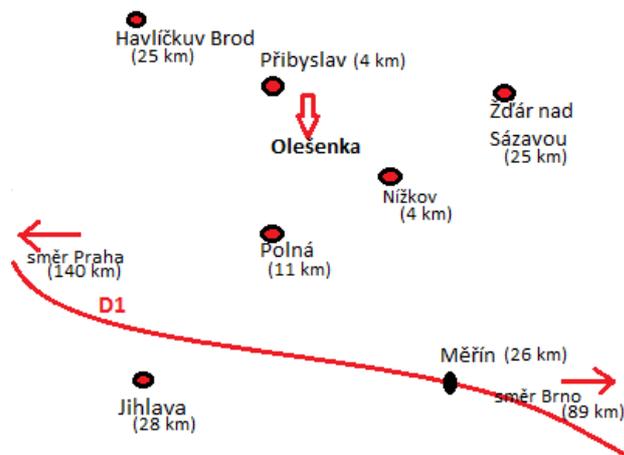
<sup>26</sup> LFA – Less Favoured Areas

<sup>27</sup> Paiements pour soutenir agriculture écologique et gazonnement du sol arable

### 1.1.5. EMLACEMENT DE LA FERME



La ferme Dvorský statek se trouve dans la région Vysočina qui dispose du potentiel naturel, culturel et en même temps historique. Elle fait partie des régions considérablement rurales, dont la densité de population oscille de 15 à 50%. Il s'agit d'une région particulièrement agricole avec une longue histoire de la culture des pommes de terre.



La ferme est placée dans un petit village Olešenka de 150 habitants, dans le sud de la région entre les villes Havlíčkův Brod et Žďár nad Sázavou (20 minutes en voiture des deux villes). Jihlava, la ville principale de la région est à 30 minutes de route de la ferme. L'autoroute D1 qui mène vers Prague ou Brno se trouve seulement à 30 minutes en voiture. La capitale est donc éloignée de 2 heures de route et dans le cas de Brno, cela fait 1 heure de route de la ferme.

Par conséquent, il faut constater que la ferme Dvorský statek dispose d'un positionnement assez stratégique par rapport à la distance des villes importantes.

#### **1.1.6. ORGANIGRAMME DE LA FERME**

Toutes les activités de la ferme sont effectuées par les membres de la famille Dvorský.

La gestion de la ferme, c'est-à-dire la planification, l'organisation, la prise de décision, le contrôle et le contact avec les médias, est accomplie par tous les membres de la famille, c'est à dire par Ing. Jan Dvorský, sa femme Ing. Iva Dvorská, leur fille Adéla Dvorská, leur fils et sa femme Ing. Vít Dvorský et Věra Dvorská.

Jan et Iva Dvorský ont tous les deux travaillé pendant plusieurs années dans l'Organisation du contrôle de l'agriculture écologique KEZ, o.p.s. et également pour le Ministère de l'agriculture. Ils connaissent alors très bien la législation et l'administration concernant l'agriculture écologique ainsi que le processus administratif d'acquisition des subventions concernant l'agriculture et le développement rural.

Tous les membres participent aux activités de la ferme comme il est possible de voir sur le diagramme organisationnel.

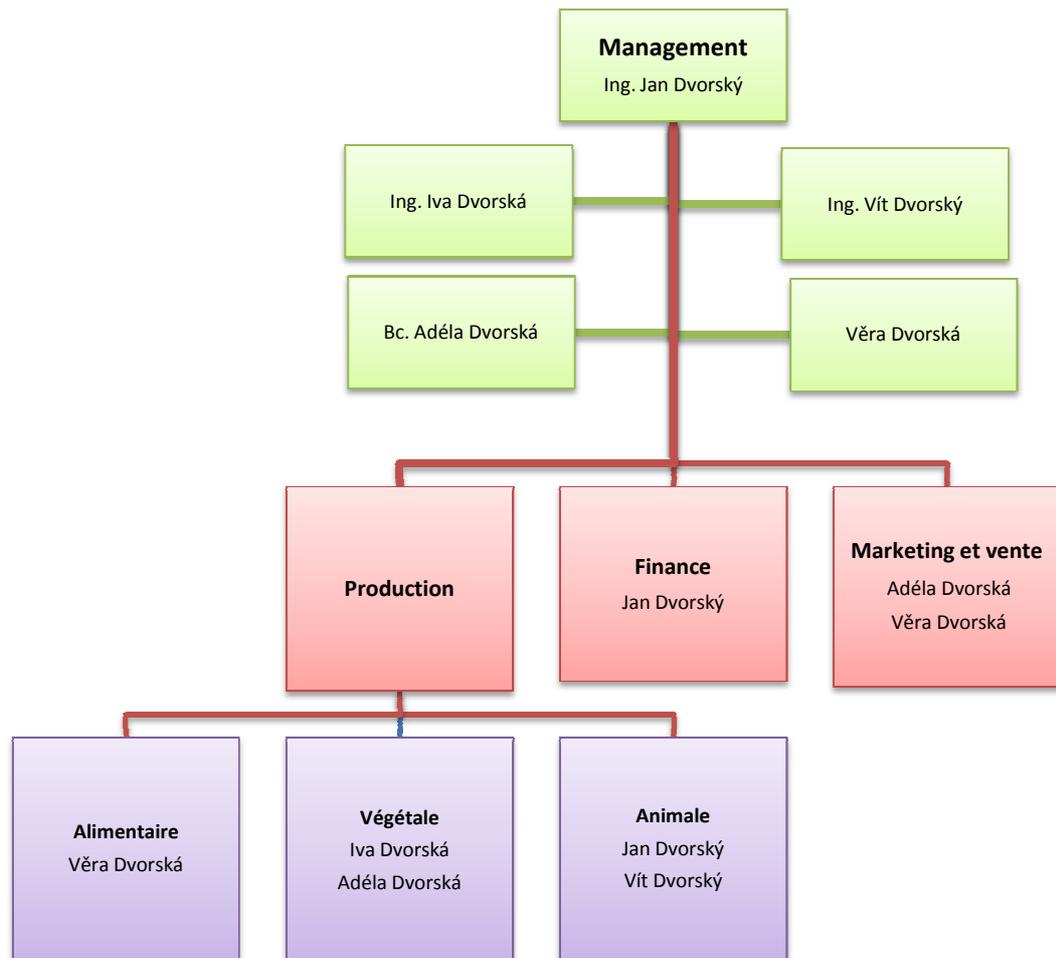


Image 6: Organigramme de la ferme Dvorský statek

La production alimentaire, comprenons la fabrication des produits du lait de chèvre, est pratiquée par Věra Dvorská qui a participé à plusieurs cours de fabrication des produits laitiers et a acquis son expérience dans une laiterie.

La production végétale, c'est-à-dire la culture et la récolte des légumes et fruits, est accomplie par Iva Dvorská et Adéla Dvorská. Ensuite la production animale qui repose sur le soin des animaux (nourrissage, traite, contrôles de santé) est réalisée par Jan et Vít Dvorský. Jan et Iva Dvorský sont diplômés d'ingénierie dans l'agronomie et la zootechnie.

Les finances, autrement dit la recherche des moyens financiers pour assurer les projets de la ferme, la comptabilité et la gestion financière, sont assurés par Jan Dvorský, qui est depuis plus de 10 ans l'entrepreneur et a donc acquis de l'expérience dans ce domaine.

Enfin la vente ainsi que le marketing qui incluent la promotion de la ferme, l'administration du site internet, la préparation des conceptions des dépliants de la ferme, l'organisation des activités commerciales, le contact avec les clients et consommateurs sont réalisés par Adéla et Věra Dvorská.

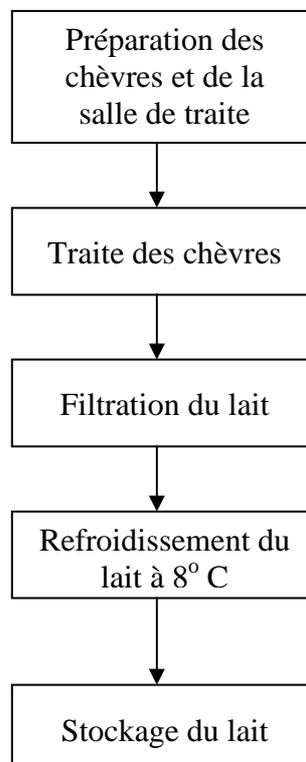
### **1.1.7. UNITE DE PRODUCTION**

Par l'unité de production il faut comprendre la fromagerie fermière qui a été construite en 2010 à l'aide partielle des subventions du Programme du développement rural 2007-2013.

L'unité de production est divisée en trois parties :

- La salle de traite
- La salle de production
- La salle d'emballage et d'expédition

Le processus de réception du lait a lieu dans la salle de traite





La préparation de la salle de traite signifie la préparation des équipements de la salle. Il faut d'abord dégorger le réseau des tuyaux par lequel le lait est mené. Ensuite il faut préparer le filtre dans la chambre de réception pour que les malpropretés ne restent pas dans le lait et ne provoquent pas de processus microbien.



La préparation des chèvres repose sur le fait de faire monter le troupeau sur la stalle fixe<sup>28</sup>, de les fixer et de laver leurs mamelles.



Ensuite des trayeuses sont mises sur les mamelles des chèvres et le processus de traite commence.



Le lait est mené par les tuyaux et l'échangeur à plaques, qui le refroidit, jusqu'au réservoir collecteur. Ici le lait est stocké et rafraîchi jusqu'à la production.



Tous les deux jours, le 100 litres de lait est mené par les tuyaux du réservoir collecteur vers la salle de production dans le pasteur où le lait est pasteurisé. Le pasteur est également une bassine de fabrication dans lequel le lait pasteurisé est ensuite fermenté et coagulé. Puis les moules sont remplis par la pâte et sont mis sur la table d'égouttage.

---

<sup>28</sup> Une espèce de plateforme



Un autre réservoir important dans la salle de production est destiné au lavage du réseau des tuyaux ainsi que du pasteur ou bien bassine de fabrication.



Après l’emballage dans la salle d’emballage, les produits sont placés dans la frigorifique ou dans le box d’affinage. De là, les produits sont expédiés vers les consommateurs.

## 1.2. ANALYSE DES PRODUITS DE LA FERME

### 1.2.1. PRODUITS LAITIERS

Les produits laitiers de la ferme sont tous fabriqués du lait de chèvre traité à la ferme. Le lait provenant des chèvres brunes est caractéristique par un arôme moins fort que le lait des chèvres blanches. De plus, les produits de la ferme sont uniques sur le marché régional puisque non seulement il n’y a que quelques producteurs de produits du lait de chèvre dans la région mais surtout, puisque tous les produits de la ferme sont en qualité BIO.



En 2010, deux des produits ont obtenu la 3<sup>e</sup> position dans le concours régional des produits laitiers<sup>29</sup>. Un s’est placé en 4<sup>e</sup> position et ensuite le public a placé l’ensemble des produits de la ferme Dvorský statek en 3<sup>e</sup> position des produits les plus délicieux.

Le grand avantage de certains produits de la ferme est l’emballage qui permet de tenir frais les produits même après l’ouverture.

Les produits laitiers de la ferme sont les suivants :

- Fromage frais

<sup>29</sup> La journée du lait le 11 Septembre 2010 à Přebyslav, *Krajáč Vysočiny*.

- Fromage à pâte mi-dure
- Caillé (fromage blanc)
- Fromage blanc bicouche au chocolat
- Lait de chèvre fermenté
- Lait de chèvre pasteurisé

#### 1.2.1.1. FROMAGE FRAIS



La texture du fromage frais est souple, facile à trancher et non collante avec le goût neutre. Il est fait en plusieurs variations:

- nature,
- avec de l'ail,
- avec des herbes de Provence,
- avec de la ciboulette,
- avec du basilic,
- avec du poivre de couleur

#### **Processus de fabrication du fromage frais <sup>30</sup>**

Les trois grandes étapes importantes et strictement contrôlées du processus de fabrication du fromage frais reposent sur la pasteurisation<sup>31</sup>, qui est la phase la plus critique, ensuite sur le caillage<sup>32</sup> et enfin sur l'égouttage<sup>33</sup>.

Après l'égouttage, ce fromage est prêt à vendre et à consommer. Il n'y a pas d'affinage.

<sup>30</sup> Le processus détaillé – annexe n°1

<sup>31</sup> La pasteurisation est un processus de stérilisation du lait par l'échauffement à 72 °C.

<sup>32</sup> Une fois que le lait est pasteurisé, on ajoute des ferments lactiques et de la présure pour le solidifier. Il faut que le lait ait une température de 30-32 °C pour bien fermenter.

<sup>33</sup> Enlèvement naturel ou mécanique du lactosérum de la pâte du fromage. Après l'égouttage la pâte devient solide.

### 1.2.1.2. FROMAGE À PÂTE MI-DURE



Le fromage à pâte mi-dure est un fromage fabriqué à partir du lait pasteurisé et affiné dans la cire pendant 1 à 3 mois. La croûte est blanche et la pâte douce et molle avec peu de trous. La couleur de la pâte est blanche, jaune pâle.

Les variations de ce type de fromage sont

- Nature
- Au basilic<sup>34</sup>

### **Processus de fabrication du fromage à pâte mi-dure<sup>35</sup>**

Analogiquement comme pour le fromage frais, les trois étapes strictement contrôlées du processus de fabrication de ce fromage sont la pasteurisation, le caillage, le dégagement du lactosérum et dans ce cas aussi la phase du chauffage de la pâte<sup>36</sup>.

Le processus de fabrication du fromage à pâte mi-dure est décrit le diagramme suivant:

### 1.2.1.3. CAILLE

On peut dire que le caillé est en effet la pâte de fromage frais mais le processus de caillage dure plus longtemps par rapport au fromage frais. Par contre l'égouttement est plus court pour que la pâte soit bien molle. Il est possible de le manger sucré ou salé. Il contient à peu près 40 % de matière grasse.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Ici, le basilic est ajouté directement dans la pâte au cours de processus de fabrication.

<sup>35</sup> Le processus détaillé – annexe n° 2

<sup>36</sup> La pâte est chauffée à 40 °C ce qui la rend plus homogène pour obtenir la structure finale du fromage.

<sup>37</sup> Le processus de fabrication – annexe n° 3

#### 1.2.1.4. FROMAGE BLANC BICOUCHE AU CHOCOLAT



Le fromage blanc bicoche au chocolat de la saveur douce sucrée est égoutté au minimum ce qui le rend mou et très appétissant. Il ne subit pas d'affinage et est destiné à la consommation directe. Il contient 40% de matière grasse.

#### 1.2.1.5. LAIT DE CHEVRE FERMENTE

Le lait fermenté estensemencé avec du *Lactobacillus bulgaricus* et du *Streptococcus thermophilus* qui rééquilibrent la flore intestinale. Il est plus tolérant pour la digestion que le lait non-fermenté. De plus le lait fermenté ne contient pas de lactose puisque la fermentation l'élimine. C'est pourquoi il peut être consommé par les personnes allergiques au lactose<sup>38</sup>.

#### 1.2.1.6. LAIT DE CHEVRE PASTEURISE

Le lait des chèvres brunes est traité chaque matin et soir dans la salle de traite à la ferme. Il est filtré, refroidi à 6-8 °C et ensuite pasteurisé à la température de 72 °C.

Le lait a un léger "goût de chèvre" qui est néanmoins moins marquant que dans le cas du lait des chèvres blanches. Le goût du lait de la ferme Dvorský statek est également moins fort grâce à la façon d'élevage sur les pâturages.

Le lait de chèvre contient environ de 10 % moins de lactose que le lait de vache. De plus, dans le lait de chèvre il y a plus de vitamines A et D. La valeur énergétique de cent millilitres de lait est d'environ 280 kJ (67 kcal).<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> „Le lactose est le principal glucide du lait. Dans le lait de chèvre, la teneur en lactose est environ 10 % inférieure à celle du lait de vache. “ Disponible sur WWW: « <http://www.lait-de-chevre.com/Page/244/Le-lactose.aspx> »

<sup>39</sup>CBM. *A propos du lait de chèvre*. Disponible sur WWW: « <http://www.lait-de-chevre.com/> »

## Gamme

Tous les produits laitiers proviennent de l'agriculture écologique et sont étiquetés d'un label BIO. Ce label signifie que les produits ne contiennent pas de colorants, des arômes de synthèse ni des conservateurs. Tous les ingrédients viennent alors de l'agriculture écologique. Soit ils sont cultivés à la ferme-même comme par exemple de l'ail, du basilic, de la ciboulette soit ils sont achetés en qualité bio comme du poivre de couleur, des herbes de Provence ou du sucre etc.



Image 7: marque régionale et label BIO

Entre autres, les produits ont obtenu un certificat des produits régionaux en 2010. Ce certificat atteste la provenance régionale des produits.

## Emballage

L'emballage du **fromage frais, du caillé et du fromage blanc bicouche au chocolat** est effectué sous vide dans un godet plastique transparent qui permet de conserver le produit plus longtemps après ouverture. L'avantage de ce type d'emballage est la possibilité de garder le fromage frais et puis également le caractère exceptionnel de cet emballage par rapport aux produits concurrents.



Image 8: étiquette de la ferme

Sur le couvercle il y a une étiquette de la ferme avec des informations de base concernant les ingrédients, le label BIO, le label produit régional, le contact, le numéro d'une organisation du contrôle de l'agriculture écologique BIOKONT, le numéro d'atelier de production attribué par le Service vétérinaire.

La 2<sup>e</sup> étiquette qui figure sur les produits contient le poids net, le prix à l'unité, le prix du produit, la date limite de la consommation, le code barre, le site internet, label BIO et le nom exact d'un produit.

Ces produits devraient être consommés au cours de 10 jours.

La ferme déclare un poids d'un fromage frais de 200 g, du caillé de 200g et du fromage blanc bicouche au chocolat de 200g



L'emballage du fromage à pâte mi-dure est réalisé dans la cire alimentaire rouge qui empêche la contamination des fromages par les micro-organismes ou des moisissures non-requis. Quant aux étiquettes, les indications sont les mêmes que dans le cas précédent.



Concernant le lait pasteurisé et fermenté, l'emballage est fait sous la forme des bouteilles plastiques transparentes de demi-litre et de litre. Les indications sur les étiquettes sont les mêmes que dans les cas précédents.

## Prix

Les prix ont été fixés selon les prix sur le marché des produits du lait de chèvre.

<b>Produit</b>	<b>Unité</b>	<b>Prix/unité (en CZK)</b>	<b>Remise 10% (en CZK)</b>	<b>Remise 20% (en CZK)</b>	<b>Emballage</b>
<b>Lait *</b>	0,5 litre	15,00	13,50	12,00	0,5 l - 1 l
<b>Lait fermenté*</b>	0,5 litre	25,00	22,50	20,00	0,5 l - 1 l
<b>caillé</b>	10 dkg	21,00	18,90	16,80	pot 20 dkg
<b>Fromage blanc au chocolat</b>	10 dkg	21,00	18,90	16,80	pot 20 dkg
<b>Fromage frais nature</b>	10 dkg	29,00	26,10	23,20	pot 20 dkg
<b>Fromage frais variations</b>	10 dkg	30,00	27,00	24,00	pot 20 dkg
<b>Fromage à pâte dure</b>	10 dkg	42,00	37,80	33,60	cire 40 dkg

\* + CZK 4,- de bouteille plastique

Tableau 1: Prix des produits du lait de chèvre

Une remise de 10% est accordée en cas d'achat au-dessus de CZK 1000,00

Une remise de 20% est accordée en cas d'achat au-dessus de CZK 2000,00

## Promotion

La ferme a commencé à participer aux marchés fermiers régionaux ainsi qu'aux expositions des produits alimentaires et fromagers à l'automne 2010. Cette année ainsi que les années suivantes elle y participera du printemps à l'automne. Il s'agit des marchés et des expositions seulement dans la région Vysočina.



Image : la ferme Dvorský statek présente aux expositions des produits laitiers 2010 à Příbyslav

La mission de la promotion est également réalisée par le site internet de la ferme [www.kozidvorek.cz](http://www.kozidvorek.cz) qui est régulièrement actualisé et comporte tous les informations importantes pour les consommateurs.

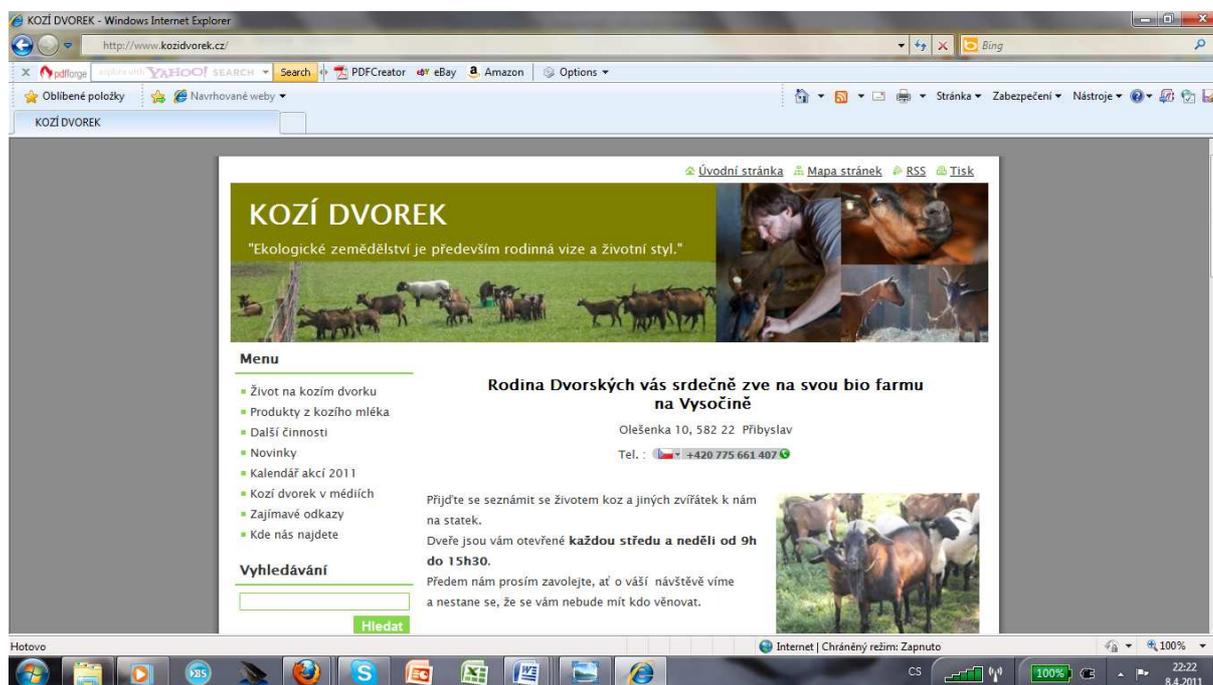


Image 9 : Site internet de la ferme Dvorský statek- [www.kozidvorek.cz](http://www.kozidvorek.cz)

La ferme vient de préparer un dépliant<sup>40</sup> sur la ferme qui sera à la libre disposition sur tous les marchés fermiers ainsi que sur toutes les expositions des produits laitiers auxquelles la ferme participe.

Depuis Septembre 2010, plusieurs articles ont été rédigés sur Dvorský statek par les journaux régionaux<sup>41</sup>. Ensuite un reportage pour l'ecoTV<sup>42</sup> sur youtube.com a été effectué : <http://www.youtube.com/ekotvez>

## Distribution



Concernant les produits laitiers, la ferme se sert des canaux de distribution directs. Ces canaux directs reposent sur la vente directement de la ferme Dvorský statek. Les consommateurs de la région viennent acheter les produits une fois ou plusieurs fois dans la semaine.

D'autres endroits où la vente directe aux consommateurs a lieu, sont les marchés fermiers et régionaux. L'emplacement est identifié par un tableau informatif avec un logo de la ferme. Le transport des produits se passe dans les glacières portables.

---

<sup>40</sup> Annexe n°4

<sup>41</sup> Havlíčkobrodský deník 19.10.2010; Bioměsíčník 03/2011; Zěmědělec 15/2011; Výběr-magazine de la commerce et gestion.

<sup>42</sup> La télévision sur l'agriculture écologique, l'environnement et des produits sains.



Image 10: Carte informatique de la ferme Dvorský statek

Les produits ne sont pas pour l'instant commercialisés par les grossistes ni par les détaillants. La ferme a proposé les produits aux 2 petits magasins spécialisés dans l'alimentation saine les plus proches dans la région. Ces magasins ont prononcé l'intérêt et ont décidé de prendre quelques produits en tant qu'échantillons pour les proposer aux consommateurs.

Ensuite la ferme a négocié avec la société COUNTRY LIFE, s.r.o.<sup>43</sup> qui a été en 1991 le premier apporteur des produits BIO sur le marché tchèque. Cette rencontre a apporté la préparation d'un contrat exclusif pour fournir dans leur commerce en gros et la commercialisation des produits de la ferme dans un des commerces au détail qui se trouve à Dejvice à Prague. Country life a promis l'aide avec la promotion des produits, la préparation d'un dépliant pour la ferme et la prise en charges financière des promotions sur leur compte.

---

<sup>43</sup> Country life exploite un éco-centre, une ferme, une boulangerie, un commerce en gros et plusieurs commerces au détail à Prague. Tous orienté à l'écologie, aux produits bio, au mode de vie saine.

## 1.2.2. ELEVAGE DES CHEVRES ET DES MOUTONS

### 1.2.2.1. ELEVAGE DES MOUTONS ET DES BOUCS DE REPRODUCTION, DES BREBIS PLEINES ET DES CHEVRES DE RACE



Des agneaux et des chevreaux destinés à la vente pour l'élevage sont choisis selon les critères stricts. Les animaux sont classés dans plusieurs catégories selon le contrôle de productivité. Il s'agit des catégories suivantes :

- élite Record
- élite A
- élite B
- catégorie I.
- catégorie II.

En général, les animaux de reproduction sont classés dans les catégories d'élite Record, A et B. <sup>44</sup>

#### **Prix**

Il s'agit des prix de marché actuel avec les moutons de reproduction et d'élevage Suffolk.

Les mâles dans les catégories d'élite se vendent aux enchères. Prix d'appel pour :

- l'élite Record : CZK 8000,00
- l'élite A : CZK 7000,00
- l'élite B : CZK 6000,00

---

<sup>44</sup> *Ročenka chovu ovcí a koz v ČR za rok 2009*. Praha: Českomoravská společnost chovatelů, a.s., Svaz chovatelů ovcí a koz v ČR, 2010. 120 pages. ISBN 978-80-904131-5-3

Les femelles ne se vendent pas aux enchères mais par la convention. Prix habituel d'une brebis pleine :

- d'élite Record : CZK 6000,00
- d'élite A CZK : 5000,00
- d'élite B : CZK 4000,00

Concernant les boucs de reproduction et les chèvres race, la vente se passe de la même façon que dans le cas des moutons mâles de reproduction. Voici les prix d'appel pour :

- l'élite Record : CZK 4000,00 et plus
- l'élite A : CZK 3500,00 et pour
- l'élite B : CZK 3000,00.

### **Promotion**

L'offre se fait directement aux enchères. Puis pour les animaux non vendus, sur le site internet de la ferme.

### **Distribution**

La distribution est effectuée soit aux enchères soit à la ferme. Les animaux sont déplacés dans la remorque pour le transport des animaux.

#### 1.2.2.2. ELEVAGE DES CHEVREAUX ET DES AGNEAUX DESTINE A LA VIANDE

Des chevreaux et des agneaux destiné à la viande sont purement des animaux qui ne peuvent pas être utilisés pour l'élevage à cause d'un défaut ou puisqu'on n'a pas réussi à les placer chez un agriculteur.

Les agneaux sont abattus à l'âge de 3-4 mois (35 kg du poids vif) et les chevreaux 1-2 mois (12-18kg du poids vif).

A la naissance des animaux les intéressés font leur demande et sont inscrits dans un tableau des acheteurs. A la fin, les animaux sont distribués aux acheteurs dans l'ordre selon la date de leur demande.

La viande est certifié BIO<sup>45</sup>.

### **Prix**

Le prix a été fixé selon les prix sur le marché de la viande d'agneau et de chevreau.

- Le prix d'un kilo de poids vif d'agneau : CZK 50,00/1kg
- Le prix d'un kilo de la viande d'agneau: CZK 120,00/1kg
- Le prix d'un kilo de poids vif de chevreau : CZK 70,00/1kg
- Le prix d'un kilo de la viande de chevreau préparée : CZK 160,00/1kg

### **Promotion**

L'offre se fait par le site internet et sur le dépliant de la ferme

### **Distribution**

La distribution se passe comme d'autres produits directement à la ferme. La viande se vend le jour d'abattage. Entre l'abattage et la distribution elle est gardée au froid dans l'armoire frigorifique.

## **1.2.3. CULTURE DES LEGUMES BIO**

Les légumes cultivés sont issus de l'agriculture écologique et sont certifiés BIO<sup>46</sup>. Les légumes qui sont destinés à la vente sont seulement des pommes de terre, des courgettes et des courges Hokaido. Le reste des légumes sont pour la consommation de la famille Dvorský.

### **Prix**

Pommes de terre : CZK 20,00 /1kg

Courgettes : CZK 30,00 /1kg

Courge Hokaido: CZK 40,00 /1kg

### **Promotion**

L'offre se fait par le site internet et sur le dépliant de la ferme

---

<sup>45</sup> Certificat BIO - annexe n °5

<sup>46</sup> Certificat BIO - annexe n °5

## Distribution

La distribution se passe comme pour les autres produits directement à la ferme et puis sur les marchés fermiers et régionaux.

### 1.3. ANALYSE DE MARCHÉ, STRATEGIES

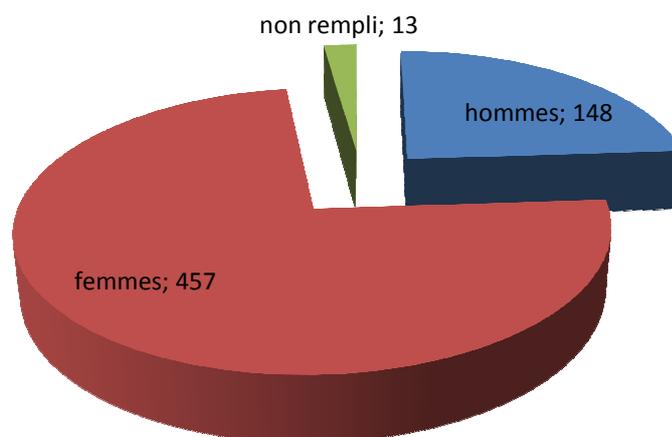
#### 1.3.1. ANALYSE DU MARCHÉ

##### 1.3.1.1. ANALYSE DE LA DEMANDE

L'analyse de la demande est orientée particulièrement vers les personnes de l'âge de 18 ans et plus et est fondée sur la base des réponses provenant du questionnaire électronique. Ce questionnaire portera sur la combinaison des questions ouvertes et fermées concernant les produits du lait de chèvres et le tourisme vert. A la fin, les réponses collectées sont évaluées et quantifiées en tableau ainsi qu'en diagrammes en utilisant le tableur Excel, notamment le tableau croisé dynamique.

L'enquête électronique a été lancée au mois de Février 2011. Le questionnaire est resté à la libre disposition sur internet pendant 1 mois. Le questionnaire a été envoyé par email, mis sur le site internet de la ferme et sur un réseau social Facebook.

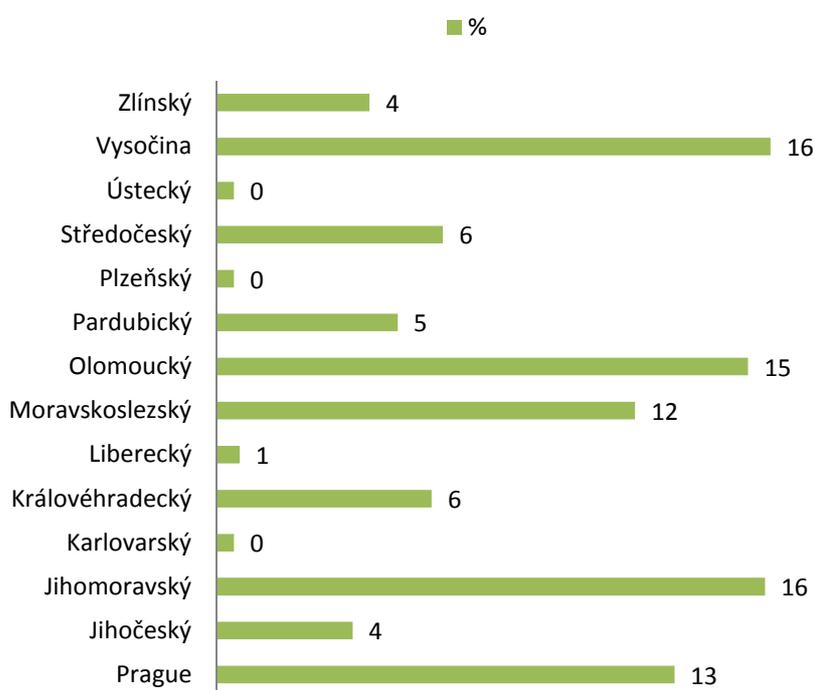
Nous avons réussi de collecter 618 réponses dont 148 hommes et 457 femmes. 13 personnes n'ont pas répondu à la question concernant leur sexe.



Graphique 1: Nombre d'enquêtés selon le sexe

Le plus d'interrogés a été dans la région Vysočina (98 réponses) où se trouve la ferme, Jihomoravský (97 réponses), dont la ville principale est Brno qui se trouve à 1h en voiture de la ferme Dvorský statek et où travaillent quelques consommateurs des produits de Dvorský statek, ensuite dans la région Olomoucký (94 réponses) où un des membres de la famille Dvorský fait ses études puis à Prague (81 réponses) où 2 membres de la famille travaillent à mi-temps. Enfin dans la région Moravskoslezský (74 réponses) où habitent des proches parents de la famille. Il est donc possible de constater, que la majorité des réponses a été collectée dans les régions où la promotion de la ferme est la plus intense.

### Répondeurs selon la région



Graphique 2: Sondés selon la région

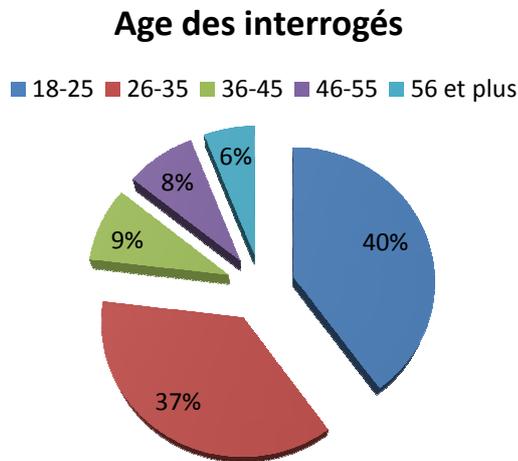
Il est aussi intéressant de voir quelle est la part des sondés dans les régions mentionnées qui connaissent la ferme Dvorský statek.

### Avez-vous déjà entendu de la ferme Dvorský statek?

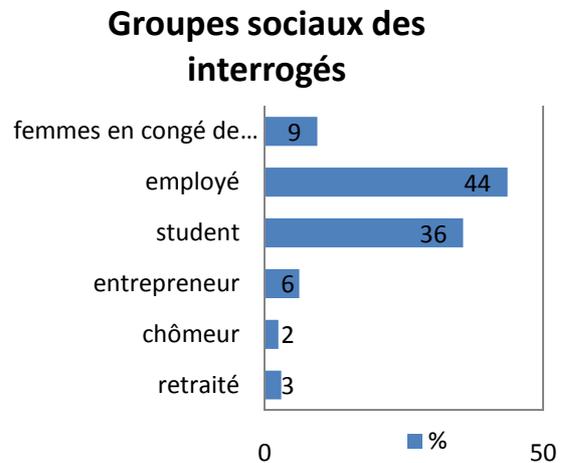
	NON	OUI	TOTAL	% des OUI
<b>Prague</b>	57	24	81	<b>30</b>
<b>Jihomoravský</b>	57	38	97	<b>47</b>
<b>Moravskoslezský</b>	55	21	74	<b>26</b>
<b>Olomoucký</b>	72	67	94	<b>83</b>
<b>Vysočina</b>	31	67	98	<b>83</b>

Tableau 2: Sondés connaissant la ferme Dvorský statek

Les interrogés ont le plus souvent l'âge entre 18 et 35 ans et sont soit étudiants soit employés.



Graphique 3: Age des interrogés

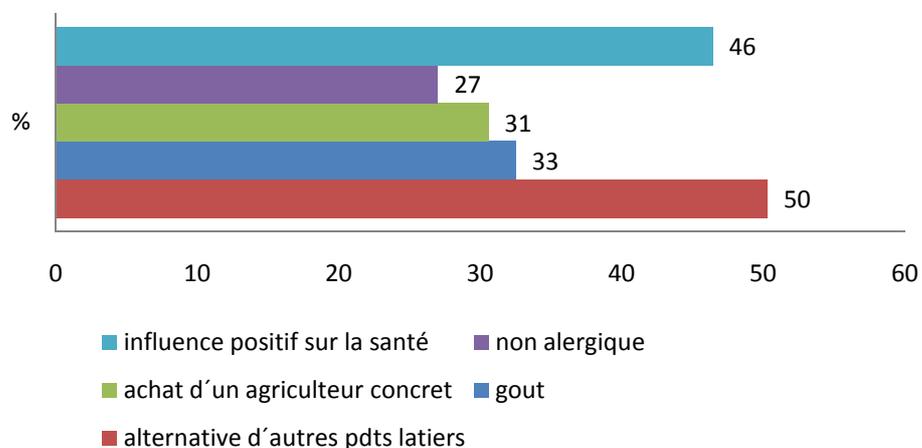


Graphique 4: Groupes sociaux des interrogés

La première partie du questionnaire a été consacrée aux questions sur les produits du lait de chèvre et la seconde partie sur le tourisme vert.

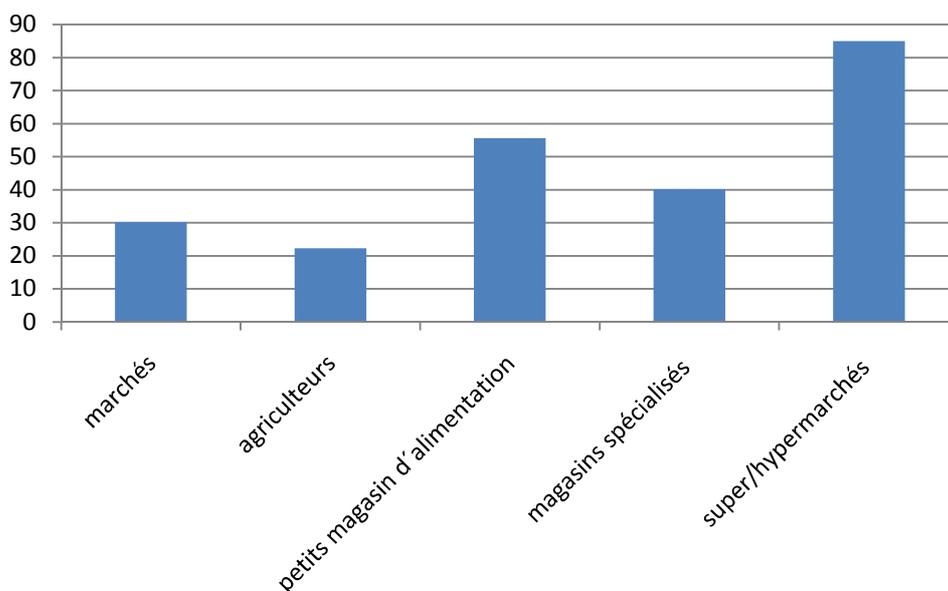
Des réponses collectées, on peut constater que 86% d'interrogés a déjà goûté des produits du lait de chèvre dont 30% d'entre eux ne les aimaient pas.

50% des sondés apprécie les produits du lait de chèvre comme l'alternative d'autres produits laitiers. 46% pense, que ces produits ont une influence positive sur la santé, 33% aime le goût spécifique, à 31% des interrogés plaît la possibilité d'acheter ces produits directement chez un agriculteur et 27% les préfère pour la raison d'allergie.



Graphique 5: Raisons d'appréciation des produits du lait de chèvre

71% des interrogés quelquefois préfère des produits laitiers en qualité BIO. Dans 63% des cas, les sondés réalisent leurs achats selon la qualité du produit, 47% regardent la nature des produits, 44% le prix et 36% basent leurs achats sur les recommandations des amis.



Graphique 6: Lieu d'achat

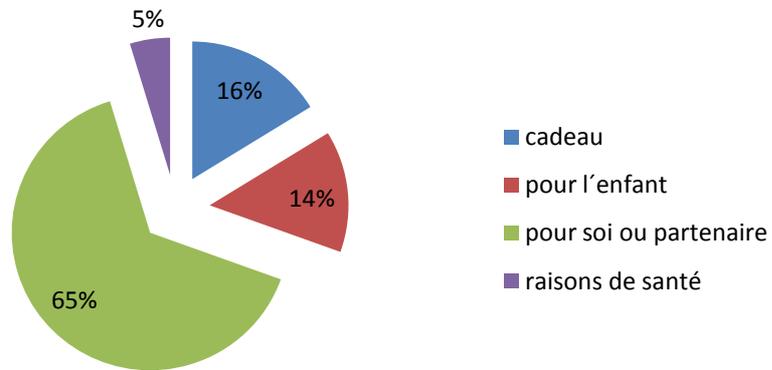
Seulement 22% des sondés sont habitués à acheter certains produits directement chez les agriculteurs et 30% sur les marchés fermiers

Concernant les achats directs chez les agriculteurs, 57% ont répondu que la distance acceptée pour ces achats n'est pas supérieure à 30 km. La plupart des sondés n'a pas la volonté d'entreprendre un voyage au-delà de 50 km pour les produits achetés chez les agriculteurs.

Les enquêtés préfèrent surtout le fromage frais (44%), puis le fromage à pâte mi-dure (36%) et le fromage avec la moisissure est moins demandé (19%).

34% des sondés ont déjà entendu parler de la ferme Dvorský statek et 62% d'entre eux aiment le fromage de la ferme Dvorský statek.

### Raisons d'achat des produits du lait de chèvre



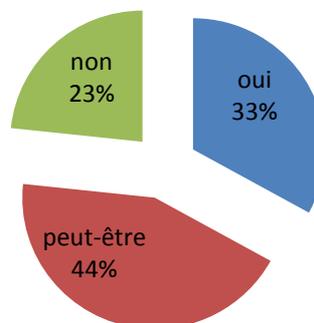
Graphique 7: Raison d'achat

Les enquêtés achètent les produits du lait de chèvre avant tout pour eux-mêmes (65%), ensuite 16% des interrogés choisissent ces produits comme un cadeau pour les amis ou famille et seulement 5 % les préfèrent pour les raisons de santé comme par exemple l'allergie.

La 2<sup>e</sup> partie de l'enquête menée est consacrée au tourisme vert.

Quant au tourisme vert, seulement 33 % d'interrogés a déjà passé les vacances à la ferme. 44% a déclaré d'avoir sûrement l'intérêt éventuel à cette forme de tourisme et 43% peut-être. Seulement 23% de sondés n'est pas du tout intéressé à cette possibilité.

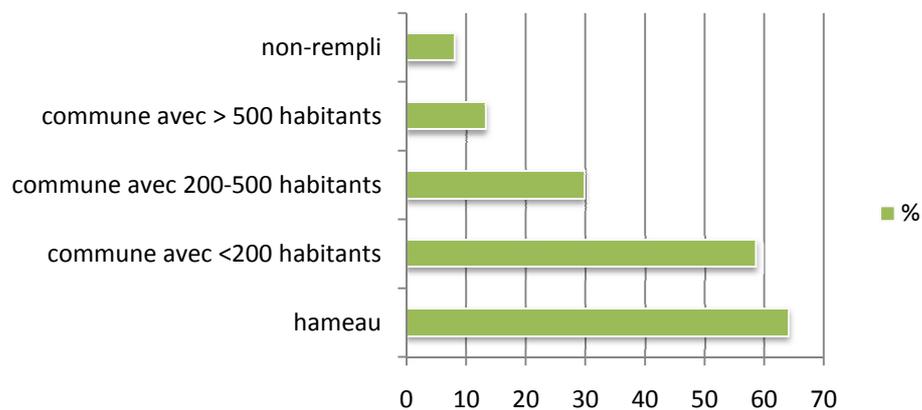
### Intérêt éventuel du tourisme vert



Graphique 8: Intérêt éventuel du tourisme vert

Des résultats de l'enquête menée, il est possible de constater que le plus grand intérêt de ce type de tourisme serait avant tout en été (68%), ensuite en printemps (58%) et moins grand en automne (40%). Par contre, pendant l'hiver seulement 8% de sondés rechercherait les vacances à la ferme. Du total, 7% a mentionné de vouloir passer le tourisme vert uniquement au cours des vacances scolaires.

### Emplacement de préférence de la ferme pour le tourisme vert



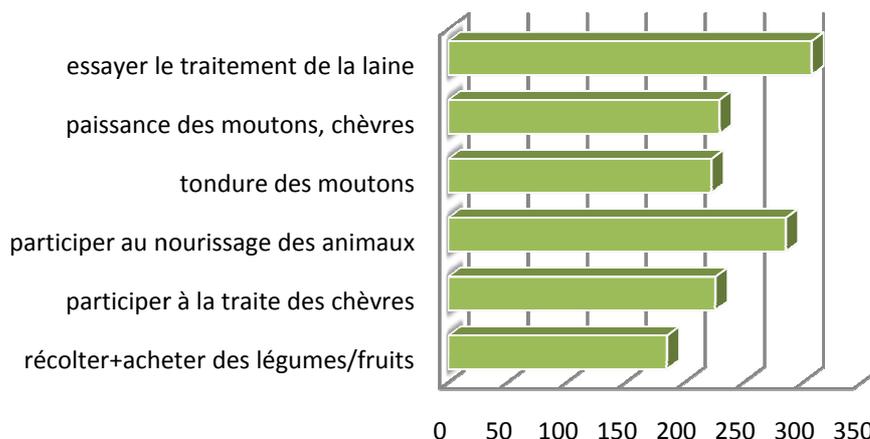
Graphique 9: Emplacement de préférence de la ferme

D'après le graphique il est évident que les enquêtés préfèrent le hameau et la commune de moins de 200 habitants pour ce type de tourisme.

71% des interrogés rechercherait principalement du calme et de la nature. A peu près 60% souhaiterait la proximité des pistes piétonnes ainsi que cyclistes.

Comme les activités spéciales de la ferme, les interrogés souhaiteront avant tout essayer le traitement de la laine et nourrir les animaux.

### Activités souhaitées

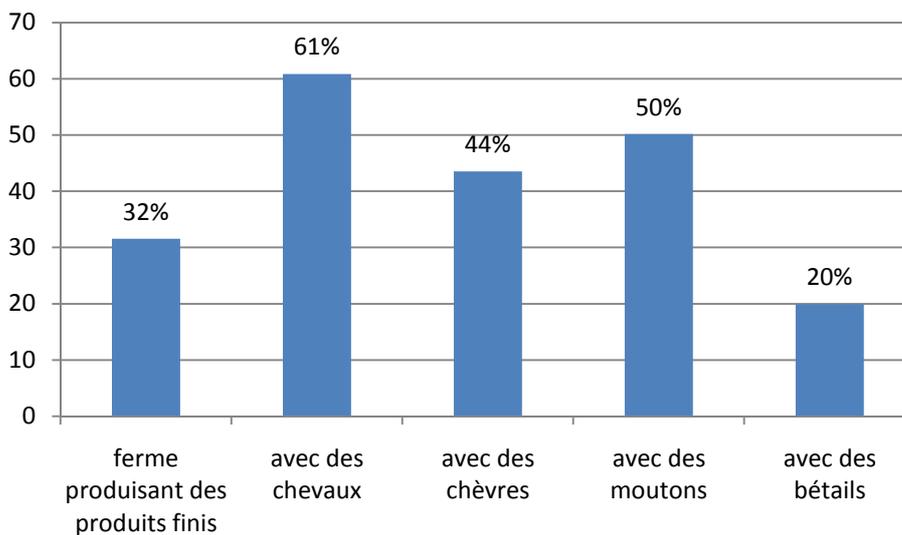


Graphique 10: Activités souhaitées

86% des enquêtés pense que la région Vysočina est favorable pour le tourisme vert.

Un peu plus de 50% d'interrogés passerait les vacances à la ferme avec les enfants.

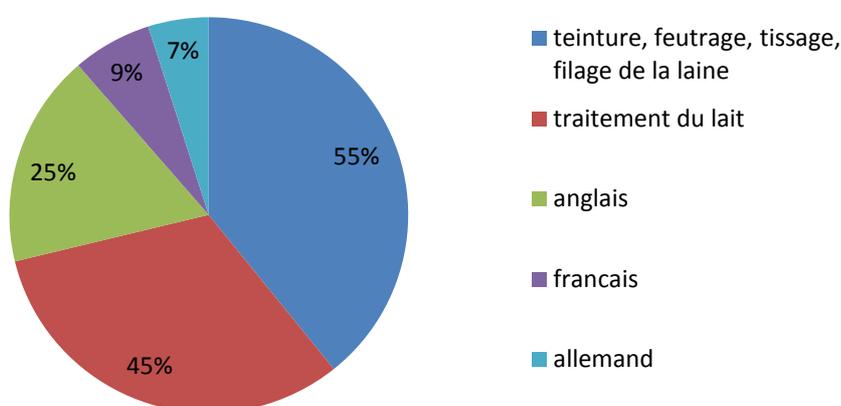
Les sondés préfèrent plutôt les fermes écologiques avec l'élevage des chevaux et ensuite avec des moutons. Ils ne sont pas si intéressés des fermes avec les vaches.



Graphique 11: Spécialisation de la ferme préféré

D'autres activités qui pourraient être exploitées dans le cadre du tourisme vert sont les cours spécialisés comme par exemple des cours de langues ou des cours artisanaux etc.

75% des interrogés seraient intéressés par des cours à la ferme, principalement pendant les week-ends, dont 55% choisirait des cours orienté vers la laine (la teinture, le traitement, le feutrage, le tissage et le filage de la laine) et 45% préférerait les cours du traitement de lait. Les cours de langues à la ferme ne sont pas si intéressants pour les interrogés.



Graphique 12: cours réalisés à la ferme préféré

#### 1.3.1.2. SEGMENTATION DU MARCHE

Dvorský statek est orienté vers les gens suivants :

- les familles avec les enfants qui aiment la nature et veulent découvrir le mode de vie à la campagne.
- les gens entre 20 et 40 ans approuvant le mode de vie alternatif en harmonie avec la nature.
- les gens ayant l'allergie à la caséine<sup>47</sup>.
- Les gourmands aimant des produits du lait de chèvre, la viande d'agneau et de chevreau.

<sup>47</sup> La protéine lactique dans le lait de vache.

- Des agriculteurs avec l'élevage des moutons, des chèvres.
- Des consommateurs préférant des produits de gamme BIO.
- Des consommateurs recherchant des produits issus de la région ou de la République tchèque.
- Des consommateurs s'intéressant à la nature des produits

### 1.3.1.3. ANALYSE DE LA CONCURRENCE

La plupart des produits du lait de chèvre qu'on peut trouver dans les magasins sont importés de l'étranger. Principalement de la Pologne, de la France, des Pays-Bas etc. En République tchèque il n'y a que certaines fermes spécialisées dans la production des produits du lait de chèvres, notamment dans la région Vysočina. Ces fermes ne commercialisent pas leurs produits dans les grandes surfaces. Le plus souvent il s'agit des ventes directes de la ferme. Ou bien, certaines fournissent les produits dans les petits magasins régionaux spécialisés dans les aliments sains.

Les concurrents directs de la ferme sont en ce moment toutes les fermes familiales orientées à l'élevage des chèvres, des moutons, à la production des produits du lait de chèvre. Ici on parle uniquement des fermes dans la région Vysočina, vu que Dvorský statek distribue ses produits directement de la ferme et aux marchés fermiers régionaux. Pour encore rétrécir le circuit de concurrence, il est possible de se concentrer principalement aux fermes écologiques.

Puisque la ferme voudrait encore élargir ses activités lucratives du tourisme vert et des cours artisanaux orientés à la laine, il est possible d'inclure également la concurrence sous forme des fermes familiales exploitant ces activités. Là, on comprend les fermes familiales dans la région.

### **Produits du lait de chèvre et élevage des chèvres, des moutons Suffolk**

#### **Agroekofarma Kadeřávek**

La ferme écologique se trouve à CHKO Žďárské vrchy. Elle exploite sur 93 ha et se spécialise à l'élevage des moutons (150 moutons en ce moment) dont également la race Suffolk.

L'objectif de l'élevage: des moutons destinés à l'élevage, moutons de reproduction, agneaux à la viande.

D'autres activités: le tourisme vert, location des espaces pour les cours, formations ou teambuildings, production du miel, production de la liqueur de miel, vente de la viande d'agneau, vente des fourrures de mouton. La vente directement de la ferme.

### **Miroslav Kříž**

La ferme écologique avec l'élevage des moutons de race Suffolk à Pelhřimov.

L'objectif de l'élevage:

- des agneaux destinés à l'élevage ou à la viande 1kg du poids vif/CZK 50,00

### **Ekofarma U Prokopů**

L'élevage des moutons Suffolk et Východofríská ainsi que du bétail. Elle exploite sur 25ha de terrain.

L'objectif de l'élevage des animaux:

- la viande 1kg/CZK 95,00
- les agneaux au broutement 1kg de poids vif/CZK 50,00

### **Ekokoza**

La ferme écologique près de la ville Náměšť nad Oslavou se spécialise à l'élevage des chèvres pour la production des produits laitiers.

Les produits du lait de chèvre BIO:

- Le lait non-pasteurisé 1l/CZK 30,00
- Le lait fermenté 1l/CZK 45,00
- Le fromage frais
- Le yaourt nature (2% du lait de vache) 170g/CZK 15,00

La ferme vend ses produits directement sur place une fois par semaine et puis par le système appelé *Les caissettes* qui reposent sur la vente des produits fermiers une fois par semaine à la

commande d'un consommateur. Les produits sont transportés dans les caissettes jusqu'à l'endroit conclu.

### **Dvůr Ratibořice**

La ferme écologique orienté à l'élevage des chèvres et à la fabrication des produits du lait de chèvre se trouve à 11 km de la ville Třebíč. Elle exploite sur 101 ha de terrain et élève 590 chèvres.

Les produits de la ferme sont possibles à acheter non seulement à la ferme-même mais aussi dans environ 40 points de vente. Il s'agit des magasins spécialisés dans les aliments sains.

Les produits BIO du lait de chèvre<sup>48</sup> :



- le fromage frais nature, ail, ciboulette 100 g/CZK 35,00



- le fromage à tartiner nature, ciboulette 100 g/CZK 15,00



- le caillé 180g/CZK 35,00



- le lait pasteurisé 450ml/CZK 23,00

- le lait fermenté nature 240ml/CZK 24,00



- les yaourts naturels 150ml/CZK 12,00



- le petit-lait au jus des pommes 3x100ml/CZK 21,00

---

<sup>48</sup> Les prix sont valables seulement pour la vente directe de la ferme Dvůr Ratibořice.

Produits NON-BIO du lait de chèvre:



- fromage mariné 190g/CZK 48,00



- le fromage à l'ail à tartiner 100g/CZK 15,00
- le fromage blanc aux fruits ou chocolat 100 g/CZK 19,00
- les yaourts aux fruits 150ml/CZK 13,00



- le lait fermenté aux fruits, au chocolat 450ml/CZK 25,00

Il n'y a pas d'autres activités à la ferme Dvůr Ratibořice.

La ferme Dvůr Ratibořice est la plus grande ferme de chèvres à Vysočina qui fournit non seulement dans les magasins en République tchèque mais également à Bratislava en Slovaquie. Il s'agit des produits de chèvres les plus connus parmi les consommateurs tchèques.

### **Tourisme vert et les cours spécialisés**

Dans la région Vysočina se trouvent 8 fermes familiales et 1 agro-appartement lesquels il est possible de considérer comme les concurrents potentiels. La capacité des concurrents est entre 2 et 5 chambres. La capacité maximale est de 18 lits (Pension Javořice). Trois des fermes offrent la possibilité du logement dans le camp sur le terrain de la ferme-même et ceci à partir de CZK 50,-/nuit. Les prix de logement aux fermes sont à partir de CZK 180/nuit jusqu'à CZK 500/nuit pendant la saison principale. Quant au caractère des activités de la ferme et à la taille de la ferme, aucune n'est similaire à Dvorský statek.

L'avantage concurrentiel de certains concurrents potentiels est avant tout la capacité de logement. Dans certains cas aussi l'emplacement plus attractif.

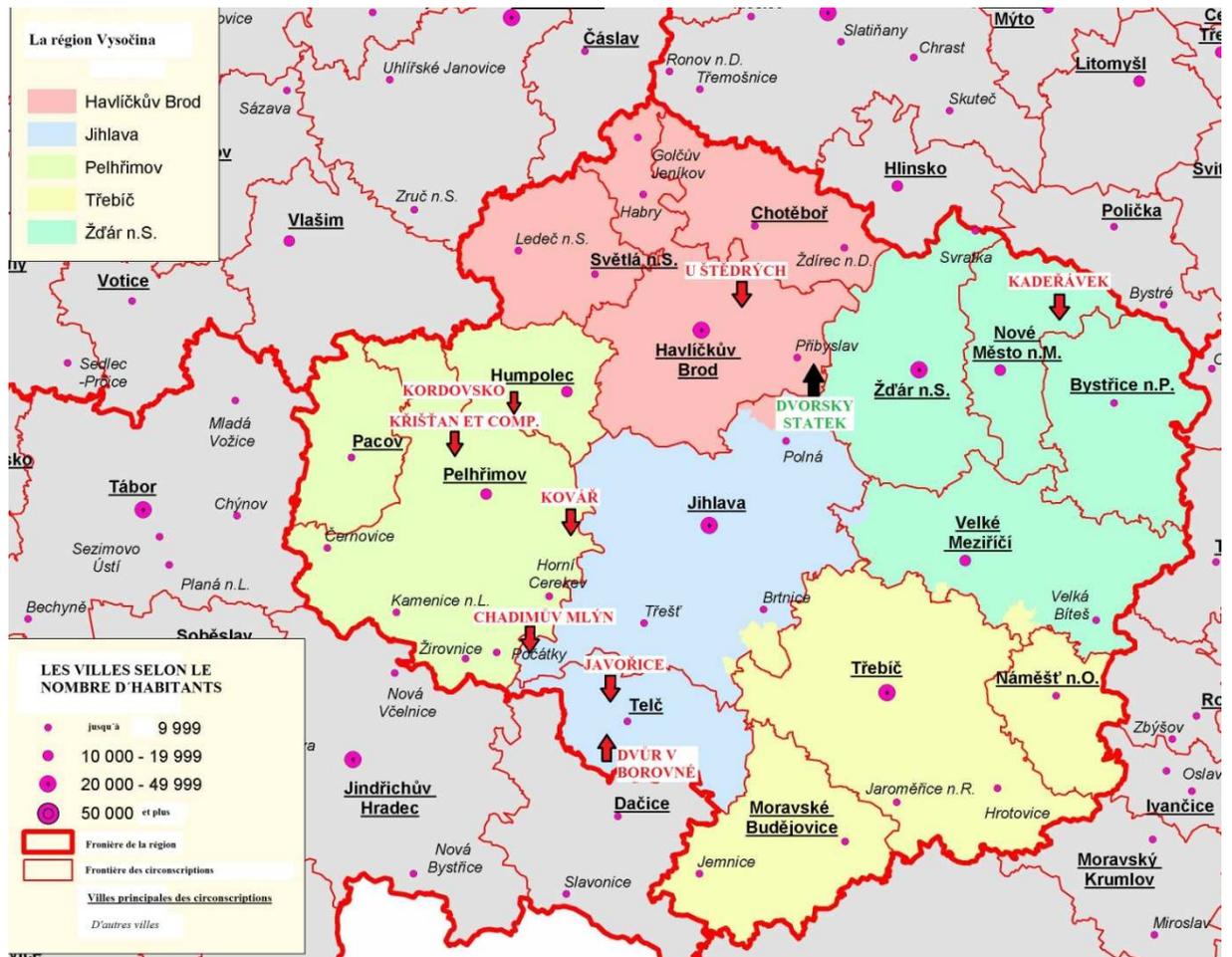


Image 11: Carte de la concurrence régionale

La ferme Dvorský statek est par rapport aux autres fermes unique pour l'élevage des chèvres, la fabrication des produits du lait de chèvre à la ferme et ensuite pour les cours spécialisés au traitement de la laine.

Quant aux cours artisanaux, il y a une seule ferme dans la région Vysočina qui organise des cours de filage de la laine. Il s'agit de la ferme écologique Kadeřávek à Věcov qui est orientée vers l'élevage des moutons et au tourisme vert. Néanmoins la ferme ne fait que louer les espaces à l'organisateur de cours qui vient de Prague.

### 1.3.2. ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT évalue les forces, les faiblesses de la ferme ainsi que des opportunités et les menaces du marché.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiance familiale</li> <li>- Production locale</li> <li>- Environnement calme et naturel</li> <li>- Ferme écologique/ certification biologique</li> <li>- Certification produit régional</li> <li>- Présence des animaux</li> <li>- Attractivité culturelle et historique de la région</li> <li>- Réseau de pistes cyclables</li> <li>- Soutien de la part de la commune (commune active de façon culturelle et écologique)</li> <li>- Collaboration avec l'association locale Mezník, o.s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientèle d'initiés</li> <li>- gout particulier du lait de chèvre</li> <li>- ressources propres limitées</li> <li>- capacités de production limitées</li> <li>- saisonnalité de l'activité</li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soutien du tourisme vert par la région</li> <li>- Demande excédentaire en produits laitiers de chèvre</li> <li>- Retour à la nature</li> <li>- Renouveau d'intérêt pour les produits traditionnels et régionaux</li> <li>- Valorisation de la vie/nourriture saine</li> <li>- Rejet de la société de consommation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infrastructure de transport insuffisante (seulement 3 bus/jour)</li> <li>- Arrondissement Havlíčkovobrodsko – petit potentiel dans le tourisme</li> <li>- secteur concurrentiel</li> </ul>

Tableau 3: Swot analyse

### 1.3.3. STRATEGIE DU PROJET

La stratégie est basée sur la tendance d'incliner vers l'écologie et des produits issus de l'agriculture écologique, la recherche de la nature, du calme, ainsi que la tendance de quitter des grandes villes pendant les week-ends, le retour aux traditions et la préférence du mode de vie sain.

#### 1.2.3.1. STRATEGIE GEOGRAPHIQUE

Il est possible de constater l'avantage géographique, puisque 61% des touristes visitant la région Vysočina habite au moins à 100 km de là.

Il est donc possible de considérer comme le marché pertinent toute la République tchèque en se référant principalement aux habitants des grandes villes qui pourront devenir une clientèle importante de la ferme. La ferme ne se trouve pas très loin de l'autoroute D1 qui représente un lien entre les villes Prague et Brno. Elle donc assez accessible pour les habitants de ces deux villes qui recherchent la nature et les vacances à la ferme.

Or la région Vysočina a des relations avec plusieurs régions et villes étrangères, la ferme voudrait également en profiter pour sa promotion au-delà des frontières tchèques.

Il s'agit des régions suivantes:

Finlande – région Tampere

Ukraine – région Zakarpatská

Slovaquie – Nitranský samosprávny kraj

France – région Champagne – Ardenne

Des villes jumelles :

Přibyslav – les Pays Bas, Mook en Middelaar

Žďár n. Sázavou – Belgique, Flobecq; France, Cairanne; Allemagne, Schmöln

Havlíčkův Brod – Slovaquie, Spišská Nová Ves

Dans le cadre de la stratégie géographique, on mentionnera également la collaboration et le soutien dont la ferme voudrait se servir.

La collaboration concerne et concernera dorénavant l'association MEZNIK qui a comme objectif l'amélioration de l'environnement, le renouvellement de l'aspect authentique de la nature et du paysage des alentours. Cette collaboration est très intéressante pour la ferme puisque son activité est étroitement liée à la nature d'alentour. La ferme participe à la pérennité et au renouvellement des arbustes, des arbres, des étangs authentiques etc. Cet engagement permettra de rendre la nature de l'arrondissement Havlíčkobrodsko, où la ferme est placée, plus attractive et harmonieuse.

La collaboration fonctionne aussi avec l'école de Přibyslav, où la ferme soutient une amicale de l'écologie dont les enfants visitent souvent la ferme avec le but éducatif.



D'autres associations avec lesquelles Dvorský statek coopère sont Le fond de donation pour l'agriculture écologique FOA, Agence régionale agro-écologique ZERA,o.s. La collaboration concerne l'organisation des séminaires sur l'agriculture écologique et le développement rural.

Enfin, la ferme voudrait plus tard commencer la coopération avec ECEAT<sup>49</sup> ou l'Association du tourisme rural, principalement pour la promotion de la ferme dans le sens touristique.

#### 1.3.3.1. STRATEGIE DU POINT DE VUE LA PART DE MARCHÉ

Par la diversification des activités, la ferme veut combler un créneau du marché et s'adresser à la demande en tourisme vert et rural qui est en pleine augmentation. La stratégie repose sur la stratégie de différenciation qui sera fondée sur le logement directement à la ferme avec la possibilité d'essayer les activités quotidiennes ainsi que les activités artisanales et de goûter ou d'acheter des produits fabriqués à la ferme.

#### 1.3.3.2. STRATEGIE DU POINT DE VUE LE LIEN PRODUIT-MARCHÉ

Il s'agit de la stratégie de développement et de diversification des produits ainsi que des activités. La diversification permettra de répondre à la demande de la clientèle actuelle mais également augmenter la connaissance de l'existence de cette ferme et s'adresser à la clientèle non-intéressée jusqu'à présent, pour laquelle Dvorský statek pourrait être une alternative intéressante.

#### 1.3.3.3. STRATEGIE MARKETING

Les nouveaux groupes-cible de la ferme sont les familles avec les enfants, les gens entre 20 et 40 ans recherchant le mode de vie différent par rapport à celui qu'offre la société de consommation, les habitants des grands villes recherchant le calme, la nature, l'harmonie, les gens créatifs s'intéressant à des activités artisanales. Et finalement les intéressés du tourisme vert et rural qui cherchent de passer leur temps libre à l'endroit agréable et calme avec la possibilité d'essayer des activités fermières et artisanales.

---

<sup>49</sup> L'association pour le soutien du tourisme rural et vert.

La stratégie repose sur l'expansion du marché régional, vu la demande en augmentation. La concurrence dans ce domaine n'est pas pour l'instant importante même si il faut compter avec son développement d'une année à l'autre. C'est pourquoi l'intention de la ferme est d'aménager la position importante sur le marché national au sujet du tourisme vert en gardant l'aspect familial de la ferme et l'endroit agréable et amical.

L'accent est mis sur la renommée de la ferme et sur le fait que les clients contents et satisfaits sont la meilleure publicité.

### **1.3.4. MIX MARKETING DU PROJET TOURISME VERT ET DES COURS**

#### **1.3.4.1. TOURISME VERT**



Le séjour à la ferme écologique offre aux clients la possibilité de découvrir de nombreux aspects de la vie agricole ainsi que les essayer directement sur la place. L'objectif est d'offrir la récréation et relaxation active qui permet d'oublier des préoccupations quotidiennes et de montrer un style de vie différent. Pour beaucoup d'entre eux, le séjour à la ferme avec l'élevage des chèvres, des moutons et avec la production des produits du lait de chèvre pourrait être un vécu extraordinaire. Les clients devraient partir de la ferme psychologiquement reposés avec l'envie de revenir et de recommander la ferme aux amis.

Pour les besoins du tourisme vert, la ferme devrait construire une petite pension avec la capacité maximale de 9 personnes.

Il s'agirait d'une pension d'étage avec 2 chambres, la cuisine commune dans l'étage et un appartement au rez-de-chaussée. Puis la salle de cours et le magasin de la ferme en même temps également au rez-de-chaussée. Dans chaque chambre il y aurait la salle de bains avec les toilettes.

La pension serait construite sur le terrain de la ferme.

La réalisation et l'exploitation du tourisme vert permettrait la création des possibilités multiples dans le domaine des activités économiques de la ferme :

- Organisation des séjours vécus à la ferme écologique
- Renforcement de la vente directe de la ferme des produits BIO
- Possibilité d'organiser les excursions de plusieurs jours, des formations dans le domaine agro-écologique
- Organisation des cours orientés vers le traitement de la laine
- Organisation des cours orientés vers le traitement du lait

La réalisation du projet permettrait de créer un emploi pour un des membres de la famille et encore renforcer la compétitivité de la ferme ainsi qu'aider au développement rural.

### Prix

Les prix sont fixés en fonction des prix de la concurrence.

	<b>Personne/nuit**</b>	<b>Enfant demoins 10ans/nuit</b>	<b>Un couchage d'appoint adulte/enfant</b>
Le séjour pendant la saison	300,00	200,00	200,00 / 150,00
Le séjour hors de la saison	250,00	150,00	150,00 / 100,00
* 15/6 – 15/9; 01/12- 15/2			
** réduction de 10 % - le séjour de plus de 7 jours.			

Tableau 4: Prix du tourisme vert

+ Petit déjeuner CZK 100,00

+ Grillage d'un agneau CZK 50,00/1kg de poids vif

+ Emprunt d'un vélo CZK 100,00/jour

Les clients auraient la possibilité d'un mini cours du traitement de la laine d'un supplément de prix, seulement pour couvrir les charges.

## **Promotion**

L'accent serait mis sur la promotion électronique à travers le site internet de la ferme. Ensuite la ferme serait présentée sur les sites internet orientés au tourisme vert comme [www.region-vysocina.cz](http://www.region-vysocina.cz), [www.nafarmu.cz](http://www.nafarmu.cz), [www.czecot.cz](http://www.czecot.cz), [www.prazdninynavenkove.cz](http://www.prazdninynavenkove.cz) mais aussi sur le réseau social [www.facebook.cz](http://www.facebook.cz).

Cette stratégie de communication est la plus proche des clients et en même temps ne nécessite que des coûts bas.

En raison de la participation aux marchés traditionnels et aux salons des produits bio, la promotion aurait également lieu à travers des dépliants de la ferme distribués au cours de ces événements.

L'importance sera mise aussi sur la communication avec les clients réguliers par e-mail et sur la propagation de la bonne réputation de la ferme par ces clients satisfaits.

## **Distribution**

Tous les services dans le cadre du tourisme vert à la ferme Dvorský statek seraient offerts directement à la ferme.

Pour la réservation du séjour les clients pourraient se servir non seulement du site internet de la ferme [www.kozidvorek.cz](http://www.kozidvorek.cz) mais également des sites internet orientés vers le tourisme vert en République tchèque [www.nafarmu.cz](http://www.nafarmu.cz), [www.czecot.cz](http://www.czecot.cz) et [www.prazdninynavenkove.cz](http://www.prazdninynavenkove.cz).

### 1.3.4.2. COURS DE TRAITEMENT DE LA LAINE

Les cours de traitement de la laine permettraient aux intéressés d'essayer l'artisanat traditionnel, de découvrir les caractères de la laine, les différents types de laine ainsi que leurs possibilités d'utilisation le tout dans un endroit harmonieux et agréable. L'ambiance est rendue encore plus plaisante par les animaux de la ferme.



Les cours seraient divisés en plusieurs :

- le lavage, la teinture naturelle dans les herbes, peignage et filage de la laine.
- le filage et tissage de la laine (carpette, écharpe, sac à main)
- le feutrage sec avec l'aiguille spéciale (boulette, broche, personnage)
- le feutrage à la base du savon et de l'eau (collier ou boucles d'oreilles, bague, broche)
- le feutrage d'un sac à main, d'un chapeau ou bonnet
- le feutrage avec l'incorporation de la soie (écharpe, sac à main)

Les cours seraient destinés aussi bien aux débutants qu'aux avancés et auraient lieu pendant les week-ends.

### **Prix**

Les prix sont fixés en fonction des charges.

<b>Cours du lavage, de la teinture naturelle dans les herbes, du peignage et du filage de la laine</b>	
<b>2jours, 1nuit/personne</b>	
Logement	400,00
Petit-déjeuner	100,00
Rafraîchissement pendant 2 jours	200,00
Matériel (200g de la laine, herbes)	200,00
Tarif	1800,00
<b>Prix total</b>	<b>2700,00</b>
Contient les bases du lavage, de la teinture, du peignage et du filage de la laine	

<b>Cours du feutrage sec avec l'aiguille spéciale</b>	
<b>2 jours, 1 nuit/personne</b>	
Logement	400,00
Petit-déjeuner	100,00
Rafraîchissement 2jours	200,00
Matériel (2aiguilles, cale à feutrage, 250g de laine)	270,00

Tarif	1800,00
<b>Prix total</b>	<b>2820,00</b>
Pendant le cours: fabrication des boulettes, d'une broche, d'un personnage. Possibilité d'acheter un matériel en plus : cordonnets, corail, laine, aiguilles... Achat d'autres matériels possible– couraillles, cardonettes, laine, aiguilles...	

<b>Cours du filage et du tissage de la laine</b> <b>2 jours, 1 nuit/personne</b>	
Logement	400,-
Petit-déjeuner	100,-
Rafraîchissement 2jours	200,-
Matériel (500g de la laine)	400,-
Tarif	1800,-
<b>Prix total</b>	<b>2900,-</b>
Possibilité de fabriquer: carpeppe, écharpe, sac à main, image.	

<b>Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau I.</b> <b>2jours, 1nuit/personne</b>	
Logement	400,00
Petit-déjeuner	100,00
Rafraîchissement 2jours	200,00
Matériel (250g de la laine, cale à feutrage, sav cordonnets, corail, 2 crochets à boucles d'oreilles)	300,00
Tarif	1800,00
<b>Prix total</b>	<b>2800,-</b>
Fabrication d'un collier ou des boucles d'oreilles, d'une bague, d'une broche... Possibilité d'acheter un matériel en plus : cordonnets, corail, laine, aiguilles...	

<b>Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau II.</b> <b>2jours, 1nuit/personne</b>	
Logement	400,00

Petit-déjeuner	100,00
Rafraîchissement 2 jours	200,00
Matériel (500g de la laine, cale à feutrage, sav	450,00
Tarif	1800,00
<b>Prix total</b>	<b>2950,00</b>
feutrage d'un sac à main, d'un chapeau ou bonnet ...	
Possibilité d'acheter un matériel en plus : cordonnets, corail, laine, aiguilles...	

<b>Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau III.</b>	
<b>2jours, 1nuit/personne</b>	
Logement	400,00
Petit-déjeuner	100,00
Rafraîchissement 2 jours	200,00
Matériel (500g de la laine, cale à feutrage, sav soie)	550,00
Tarif	1800,00
<b>Prix total</b>	<b>3050,00</b>
Feutrage avec l'incorporation de la soie (écharpe, sac à main)	
Possibilité d'acheter un matériel en plus : cordonnets, corail, laine, soie, aiguilles...	

+ Grillage d'un agneau CZK 50,00/1kg de poids vif

Tableau 5: Prix des cours - laine

### **Promotion**

La promotion se passera principalement à travers le site internet de la ferme et dans les dépliants distribués aux marchés fermiers.

Egalement, il y aurait la possibilité de la coopération avec l'association régionale Benediktus qui travaille avec les personnes handicapées.

Une autre possibilité de promouvoir cette activité de la ferme offrira la collaboration avec l'Agence régionale agro-écologique ZERA, o.s. et aussi l'Union des éleveurs des chèvres et des moutons qui organise des activités diverses au cours de toute l'année.

### **Distribution**

Tous les services dans le cadre du tourisme vert à la ferme Dvorský statek seraient offerts directement à la ferme.

La réservation du cours se passerait par le site internet de la ferme [www.kozidvorek.cz](http://www.kozidvorek.cz), adresse email ou bien par téléphone.

#### 1.3.4.3. COURS DE TRAITEMENT DU LAIT

Ce cours permet d'apprendre les techniques du traitement du lait aux produits finis comme le fromage blanc, le fromage ou le lait pasteurisé.

### **Prix**

<b>Cours de traitement du lait</b>	
<b>2jours, 1nuit/personne</b>	
Logement	400,-
Petit-déjeuner	100,-
Rafrâchissement 2 jours	200,-
Matériel	200,-
Tarif	1800,-
<b>Prix total</b>	<b>2600,-</b>

Tableau 6: prix du cours - lait

### **Promotion**

La promotion se passera principalement à travers le site internet de la ferme et dans les dépliants distribués aux marchés fermiers.

Ensuite au travers de l'Agence régionale agro-écologique ZERA, o.s. et aussi l'Union des éleveurs des chèvres et des moutons.

## Distribution

La réservation du cours se passerait par le site internet de la ferme [www.kozidvorek.cz](http://www.kozidvorek.cz), par email ou bien par téléphone.

## 1.4. PARTIE OPERATIVE

### 1.4.1. ORGANIGRAME

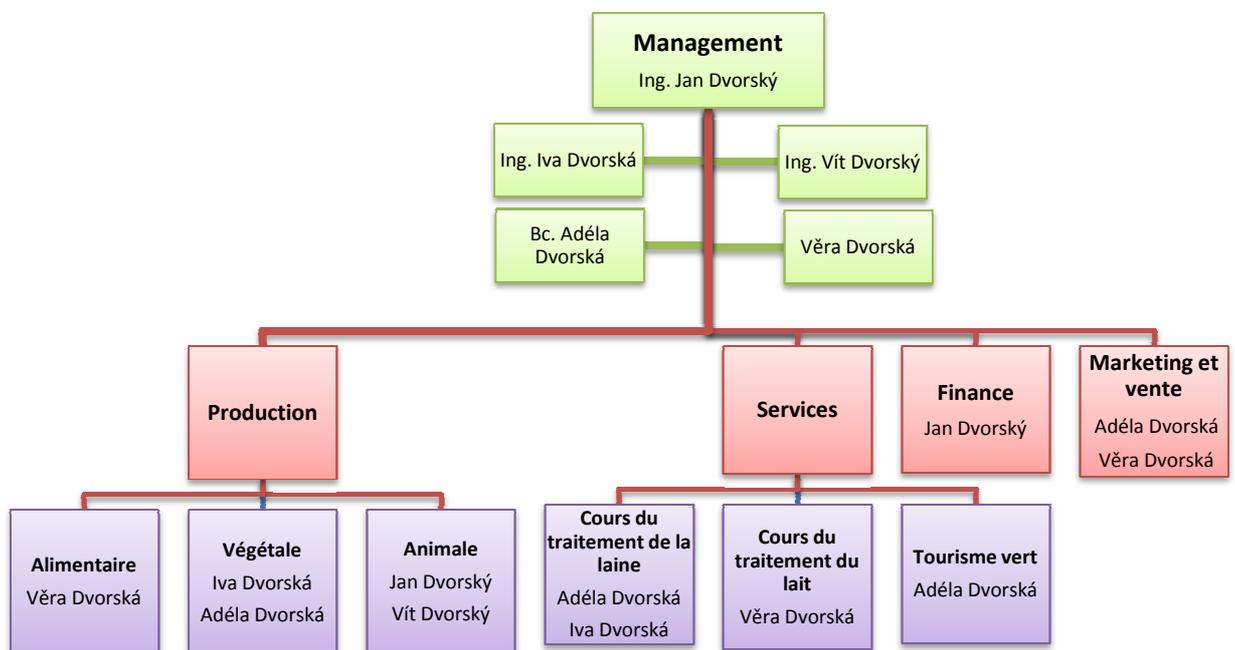


Image 12 : organigramme de la ferme avec les nouvelles activités

Quant aux services sous la forme des cours du traitement de la laine et du tourisme vert, il s'agirait des activités effectuées par Adéla Dvorská qui a acquis une formation adéquate avec la spécialisation de tourisme et d'économie. De plus elle-même avec sa mère Iva Dvorská traitent déjà la laine à la ferme. En ce moment seulement pour les besoins personnels, par exemple comme les cadeaux.

### **1.4.2. BIENS MATERIAUX**

Il n'y a pas pour l'instant d'infrastructures pour héberger le projet du tourisme vert et des cours du traitement de la laine ainsi que du lait. Pour exploiter ce projet il faudra construire une pension de deux chambres, un appartement et une salle de cours avec un magasin pour vendre des produits de la ferme.

Chacune des deux chambres sera équipée par :

- 2 lits,
- un couchage d'appoint,
- une armoire, une table,
- trois chaises,
- un portemanteau,
- des lampes
- la salle de bain
- les toilettes.

Les deux chambres auront un coin de cuisine commun ou il y aura :

- une bouilloire & théière,
- un réfrigérateur
- une plaque de cuisine
- une micro-onde
- de la vaisselle
- un ventilateur

L'équipement de l'appartement sera le suivant :

- 2 lits,
- 2 couchages d'appoint,
- une armoire, une table,
- 2 chaises,
- banc de cuisine,
- 4 fauteuils,
- un portemanteau,
- des lampes,
- une bouilloire et théière,
- un réfrigérateur,
- une plaque de cuisine,
- un micro-onde,
- de la vaisselle,
- un ventilateur,
- la salle de bain,
- les toilettes.

La salle de cours avec un magasin contiendront :

- 2 tables,
- 3 bancs,
- 7 chaises
- un réfrigérateur à porte vitrée,
- une bouilloire et théière,
- un portemanteau,
- un ordinateur,
- une imprimante
- un data projecteur
- un lecteur DVD
- une caisse enregistreuse

Pour exploiter les cours du traitement de la laine il faudra acheter :

- 5 rouets avec des accessoires,
- 6 peigneurs de la laine,
- 6 métiers à tisser avec des accessoires,
- des aiguilles à feutrage avec des cales à feutrages et d'autres accessoires.

## 2. ANALYSE FINANCIERE

### 2.1.PLAN FINANCIER ET ANALYSE DU PROJET TOURISME VERT ET COURS DE TRAITEMENT DE LA LAINE AINSI QUE DU LAIT

La réalisation du projet de tourisme vert pourrait être financée d'une partie par les subventions dans le cadre du *Programme de développement rural pour l'année 2007-2013*. Ce programme offre une possibilité de soutenir la diversification des activités non-agricoles ans la mesure de l'axe III.- 1.3. *Promotion des activités touristiques*. Le soutien financier représente 60% des charges. Néanmoins, ces moyens sont accordés après la réalisation et réception définitive du bâtiment. Le délai de la réalisation est 18 mois. C'est pourquoi le demandeur des subventions doit d'abord financer le projet des moyens propres.

Les dépenses concernant la construction d'une pension pour le tourisme vert sont les suivantes :

<b>INFORMATIQUE</b>	<b>CZK sans TVA</b>
Ordinateur	18 000
Imprimante	15 000
Data projecteur	34 000
<b>TOTAL</b>	<b>67 000</b>

<b>EQUIPEMENTS</b>	<b>CZK sans TVA</b>
Bouilloire et théière 3x	3 000
Réfrigérateur 1 x	3 300
Réfrigérateur 1 x	7 300
Réfrigérateur à porte vitrée 280 l	17 500
Coin-cuisine 2 x	40 000
Plaque de cuisine 2 x	10 000
Micro-ondes 2 x	12 000
Vaisselle	17 000
Ventilateur 3 x	3 000
Équipement de la salle de bain	17 000
Lecteur DVD	7 000
Caisse enregistreuse	8 000
Matelas 10 x	60 000
Lits 6 x	30 000
Lit – surplus 4x	12 000
Armoire 3 x	24 000
Table 5 x	12 000
Chaise 15 x	15 000
Banc de cuisine 4 x	16 000
Fauteuil 4 x	32 000
Portemanteau 4 x	2 400

Lampes	13 000
<b>TOTAL</b>	<b>361 500</b>

<b>TRAVAUX DE CONSTRUCTION</b>	<b>CZK sans TVA</b>
Construction	2 690 592
Technique seine	234 547
Nettoyeuse d'écoulement	82 915
Electro-installation	63 500
Chauffage	313 118
Pompe thermique	327 264
<b>TOTAL</b>	<b>3 711 936</b>

<b>CHARGES TOTALES</b>	<b>CZK sans TVA</b>	<b>TVA</b>	<b>TO</b>
Travaux de construction	3 711 936		
Achat des équipements	361 500		
Informatique	67 000		
Documentation technique	20 000		
<b>TOTAL</b>	<b>4 160 436</b>	<b>832 087</b>	<b>4 992 523</b>
<b>SUBVENTION 60%</b>	<b>2 496 261</b>		

Les dépenses initiales pour l'exploitation des cours du traitement de la laine sont les suivantes :

<b>EQUIPEMENTS</b>	<b>CZK sans TVA</b>	<b>TVA</b>	<b>TOTAL</b>
Rouet 5x	40000		
Accessoires du rouet	2000		
Peigneur de laine 5x	40000		
Peigneur de laine à la main 1x	264		
Métier à tisser 1x	13000		
Accessoires du métier à tisser	1800		
Métier à tisser (petit) 5x	17328		
Accessoires du métier à tisser (petit)	1708		
Aiguilles à feutrage 100x	1600		
Cale à feutrage 50x	2880		
Accessoires	5600		
<b>TOTAL</b>	<b>126 180</b>	<b>25 236</b>	<b>151 416</b>

Tableau 7: Dépenses initiales

Selon les tableaux ci-dessus, il est possible de constater que pour la réalisation du projet de tourisme vert et des cours du traitement de la laine il faudrait CZK 5 143 939,00. Il s'agit d'un montant total avec TVA. Après la réalisation, la ferme obtiendrait le montant des subventions qui fait CZK 2 496 261,00.

Pour financer les 5 millions, il serait nécessaire de prendre un crédit bancaire et en même temps de se servir des ressources financières propres.

Néanmoins, la ferme n'est pas en ce moment capable de dégager des moyens financiers propres. C'est pourquoi il est possible de classer le projet dans une catégorie avec un haut risque. Pour les projets de haut risque, les banques fixent un taux d'intérêt annuel compris entre 7 et 10%. On va compter alors avec le taux d'intérêt de 8% pour le montant du crédit de CZK 5 000 000,00 et la durée de 10 ans.

	capital	annuité	intérêt	amortissement	reste de la dette
1	5 000 000,00	714 771,05	450 000,00	264 771,05	4 735 228,95
2	4 735 228,95	714 771,05	426 170,61	288 600,45	4 446 628,50
3	4 446 628,50	714 771,05	400 196,56	314 574,49	4 132 054,01
4	4 132 054,01	714 771,05	371 884,86	342 886,19	3 789 167,81
5	3 789 167,81	714 771,05	341 025,10	373 745,95	3 415 421,86
6	3 415 421,86	714 771,05	307 387,97	407 383,09	3 008 038,77
7	3 008 038,77	714 771,05	270 723,49	444 047,57	2 563 991,21
8	2 563 991,21	714 771,05	230 759,21	484 011,85	2 079 979,36
9	2 079 979,36	714 771,05	187 198,14	527 572,91	1 552 406,45
10	1 552 406,45	714 771,05	139 716,58	575 054,47	977 351,98

Tableau 8: Annuités du crédit bancaire

En prenant ce crédit bancaire, la ferme laisserait encore CZK 2 147 711,00 de plus à la banque. Pour rembourser ce crédit il faudrait CZK 7 147 711,00 en total ce qui veut dire que les subventions accordées seraient consacrées seulement au remboursement des intérêts. Le versement annuel représenterait environ CZK 700 000,00.

La ferme a déjà préparé la demande des subventions du Programme de développement rural pour ce projet et l'a déposée auprès du SZIF<sup>50</sup>. La décision a déjà été prise. La ferme pourrait tout de suite après la construction et la réception définitive de la pension obtenir CZK 2 496 261,00. Le contrat avec SZIF a été signé au début de l'année 2011 mais la ferme a demandé du temps pour prendre la décision. Elle a alors 24 mois pour méditer si elle se servira des subventions accordées ou pas.

### 2.1.1. AMORTISSEMENT DE LA PENSION

Quant aux amortissements, la pension serait classée dans une catégorie d'amortissement numéro 6 pour laquelle la durée d'amortissement est 50 ans. Le taux d'amortissement pour la 1<sup>e</sup> année fait 1,02 et pour d'autres années 2,02.

prix d'acquisition	catégorie d'amortissement	Nombre d'année d'amortissement	Amortissement 1e année	Amortissement d'autres années
5 143 939	6	10	72 016,00	174 894,00

Tableau 9: Amortissement de la pension

### 2.1.2. LES REVENUS DECOULANT DU TOURISME VERT ET DES COURS ORGANISES

Les revenus ont été fixés en fonction d'une estimation plutôt réaliste de l'occupation pour les trois premières années d'exploitation. On compte avec l'augmentation de la demande en tourisme vert et en cours du traitement de la laine à la ferme Dvorský statek selon l'accroissement de sa notoriété et renommée. Après la 3<sup>e</sup> année d'exploitation, il est possible d'attendre plus ou moins les mêmes revenus<sup>51</sup> à cause de la capacité limitée de la pension.

	1	2	3
tourisme	248000	706000	941400
cours	535800	554000	540000
<b>TOTAL</b>	<b>783800</b>	<b>1260000</b>	<b>1481400</b>

Tableau 10: Revenus provenant du tourisme vert

<sup>50</sup> SZIF – Fond national d'intervention agricole

<sup>51</sup> Les revenus en détail – annexe n° 6

### 2.1.3. DUREE DE REMBOURSEMENT

Il faudrait 5 ans pour rembourser toutes les dépenses d'investissement de ce projet. La 5<sup>e</sup> année d'exploitation sera déjà bénéficiaire, cependant toutes les recettes provenant de l'exploitation du projet pendant les 4 ans précédents serviront à payer les dépenses d'investissement de l'année de construction.

Il est possible d'estimer que les recettes seront à peu près les mêmes à partir de la 3<sup>e</sup> année d'exploitation.

année	Coûts totaux sur l'investissement (en milliers CZK)	revenus nets (en milliers CZK)	Etat à la fin d'année (en milliers CZK)
1C*	5 143,939	0	-5 143,939
1E**		783,800	-4360,139
2E		1 260,000	-3100,139
3E		1481,400	-1618,739
4E		1481,400	-137,339
5E		1481,400	<b>1344,061</b>

\* C - construction

\*\* E - exploitation

Tableau 11: Durée de remboursement de l'investissement initial

### 2.1.4. CASH FLOW

Dans le tableau ci-dessous on retrouve le cash flow pour les trois premières années d'exploitation du tourisme vert et des cours du traitement de la laine ou du lait

Les recettes sont fixées en fonction d'estimation de la demande en activités préparées. Selon l'analyse de la demande il est possible de supposer que les clients profiteront du tourisme vert surtout pendant l'été. Pour cette raison les cours ne seront pas organisés en cette période et auront lieu plutôt dans d'autres saisons de l'année, principalement en hiver et automne.

Les dépenses sont formées principalement par les frais généraux et les annuités du crédit bancaire qui représentent des postes les plus importants.

Le tableau contient une année 0 qui est une année de construction de la pension. Pendant cette année il n'y aura aucune recette de l'exploitation du tourisme vert ou des cours. L'année numéro 1 signifie la première année de l'exploitation de ces activités. La recette principale au cours de cette année est la subvention d'investissement du Programme du développement rural qui fait 2,5 millions, autrement dit 76% des recettes totales.

recettes	0	1	2	3	10
subventions	<b>0</b>	<b>2 496 261</b>	0	0	0
tourisme vert	0	248 000	706 000	941 400	941 400
cours	0	535 800	554 000	540 000	540 000
<b>recettes totales</b>	<b>0</b>	<b>3 280 061</b>	<b>1 260 000</b>	<b>1 481 400</b>	1 481 400
<b>dépenses</b>	0				
Investissement initial	<b>5 143 939</b>	0	0	0	0
frais généraux	0	100 000	200 000	200 000	200 000
matériel	0	20 600	20 600	20 600	20 600
promotion	0	8 000	3 000	3 000	3 000
energie, eau	0	80 260	81 600	83 050	83 050
salaire	0	138 700	138 700	138 700	138 700
anuité-crédit bancaire	0	714 771	714 771	714 771	0
<b>dépenses totales</b>	<b>-5 143 939</b>	<b>962 331</b>	<b>1 158 671</b>	<b>1 160 121</b>	445 350
<i>Différence entre les recettes et les dépenses</i>	<b>-5 143 939</b>	<b>2 317 730</b>	<b>101 329</b>	<b>321 279</b>	<b>1 036 050</b>

Tableau 12: Cash Flow du projet

A la base de ce tableau nous pouvons analyser la stabilité financière ou bien la viabilité du projet. Le cash-flow net est positif chaque année d'exploitation. Le projet semble être donc viable et pourrait être réalisé.

### 2.1.5. VALEUR ACTUELLE NETTE

La VAN permet de voir si l'investissement est réalisable ou pas et combien de l'argent supplémentaire pourrait apporter à la ferme.

$$VAN = \sum_{i=1}^N \frac{CF_n}{(1+i)^n} - I$$

	CF	VAN
i	8%	
I	-5143939	
1	2 317 730	-2 775 826,58 Kč
2	101 329	-2 695 388,35 Kč
3	321 279	-2 459 238,69 Kč
4	321 279	-2 153 708,32 Kč
5	321 279	-1 835 661,07 Kč
6	321 279	-1 850 658,13 Kč
7	321 279	-1 677 081,08 Kč
8	321 279	-1 516 361,59 Kč
9	321 279	-1 367 547,25 Kč
10	1 036 050	-923 203,17 Kč
11	1 036 050	-511 773,46 Kč
12	1 036 050	-130 820,02 Kč
13	1 036 050	221 914,64 Kč
20	1 036 050	2 058 381,82 Kč

Tableau 13: VAN du projet

La durée de vie de ce projet n'est pas limitée puisqu'il ne s'agit pas d'une technologie ou d'un produit. Il est donc possible de supposer que la durée de vie sera au moins 20 ans. Pour cette durée minimale le projet sera bénéficiaire puisque la VAN > 0. Après avoir remboursé le crédit bancaire la VAN commence être positive et la 13<sup>e</sup> année d'exploitation le projet apportera environ CZK 222 000,00 à la ferme. Et la 20<sup>e</sup> année CZK 2 millions.

## 2.2.ANALYSE DES ACTIVITES DE LA FERME EN COMPTANT AVEC LE TOURISME VERT ET LES COURS

### Revenus totaux des activités de la ferme

	2011	2012	2013	2014	2015
animaux	89 000	215 500	282 500	282 500	282 500
produits laitiers	428 400	756 000	1 008 000	1 008 000	1 008 000
légumes	12200	12200	12 200	12 200	12 200
subventions agricoles	288267	319955	339 715	169858	169858
subvention d'investissement	0	0	2 496 261	0	0
tourisme vert, cours	0	0	783800	1260000	1 481 400
<b>revenus totaux</b>	<b>817 867</b>	<b>1 303 655</b>	<b>4 922 476</b>	<b>2 732 558</b>	<b>2 953 958</b>

### Charges totales sur les activités de la ferme

	2011	2012	2013	2014	2015
animaux	176 902	189 157	191 772	191 772	191 772
produits laitiers	561 195	630 422	682 507	682 507	682 507
légumes	1500	1500	1500	1500	1500
tourisme vert, cours	0	5143939	990 647	1 289 865	1 291 315
<b>charges totales</b>	<b>739 597</b>	<b>5 965 018</b>	<b>1 866 426</b>	<b>2 165 644</b>	<b>2 167 094</b>
<b>profit</b>	<b>78 270</b>	<b>-4 661 363</b>	<b>3 056 050</b>	<b>566 913</b>	<b>786 863</b>

Tableau 14: Profit de la ferme avec le nouveau projet inclus

A partir de 2013 ni le nombre d'animaux ni le terrain n'augmenteront et c'est pourquoi il est possible de supposer que les revenus de la ferme ne changeront pas vraiment. Sauf les subventions dont l'existence est incertaine après l'année 2013. Nous ne pouvons pas dire, comment la situation va se développer en 2014 et 2015. Toutefois, nous pensons que la disparition totale n'aura pas lieu. C'est pourquoi nous estimons la baisse des subventions pour la ferme à 50% en année 2014 et 2015.

Concernant la réalisation du projet du tourisme vert et de cours du traitement de la laine ainsi que du lait, supposons que la construction de la pension aura lieu en 2012 et à partir de 2013 la ferme exploitera ces nouvelles activités lucratives.

Selon les tableaux ci-dessus il est possible de constater que du côté des finances la ferme est capable de réaliser ce projet. De plus les activités de la ferme ne sont pas pour l'instant la source principale des revenus pour les membres de la famille mais chacun a encore son propre travail hors de la ferme. Ceci signifie qu'en cas de besoin, les revenus des membres de la famille pourront être une aide financière rapide.

De plus, il est possible de supposer que le projet du tourisme vert et des cours artisanaux apportera un profit plus important après le remboursement total du crédit bancaire. Les premiers 10 ans les annuités représentent une partie considérable des charges.

## 2.3.ANALYSE DES RISQUES

### 2.3.1. DETERMINATION ET IMPORTANCE DES RISQUES

Pour faciliter la détermination des facteurs de risque pour la ferme, on va diviser ses activités selon les zones de la vulnérabilité :

- le domaine économique
- le domaine financier

- le domaine commercial
- le domaine de technologie et de production

Les facteurs de risques du domaine économique qui pourraient avoir un impact sur l'activité de la ferme concernant l'augmentation de toutes les charges sont liés à la production des services ou des produits de la ferme. C'est-à-dire l'accroissement des prix du matériel, des matières premières, de l'énergie, de l'eau, des vaccins vétérinaires, du fourrage.

Les risques financiers reposent sur les capitaux propres disponibles et sur les capitaux étrangers sous la forme des crédits bancaires ou des subventions.

L'insuffisance des moyens financiers propres pourrait mettre en danger l'exploitation de toute la ferme.

Quant au crédit bancaire, pour une petite ferme il peut être assez difficile de l'obtenir. De plus, dans le temps de la crise financière mondiale. Les banques ont moins de confiance envers des petites et moyennes exploitations et préfèrent accorder des prêts aux grandes entreprises avec la certitude de leur remboursement. Le processus de l'analyse financière des demandeurs et leur sélection est très strict.

Les subventions représentent une partie importante des ressources financières des agriculteurs. La baisse ou l'annulation totale de ce moyen considérable pourrait défavoriser les petits et moyens agriculteurs et même peut-être causer leur faillite. Jusqu'à l'année 2013, la possibilité de tirer les subventions sur l'agriculture ainsi que sur d'autres domaines d'exploitation est certaine, par contre il est très difficile d'estimer comment la situation va évoluer après 2013. Cependant il est probable que ces aides vont diminuer.

Concernant le domaine commercial, le risque repose sur l'augmentation de la concurrence qui influencerait les prix sur le marché et sur les produits ou services concurrentiels plus variés. Le danger est représenté également par la diminution de la demande en produits ou services de la ferme ou au contraire l'incapacité de répondre à la demande.

La technologie ainsi que la production défectueuse, la main d'œuvre insuffisante, le manque de qualification, des problèmes du matériel ou des matières premières, tout cela peut avoir un impact négatif sur le côté financier et commercial de la ferme comme par exemple la perte des recettes prévues ou la perte de la clientèle.

L'exploitation de la ferme peut cependant être gravement influencée par les aspects naturels comme les changements climatiques, les inondations ou les incendies. De plus également par les changements dans la politique d'état, dans la politique agricole commune.

<b>grande</b>  <b>Probabilité du risque</b>  <b>moyenne</b>	<b>PREVENTION</b>  *augmentation du TVA	<b>ELIMINATION DE LA POSSIBILITÉ DE CRÉATION</b>  * baisse des subventions * obtention du crédit bancaire		*insuffisance des capitaux propres *production défectueuse
		<b>PREVENTION</b>  * concurrence * risque économique *manque de la main d'œuvre		* baisse de la demande * qualité de la technologie
	<b>SUPPRESSION CONSÉCUTIVE</b>  *qualification	<b>PREPARATION MESURES CORRECTIVES</b>  * matériel * matières premières		<b>PREVENTION</b>
<b>bas</b>		<b>bas</b>	<b>moyenne</b>	<b>haut</b>
		<b>Poids de l'impact</b>		

Image 13: évaluation des risques

Selon le tableau ci-dessus qui visualise l'importance des risques, il est possible de constater que les risques qui peuvent avoir l'influence la plus défavorable sur l'exploitation globale de la ferme sont :

- la baisse des subventions
- l'obtention du crédit bancaire
- l'insuffisance des capitaux propres
- l'augmentation de la concurrence et les activités concurrentielles diverses
- la baisse de la demande
- la production défectueuse
- la mauvaise qualité de la technologie utilisée

Il s'agit des facteurs qui menacent le plus le côté financier et commercial de la ferme. En cas de l'apparition de ces risques, la ferme pourrait se retrouver dans une situation grave qui compromettrait son existence. Il est donc important d'éliminer la possibilité de leur création.

D'autres facteurs qui devraient être pris en considération sont :

- la possibilité d'augmentation de la TVA,
- le manque de la main d'œuvre,
- les risques économiques sous la forme d'augmentation des charges liées à la production des produits de la ferme.
- la qualité inférieure du matériel et des matières premières

Il n'est pas important de s'occuper de la problématique de la qualification, vu qu'elle influence très peu les activités de la ferme.

### **2.3.2. GESTION DES RISQUES**

**Impossibilité d'obtenir un crédit bancaire** – il s'agit d'un risque avec un impact moyen mais une grande probabilité. La ferme a déjà essayé de demander un crédit bancaire pour la construction de la fromagerie fermière, néanmoins aucune banque ne voulait prendre le risque et lui prêter des moyens financiers malgré les subventions accordés par le Programme du développement rural. Il fallait alors financer le projet de la fromagerie des ressources propres. Concernant le projet du tourisme vert, la ferme a obtenu la validation d'accord des subventions à hauteur de CZK 2 496 261,00 qui seront présentées comme une garantie pour la banque en demandant le crédit bancaire nécessaire pour la réalisation du projet. De plus selon les résultats de l'analyse financière réalisée, la nouvelle activité ainsi que la production laitière dégageront les revenus importants grâce auxquels la ferme sera capable de rembourser la dette.

**Insuffisance des capitaux propres** – ce risque d'un grand impact sur l'activité de la ferme avec la probabilité importante représente un vrai danger. Une seul moyen de lutte et de respecter, de contrôler le processus de chaque activité et de prendre en mesure tous les facteurs de risque qui pourraient mener vers la perte des recettes de la ferme.

**Baisse de la demande** – Baisse de la demande signifie une problématique moyennement probable qui pourrait beaucoup influencer la situation financière de la ferme. Il faut donc être flexible pour pouvoir répondre aux besoins et souhaits des clients. Ensuite il est favorable d'analyser le marché, de procéder à la segmentation du marché et de renforcer les activités marketing. Il est important de diffuser la connaissance et la renommée de la ferme.

**Production défectueuse** – le processus de production non respecté, avec des erreurs pourrait avoir des impacts énormes sur la demande en produits fermiers. Des consommateurs pourraient perdre la confiance en ces produits ce qui aurait l'influence consécutive sur les finances de la ferme. Il est donc nécessaire de respecter toutes les ordonnances dans la production et éviter tous les aspects dangereux qui pourraient concourir à la création d'une faute. Chaque unité de production doit élaborer un document appelé HACCP. L'abréviation HACCP signifie *Hazard Analysis Critical Control Point*. C'est un document qui doit contenir des points critiques dans la production et des mesures pour leur élimination. La ferme Dvorský statek en a un auquel elle se conforme pour contrôler le processus de production.

**Mauvaise qualité de la technologie utilisée** – la technologie mal réalisée ou installée pourrait causer des dommages graves et considérables sur la production. Il faut donc bien choisir le fournisseur de la technologie et prendre en considérations ses références. Il s'agit d'un élément qui n'est pas bon sous-évalué.

**Augmentation de la concurrence et les activités concurrentielles diverses** – Même si les concurrents de la ferme Dvorský statek ne sont pas pour l'instant nombreux dans la région Vysocina, le risque est moyennement important ainsi que sa probabilité. L'apparition de la concurrence pourrait forcer la ferme à baisser les prix. La ferme pourrait se défendre par la veille concurrentielle active et ensuite elle devrait mettre en place le dispositif de contrôle de la performance ainsi que de la satisfaction des clients.

**Augmentation de la TVA** – l’augmentation de la TVA est un risque sûr qui aura lieu à partir d’automne 2011. Pour l’instant, la TVA de base fait 20% et la TVA réduite 10%. Cette dernière concerne des produits alimentaires, donc les produits du lait de chèvre de la ferme. Cependant le gouvernement tchèque a décidé d’unifier cette taxe à 20%. Malgré le fait que le lait présente une exception et l’augmentation de la TVA ne le concerne pas, ce n’est pas le cas des produits laitiers. Ceci signifie que les prix des produits laitiers de la ferme vont s’accroître. Leur accroissement peut se projeter sur la baisse de la demande. D’autant plus que ces produits sont faciles à substituer par des produits du lait de vache moins chers. Le conseil est donc de s’orienter plus vers les personnes allergiques au lait de vache pour lesquelles les produits du lait de chèvre représentent une solution favorable. Il faut préparer une promotion efficace de la ferme et pour assurer sa renommée.

**Manque de la main d’œuvre** – avec l’élargissement des activités de la ferme et l’augmentation du nombre des chèvres à 80, il est possible qu’à l’avenir il y ait le manque de la main d’œuvre. La ferme devrait donc compter avec la possibilité d’embaucher quelqu’un pour aider avec le travail à la ferme, au mieux du village.

**Problématique du matériel et des matières premières** – les matières premières ou les matériels utilisés dans le processus de fabrication des produits laitiers peuvent de temps en temps avoir une qualité inférieure. Chaque fois à leur réception, il est bon de vérifier l’irréprochabilité et le délai de la consommation pour prévenir l’abaissement de la qualité des produits fermiers ainsi que les impacts sur les finances, la renommée et le nombre des clients de la ferme.

### **2.3.3. POINT MORT**

Le point mort va être déterminé en fonction du volume de la production ou bien du degré d’utilisation de la capacité productive ainsi que des prix de vente des produits fermiers. Cette analyse permettra d’estimer quand les produits du lait de chèvre sont encore perdants et quand sont déjà lucratifs.

Coûts fixes	325280
Coûts variables/unité	15
prix de vente/unité	280
point mort de la production	1 229
point mort des prix de vent	228
prix de vente d'1kg du fromage	280
volume de la production	1530

Tableau 15: Point mort de la production et des prix des fromages

La production de 1 229kg de fromage par an représente le point mort de la production. Cela signifie qu'au-dessus de cette valeur, la production des fromages est lucrative. Par contre en-dessous de ce volume, la production est perdante.

Concernant le point mort des prix de vente, si la ferme vend 1kg de fromage pour un prix CZK 228,00, elle ne va ni gagner ni perdre. Il s'agit d'un prix de limite en dessous de laquelle la ferme ne devrait pas vendre ses fromages.

### 3. BUSINESS PLAN

#### 3.1. RECTO

Nom de la société :

*Ferme Dvorský statek*

---

Avec la siège social : Olešenka 10, 582 22 Příbyslav

Agent direct:

Ing. Jan Dvorský

Objet de l'entreprise:

- Élevage des chèvres
- Élevage des moutons Suffolk
- Production des produits du lait de chèvre

Elargissement de l'activité souhaité:

- Tourisme vert
- Cours de traitement de la laine
- Cours de traitement du lait

Statut juridique:

Entreprise individuelle

Au cours de 2ans le statut juridique va changer à SARL

Besoin total de ressources financières étrangères :

CZK 5 000 000,00

### **3.2.RESUME**

L'objectif du projet du tourisme vert et des cours artisanaux est élargir les activités de la ferme et augmenter la compétitivité ainsi que la stabilité financière de la ferme Dvorský statek.

Le tourisme vert avec les cours seront exploités directement à la ferme. Pour les besoins du projet sera construite une pension directement à la ferme qui offrira une possibilité du logement confortable, la salle pour organiser les cours en cas de mauvais temps et le magasin fermier pour vendre les produits de la ferme directement aux participants de tourisme à la ferme mais également aux consommateurs régionaux.

Cette nouvelle activité répond à la demande des jeunes dans les grandes villes qui sont épuisés par le bruit de la ville, le manque de la nature, la vie de consommation et par la plupart du temps passé au travail. Le tourisme à la ferme Dvorský ainsi que les cours artisanaux offrent la possibilité de retrouver du calme et de se reposer en pleine nature dans une des plus belles régions de la République tchèque avec grand nombre des curiosités naturelles, culturelles et historiques. De plus, les vacances ou même un week-end passé à la ferme sera édifiant surtout pour les enfants qui pourront découvrir la vie rurale avec les animaux de la ferme. Ensuite ces activités permettront aux intéressés non seulement de se relaxer et de profiter de la nature mais aussi essayer les activités quotidiennes à la ferme comme par exemple traire du lait, faire pâturer des chèvres ou des moutons, assister à la fabrication du fromage ou des produits de la laine etc. Les participants passeront des moments extraordinaires et inoubliables.

Par l'intégration de ce projet, la ferme Dvorský statek deviendrait unique dans la région Vysocina, où il ne se trouve aucune ferme avec l'élevage des chèvres et la production des produits laitiers qui en même temps organise des cours artisanaux et offre la possibilité d'y passer les vacances.

Ce projet peut être traduit comme un beau lien entre la nature et l'homme en revenant vers des traditions rurales et l'écologie. Tous ces éléments sont de plus en plus recherchés par la société.

Le but principal du projet de tourisme vert et des cours du traitement de la laine et du lait est d'acquérir la clientèle satisfaite, contente et fidèle qui voudra revenir passer le temps libre à la ferme Dvorský statek.

La clientèle-cible est représentée par les jeunes entre 20 et 40 ans, les familles avec les enfants et tout le monde qui aiment la nature et veut découvrir le mode de vie fermière.

La réalisation du projet permettra de créer un poste de travail à mi-temps pour un membre de la famille avec une formation pertinente pour exploiter les services en tourisme.

Les ressources financières nécessaires pour la réalisation font CZK 5 143 939,00. Cependant la ferme obtiendra des subventions du Programme de développement rural d'un montant CZK 2 496 261,00 tout de suite après la construction de la pension destinée au tourisme à la ferme. Le contrat concernant ce montant de la subvention est déjà signé. La ferme demandera un crédit bancaire d'un montant CZK 5 000 000,00 puisqu'elle n'a pas des ressources propres pour payer un tel prix au cours d'un an.

Concernant le plan de versements, la ferme sera capable de payer les annuités d'environ CZK 700 000,00 pendant 10 ans. Les revenus provenant des activités de la ferme ainsi que de la réalisation du projet de tourisme vert assureront les dettes annuelles auprès de la banque.

### **3.3. DESCRIPTION DE LA FERME**

Dvorský statek est une petite ferme écologique familiale qui exploite sur 14 ha du terrain et se spécialise à l'élevage des moutons Suffolk et des chèvres de race tchèque Česká hnědá kratkosrstá. En 2010 la ferme a construit une fromagerie et traite le lait de chèvre trait à la ferme en produits laitiers de la gamme BIO. Pour la construction de la fromagerie elle a obtenu des subventions du Programme de développement rural. Le montant des subventions a représenté 60% des coûts totaux. Le reste des moyens financiers utilisés pour la construction et la technologie de production provenait des ressources propres de la ferme.

En ce moment, la ferme élève 34 chèvres et 20 moutons, néanmoins l'état final des animaux est fixé à 80 chèvres et le nombre de moutons restera le même. Cette augmentation est prévue à réaliser jusqu'à 2013. Avec le nombre d'animaux il y aura l'accroissement de la production laitière et donc des recettes.

La ferme est enregistrée au nom d'Ing. Jan Dvorský, entrepreneur agricole. Cependant au cours de 2 ans, le statut juridique devrait être changé à SARL dont les personnes associées seront tous les membres de la famille Dvorský – ing. Jan Dvorsky, Ing. Iva Dvorska, Ing. Vit Dvorsky, Bc. Adéla Dvorska et Vera Dvorska. Toutes les personnes citées contribuent déjà à l'exploitation de la ferme et ont acquis des connaissances ainsi que des expériences dans le secteur.

La ferme s'oriente pour l'instant seulement vers le marché régional. La distribution de tous les produits fermiers se passe en ce moment directement à la ferme. Toutefois la perspective est de prendre une part du marché national des produits bio en fonction de la distribution dans les petits magasins spécialisés aux aliments sains à travers COUNTRY LIFE, s.r.o. qui est très intéressée à signer le contrat exclusif du commerce en gros.

Comme on a déjà mentionné, la ferme se consacre à la production des produits du lait de chèvre dont elle produit le fromage frais, le fromage à pâte mi-dure, le caillé, le lait pasteurisé ainsi que fermenté et le fromage blanc bicouche au chocolat. L'assortiment des produits laitiers pourrait élargir d'autres variétés de ces produits. Ensuite Dvorský statek vend des agneaux et des chevreaux de boucherie, des moutons et des chèvres d'élevage et des légumes. Tout est certifié bio.

Les ressources principales de la ferme Dvorský statek sont les subventions. Elles représentent en ce moment à peu près 22% des revenus. Ensuite les recettes provenant de l'activité entrepreneuriale de Jan Dvorský au nom de qui la ferme est enregistrée. Comme il s'agit de la ferme familiale, ces recettes sont incluses dans les ressources propres puisque sans elles la ferme ne pourrait pas pour l'instant exister. Jusqu'à ce moment elles ont représenté environ 55% de toutes les recettes de la ferme. Les revenus des produits laitiers sont 13% , de la vente des animaux 7% et de la vente des légumes seulement 3% Avec l'accroissement des ventes des produits du lait de chèvre, la part des recettes augmentera environ à 35% et les revenus des consultation en agriculture écologique vont peu à peu diminuer.

L'emplacement de la ferme est assez stratégique, environ 20 km de l'autoroute D1 qui allie les villes Prague et Brno. Même dans la région Vysocina elle se trouve dans un endroit où il n'y a pas d'autres fermes de type similaire.

### **3.4. OBJECTIF DU PROJET**

L'objectif du projet de tourisme vert et des cours artisanaux est de remplir le créneau dans la sphère des activités de temps-libre. Principalement dans l'organisation des cours artisanaux dans le milieu fermier et puis l'organisation des séjours à la ferme avec la possibilité d'assister aux activités fermières et de découvrir la vie rurale traditionnelle.

### **3.5. DESCRIPTION DES SERVICES DANS LE CADRE DU PROJET**

L'offre de services peut être divisée en deux catégories. La première – les services touristiques et la seconde – les cours.

Les services en tourisme concernent l'exploitation de la petite pension à la ferme. C'est-à-dire, l'offre du logement, la démonstration de la vie fermière, l'attribution du petit-déjeuner, l'assistance aux activités fermières, fournir des informations touristiques ainsi que des cartes touristiques de la région.

Pour un prix supplémentaire les clients auront la possibilité de profiter d'autres services comme l'organisation des activités pendant la journée, visite des curiosités touristiques avec le guide, l'emprunt du vélo, le brasillage d'agneau.

Quant aux cours, il s'agira de divers cours de traitement de la laine et un cours de traitement du lait. Parmi les services liés avec ces cours il est possible de mentionner le logement à la ferme, le petit-déjeuner, 12h de cours, l'assistance aux activités fermières hors du temps de cours et dégustations des produits laitiers de la ferme.

En plus, les clients pourront profiter de la possibilité d'emprunter le vélo hors du temps de cours et de brasiller un agneau le soir après le cours.

Les activités sont destinées pour ceux qui cherchent la relaxation, le calme, la nature et la possibilité d'apprendre une partie du métier vieux et traditionnel ou également pour ceux qui veulent connaître les processus de production des produits laitiers.

### **3.6. ORGANIGRAMME**

La réalisation du projet de tourisme vert sera une occasion de travail partiel pour Adéla Dvorská qui est le membre de la famille et qui a fait des études du tourisme au cours desquelles elle a eu la possibilité d'acquérir des expériences dans ce secteur de travail. Elle a donc toutes les connaissances nécessaires pour l'exploiter.

Les cours du traitement de la laine seront assurés par Adéla et Iva Dvorská qui ont appris ce métier à travers des cours similaires et traitent la laine depuis 4 ans. Adéla Dvorská s'occupera de l'organisation des cours du lavage, de la teinture et du feutrage de la laine. Iva Dvorská aura en charge des cours de filage et tissage de la laine.

Concernant les cours du traitement du lait, ce sera Věra Dvorská qui sera chargée par la préparation de ces cours puisque c'est elle qui fabrique des produits du lait de chèvre à la ferme. Elle a acquis des connaissances du monde de production laitière pendant les cours du traitement du lait ainsi que des expériences dans une laiterie régionale, où elle a travaillé pendant 2 ans.

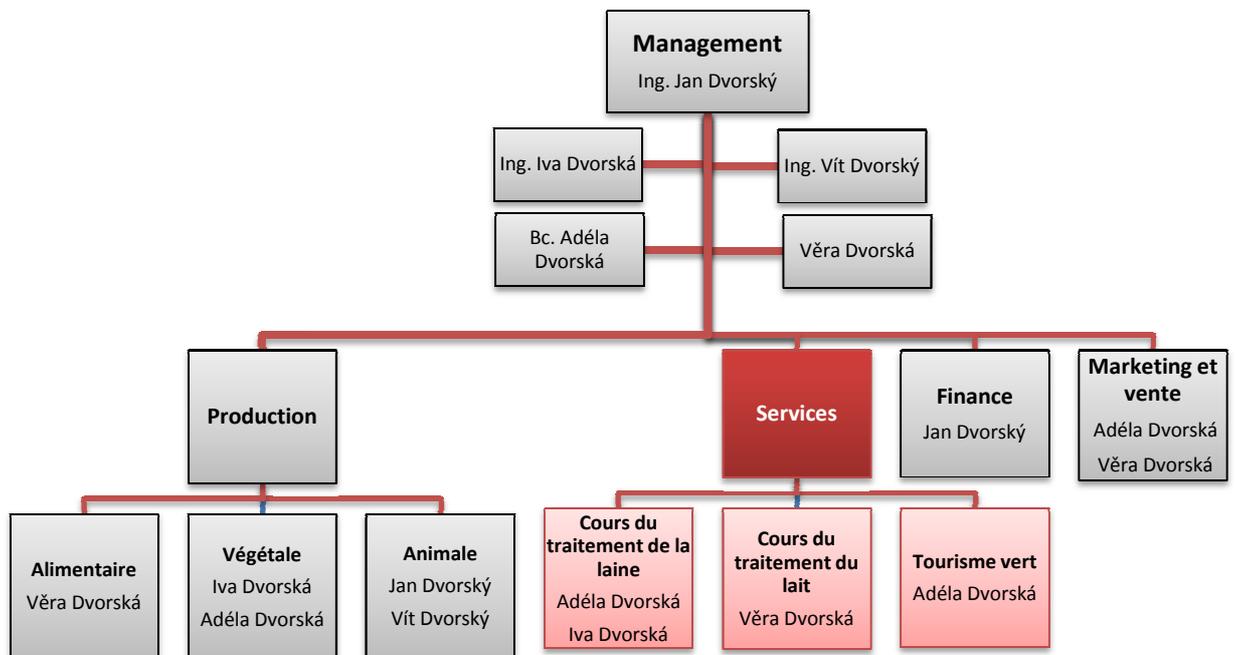


Image 14: Organigramme de la ferme avec les nouvelles activités

Le tourisme à la ferme comme un travail partiel sera rémunéré par environ CZK 100,00/h, ce qui fait CZK 47 500,00 par an.

Concernant les cours, la rémunération des lecteurs sera de 100,00/1h de cours.

### 3.7. BIENS MATERIAUX DU PROJET

Pour les besoins du projet la ferme construira une pension de 2 chambres de 2 lits et un appartement de 2 lits. La capacité maximale sera de 10 personnes. Le besoin de biens matériels pour assurer le projet est le suivant :

<b>TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE LA PENSION</b>	<b>CZK sans TVA</b>
Construction	2 690 592
Technique seine	234 547
Nettoyeuse d'écoulement	82 915
Electro-installation	63 500
Chauffage	313 118
Pompe thermique	327 264
<b>TOTAL</b>	<b>3 711 936</b>
<b>INFORMATIQUE</b>	<b>CZK sans TVA</b>
Ordinateur	18 000
Imprimant	15 000
Data projecteur	34 000
<b>TOTAL</b>	<b>67 000</b>

<b>EQUIPEMENTS DE LA PENSION</b>	<b>CZK sans TVA</b>
Bouilloire & théière 3x	3 000
Réfrigérateur 1 x	3 300
Réfrigérateur 1 x	7 300
Réfrigérateur à porte vitrée 280 l	17 500
Coin-cuisine 2 x	40 000
Plaque de cuisine 2 x	10 000
Micro-ondes 2 x	12 000
Vaisselle	17 000
Ventilateur 3 x	3 000
Équipement de la salle de bain	17 000
Lecteur DVD	7 000
Caisse enregistreuse	8 000
Matelas 10 x	60 000
Lits 6 x	30 000
Lit – surplus 4x	12 000
Armoire 3 x	24 000
Table 5 x	12 000
Chaise 15 x	15 000
Banc de cuisine 4 x	16 000
Fauteuil 4 x	32 000
Portemanteau 4 x	2 400
Lampes	13 000
<b>TOTAL</b>	<b>361 500</b>

<b>EQUIPEMENTS POUR EXPLOITER LES COURS</b>	<b>CZK sans TVA</b>
Rouet 5x	40000

Accessoires du rouet	2000
Peigneur de laine 5x	40000
Peigneur de laine à la main 1x	264
Métier à tisser 1x	13000
Accessoires du métier à tisser	1800
Métier à tisser (petit) 5x	17 328
Accessoires du métier à tisser (petit)	1 708
Aiguilles à feutrage 100x	1600
Cale à feutrage 50x	2880
Accessoires	5600
<b>TOTAL</b>	<b>126 180</b>

Tableau 16: Biens matériaux du projet

### 3.8. RESULTATS DE L'ANALYSE DE LA DEMANDE

D'une enquête menée résulte que seulement 23% de sondés n'est pas du tout intéressé à la possibilité de passer les vacances à la ferme. Les gens considèrent la région Vysočina, où se trouve la ferme Dvorský statek, favorable pour passer le tourisme vert et préfèrent effectuer cette sorte de tourisme surtout en été et puis au printemps mais ne sont pas vraiment intéressés par cette possibilité en hiver. Ceci peut être causé par la tendance de partir faire du ski dans les grandes montagnes à l'étranger et également le fait que le séjour à la ferme est recherché surtout pour la nature et pour les activités sportives. Selon les résultats de l'enquête, 71% des interrogés rechercherait principalement du calme, de la nature et 60% souhaiterait la proximité des pistes piétonnes ainsi que cyclistes.

Les communes de moins de 200 habitants sont les plus recherchées. Olešenka, le village où se trouve la ferme fait partie de cette catégorie.

Les gens souhaitent également participer et essayer certaines activités fermières. Principalement le traitement de la laine et nourrir les animaux. C'est pourquoi la ferme Dvorský statek proposerait cette possibilité dans le cadre du tourisme vert.

Un peu plus de 50% d'interrogés voudra passer les vacances à la ferme avec les enfants.

Le résultat favorable pour la ferme Dvorský statek est également le fait que les interrogés préfèrent les ferme écologiques. Les fermes préférées sont avec l'élevage des chevaux ensuite avec des moutons et des chèvres. La ferme Dvorský statek n'est pas spécialisée à

l'élevage des chevaux, cependant elle a une bonne relation amicale avec un agriculteur dans le village voisin qui en a un.

Concernant l'idée de proposer les cours du traitement de la laine et du lait, 75% des interrogés y seraient intéressés. 55% d'entre eux choisirait des cours orientés vers la laine et 45% vers le traitement du lait. Puis la préférence est d'organiser ces cours pendant les week-ends.

### **3.9. CLIENTELE**

La clientèle ciblée est représentée avant tout par les gens entre 20 et 40 ans approuvant le mode de vie alternatif en harmonie avec la nature et puis les familles avec les enfants qui aiment la nature et veulent découvrir le mode de vie à la campagne. Plus généralement le projet est destiné aux habitants des grandes villes recherchant le calme, la nature, l'harmonie ainsi qu'à ceux qui s'intéressent aux métiers artisanaux traditionnels.

### **3.10. CONCURRENCE**

Dans la région Vysočina se trouvent trois fermes avec l'élevage des chèvres dont aucune n'exploite le tourisme vert ni des cours artisanaux ou le traitement du lait.

Puis parmi les trois fermes régionales avec l'élevage des moutons, une offre la possibilité de passer les vacances à la ferme et en même temps organise des cours du tissage et du filage de la laine. Il s'agit de la ferme écologique Agroekofarma Kadeřávek. Néanmoins le lecteur des cours n'est pas un membre de la famille ou un salarié de la ferme. Il s'agit d'un lecteur externe. La ferme Dvorský statek a donc un avantage important puisque toutes les recettes des cours resteront à la ferme.

D'autres concurrents dans la région exploitant le tourisme vert n'élèvent pas de chèvres ou de moutons. Leurs activités agricoles sont focalisées soit sur l'élevage du bétail soit sur la production végétale.

La ferme Dvorský statek est, par rapport aux autres fermes, unique par l'élevage des chèvres et surtout par la fabrication des produits du lait de chèvre. Ces activités pourront être attirantes et décisives pour beaucoup de touristes qui aiment les produits au lait de chèvre, qui recherchent des produits biologiques ou qui tout simplement veulent voir comment le fromage qui est si souvent dans leur assiette est fabriqué. Un autre avantage de la ferme est l'organisation des cours spécialisés dans le traitement de la laine et du lait puisqu'il y a de plus en plus gens qui veulent découvrir et apprendre les métiers traditionnels.

### **3.11. FACTEURS DE REUSSITE ET DE MENACE**

Les grands avantages de la ferme qui pourront avoir une influence positive sur la réalisation du projet est avant tout l'ambiance familiale, l'élevage des animaux et la production des produits finis directement à la ferme qui sont certifiés bio et régionaux. Ensuite l'emplacement de la ferme dans une région attractive du côté de la nature mais également de l'histoire et des curiosités culturelles. La présence de grand nombre de pistes cyclables ainsi que la collaboration avec l'association MEZNIK, qui a pour objectif de rendre à la nature autour du village l'aspect authentique, soutient aussi l'attractivité de la ferme.

Les tendances de nos jours parlent absolument pour la réalisation de ce projet. Les gens recherchent de plus en plus la nature, le calme, les produits bios et sains. De plus l'Union européenne ainsi que la région Vysocina propose la possibilité du soutien financier et marketing de la diversification des activités non-agricoles à la campagne dont parmi d'autres le tourisme vert.

Selon les analyses effectuées, la menace principale pour ce projet sont les ressources propres limitées à cause desquelles la réalisation du projet pourrait être ajournée. L'analyse financière a montré qu'il s'agit du projet rentable et apportant un profit important à la ferme. Pour accomplir l'objectif principal de ce projet, faire augmenter la compétitivité et assurer les ressources propres de la ferme à travers de la diversification dans des activités non-agricoles, la ferme a besoin d'aide sous la forme d'un crédit bancaire accordé.

### 3.12. PLAN FINANCIER

CHARGES TOTALES	CZK sans TVA	TVA 20%	TOTAL
Le tourisme vert	4 160 436	832 087	4 992 523
Les cours	126 180	25 236	151 416
<b>TOTAL</b>			<b>5 143 939</b>

Tableau 17: charges initiales totales

Le besoin financier total fait CZK 5 143 939,00

Le crédit bancaire serait pris sur CZK 5 000 000,00 avec le taux d'intérêt de 8% pour la durée de 10 ans et les annuités fixé à CZK 714 771,05.

Le montant supplémentaire payé à la banque en prenant ce crédit bancaire représente CZK 2 147 711,00.

Le montant total du crédit bancaire sera donc CZK 7 147 711,00.

Subvention accordée après la construction de la pension pour le tourisme vert fait CZK 2 496 261,00.

Avec les revenus ci-dessous, la durée nécessaire pour rembourser l'investissement est 5 ans.

	1	2	3
tourisme	248000	706000	941400
cours	535800	554000	540000
<b>TOTAL</b>	<b>783800</b>	<b>1260000</b>	<b>1481400</b>

Tableau 18: Revenus total du projet

Selon l'analyse de cash-flow pour 10 ans d'exploitation du projet, la ferme est capable d'avoir les liquidités chaque année sauf l'année de construction de la pension quand il n'y a pas de recettes. Le projet est donc solvable à condition que la production minimale des fromages ne diminue pas au-dessus de 1229kg. Et les prix seront toujours supérieurs à CZK 228,00 / 1kg.

Le calcul de la VAN a permis de voir que le projet commence à être rentable la 13<sup>e</sup> année de l'exploitation. Le retard est causé surtout par le crédit bancaire important qui sera complètement remboursé la 10<sup>e</sup> année d'exploitation. Toutefois, vu qu'il s'agit des services dont la durée de viabilité n'est pas limitée, il est possible de réaliser ce projet.

En ce qui concerne l'apport financier du tourisme vert et des cours à la ferme, il n'est pas très apportant pendant les années de remboursement de la dette à la banque. Cependant à long terme, il est possible d'estimer que la situation va changer après la 10<sup>e</sup> année d'exploitation.

C'est pourquoi la ferme a besoin de ce prêt de la banque pour l'investissement initial puisque ce projet représente sa chance future de devenir indépendante du point de vue financier.

## CONCLUSION

Ce mémoire de master a été consacré à l'analyse des activités de la ferme Dvorský statek ainsi qu'à l'élaboration du business plan pour élargir les activités de la ferme au tourisme vert et aux cours du traitement de la laine et du lait.

Dans la partie marketing de ce travail, nous avons repéré qu'il s'agit d'une ferme assez jeune, familiale avec un positionnement assez stratégique qui n'a pas peur de se lancer dans les nouveaux projets et de rechercher les ressources financières parmi les titres de subventions européennes. Nous avons trouvé que par la réalisation du projet du tourisme vert et des cours, la ferme deviendra unique dans la région Vysocina, puisqu'il n'y a aucune ferme avec l'élevage des chèvres et la production des produits laitiers qui en même temps organise des cours artisanaux et offre la possibilité d'y passer les vacances.

Ensuite la partie consacrée aux finances et aux risques nous a montré que même si la ferme n'a pas de moyens financiers libres pour couvrir les charges liées à l'investissement initial de ce projet, elle pourra présenter à la banque les subventions accordées, qu'elle va obtenir après la réalisation du projet, comme une garantie. Les analyses nous ont permis de connaître que malgré certains risques, la ferme est tout à fait capable de prendre un crédit bancaire et de payer les annuités pendant 10 ans sans aucune perte. Puis après le remboursement total ce projet signifiera un apport très important pour la ferme.

Dans la dernière partie, le business plan même, nous avons résumé tous les résultats des analyses effectuées dans les deux parties précédentes et nous avons constaté que le projet du tourisme vert et des cours artisanaux devrait être réalisé.

En cas de non-satisfaction financière de la part des investisseurs potentiels, la recommandation pour la ferme Dvorský statek est de ne pas abandonner cette idée de la diversification des activités lucratives. Il s'agit d'une occasion stratégique pour la ferme puisqu'elle permettra d'augmenter sa compétitivité et en même temps de contribuer au développement rural.

La réalisation de ce projet aura également une influence positive aussi bien sur l'économie de la ferme même que sur celle de la région.

## **RÉSUMÉ EN FRANÇAIS**

### **Diversification des activités non-agricoles dans les conditions de la ferme familiale**

#### **Business plan de la ferme Dvorský statek**

Le milieu rural tchèque est caractéristique par le départ des jeunes qualifiés dans les villes, par l'augmentation du chômage, en suite par la baisse des activités agricoles, la disparition des traditions ainsi que des métiers artisanaux traditionnels et puis par la compétitivité basse des petits entrepreneurs, dont également des agriculteurs. C'est pourquoi l'Union Européenne cherche à soutenir le développement rural et des activités rattachées. Jusqu'au 2013 il est possible de profiter des subventions destinées aux activités mentionnées. Dans le cadre de la politique agricole commune, les agriculteurs obtiennent des aides financiers considérables. Après l'année 2013 la situation concernant les subventions est incertaine et il est plus que difficile de chercher à estimer son évolution. Néanmoins, nous pouvons présumer que la diminution ou la suppression totale aura impact négatif principalement sur les petits agriculteurs. Il est donc nécessaire à profiter des possibilités qui s'offrent aujourd'hui et à diversifier les activités lucratives du caractère non-agricole. La diversification a une influence positive sur la compétitivité des petits agriculteurs mais aussi sur l'activation et la relance du milieu rural.

La ferme Dvorský statek s'est déjà servit moyens financiers dans le cadre des titres de subventions pour diversifier ses activités. Elle a construit une fromagerie où le lait de chèvre est transformé aux produits finis. Maintenant elle voudra réaliser un autre projet – l'exploitation du tourisme vert et des cours artisanaux. La ferme a encore réussi d'obtenir les subventions de 60% de charges pour la réalisation de ce projet. Il a été donc nécessaire à élaborer un business plan pour savoir si le projet est réalisable ou pas. Ce mémoire de master est consacré à ce sujet et son objectif est d'analyser aussi bien l'intérieur que l'extérieur de la ferme pour pouvoir élaborer le business plan pour la ferme Dvorský statek. Ce business plan sera donc un moyen de prise de décision et en même temps de conviction des investisseurs.

## RÉSUMÉ EN TCHÈQUE

### **Diversification des activités non-agricoles dans les conditions de la ferme familiale**

#### **Business plan de la ferme Dvorský statek**

Současný český venkov je charakteristický odchodem vzdělaných lidí do měst, zvyšováním nezaměstnanosti, ubýváním zemědělství, nízkou konkurenceschopností drobných podnikatelů, tedy i zemědělců a pomalu se vytrácejícími tradicemi i tradičními řemesly. Z těchto důvodů se Evropská unie snaží podporovat rozvoj venkova a aktivity s tím spojené. Do roku 2013 je proto možné čerpat dotace na činnosti, které s venkovem a s rozvojem drobného podnikání na něm souvisí. Navíc díky společné zemědělské politice plynou zemědělcům značné částky, které jim pomáhají udržet se na trhu. Po roce 2013 je však situace ve vztahu k dotacím nejistá a je více než obtížné, snažit se odhadnout její vývoj. Lze se domnívat, že případné snížení nebo zrušení této výrazné pomoci, bude mít negativní dopad právě na soukromé zemědělce. Je proto důležité využívat možností, které se v současné době nabízí a snažit se diverzifikovat výdělečné činnosti nezemědělského charakteru, které jsou příznivé jak ve vztahu ke konkurenceschopnosti, tak také k podpoře a oživení venkova.

Farma Dvorský statek již využila dotačních titulů k diverzifikaci svých činností a postavila sýrárnu, ve které zpracovává kozí mléko do finálních produktů. Nyní má snahu zrealizovat další projekt, kterým je provozování agroturistiky a řemeslných kurzů. Na tento projekt se jí opět podařilo získat dotaci ve výši 60% uznatelných nákladů. Pro tento účel bylo tedy potřebné zpracovat podnikatelský záměr, na základě kterého by farma zjistila, zda dotaci využít a projekt zrealizovat či nikoli. Proto byla vypracována tato diplomová práce, která na základě průzkumů a analýz jak vnitřního tak vnějšího prostředí farmy zpracovala pro farmu Dvorský statek podnikatelský záměr.

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Prix des produits du lait de chèvre.....	48
Tableau 2: Sondés connaissant la ferme Dvorsky statek.....	56
Tableau 3: Swot analyse .....	68
Tableau 4: Prix du tourisme vert.....	72
Tableau 5: Prix des cours - laine.....	76
Tableau 6: prix du cours - lait.....	77
Tableau 7: Dépenses initiales.....	82
Tableau 8: Annuités du crédit bancaire .....	83
Tableau 9: Amortissement de la pension.....	84
Tableau 10: Revenus provenant du tourisme vert .....	84
Tableau 11: Durée de remboursement de l'investissement initial.....	85
Tableau 12: Cash Flow du projet.....	86
Tableau 13: VAN du projet .....	87
Tableau 14: Profit de la ferme avec le nouveau projet inclus.....	88
Tableau 15: Point mort de la production et des prix des fromages.....	94
Tableau 16: Biens materiaux du projet.....	102
Tableau 17: charges initiales totales .....	105
Tableau 18: Revenus total du projet .....	105

## **LISTE DES GRAPHIQUES**

Graphique 1: Nombre d'enquêtés selon le sexe.....	55
Graphique 2: Sondés selon la région .....	56
Graphique 3: Age des interrogés .....	Graphique 4: Groupes sociaux des interrogés 57
Graphique 5: Raisons d'appréciation des produits du lait de chèvre.....	58
Graphique 6: Lieu d'achat .....	58
Graphique 7: Raison d'achat.....	59
Graphique 8: Intérêt éventuel du tourisme vert .....	59
Graphique 9: Emplacement de préférence de la ferme.....	60
Graphique 10: Activités souhaitées .....	61
Graphique 11: Spécialisation de la ferme préféré.....	61
Graphique 12: cours réalisés à la ferme préféré.....	62

## **LISTE DES IMAGES**

Image 1 : Division de SWOT analyse .....	25
Image 2: La carte heuristique. ....	28
Image 3: Evaluation des risques .....	29
Image 4: Seuil de rentabilité .....	30
Image 5: Calcul des coûts ABC .....	32
Image 6: Organigramme de la ferme Dvorský statek .....	39
Image 7: Marque régionale et label BIO . ....	46
Image 8: Etiquette de la ferme .....	46
Image 9 : Site internet de la ferme Dvorský statek.....	49
Image 10: Carte informatique de la ferme Dvorský statek.....	51
Image 11: Carte de la concurrence régionale.....	67
Image 12 : Organigramme de la ferme avec les nouvelles activités.....	78
Image 13: Evaluation des risques .....	90
Image 14: Organigramme de la ferme avec les nouvelles activités.....	100

## **LISTE DES RESSOURCES**

### **Ouvrage théorique**

DVORSKÁ, Adéla. *Diversification des activités non-agricoles en République tchèque, avec une application aux fermes familiales*. Olomouc, 2009. 73 pages. Mémoire de licence. UPOL.

*Ročenka chovu ovcí a koz v ČR za rok 2009*. Praha: Českomoravská společnost chovatelů, a.s., Svaz chovatelů ovcí a koz v ČR, 2010. 120 pages. ISBN 978-80-904131-5-3  
*SOURCES INTERNET*

*Commission Européenne : Charte européenne des petites entreprises*.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/charter/docs/charter\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_fr.pdf)

*Commission Européenne : Portail européen à destination des PME*.  
<http://ec.europa.eu/small-business/>

La méthode ABC. *Détermination et analyse des coûts*.  
<http://www.licp.fr/site/content/view/291/450/>

La méthode ABC/ABM : Rentabilité mode d'emploi.  
<http://www.daf.info/>

CBM. *Le lactose*.  
<http://www.lait-de-chevre.com/Page/244/Le-lactose.aspx>

CBM. *A propos du lait de chèvre*.  
<http://www.lait-de-chevre.com/>

SZIF : Státní zemědělský intervenční fond. *ZPRAVODAJSTVÍ TOP-UP : Národní doplňkové platby k přímým podporám*  
<http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/jz>

### **D'autres sources**

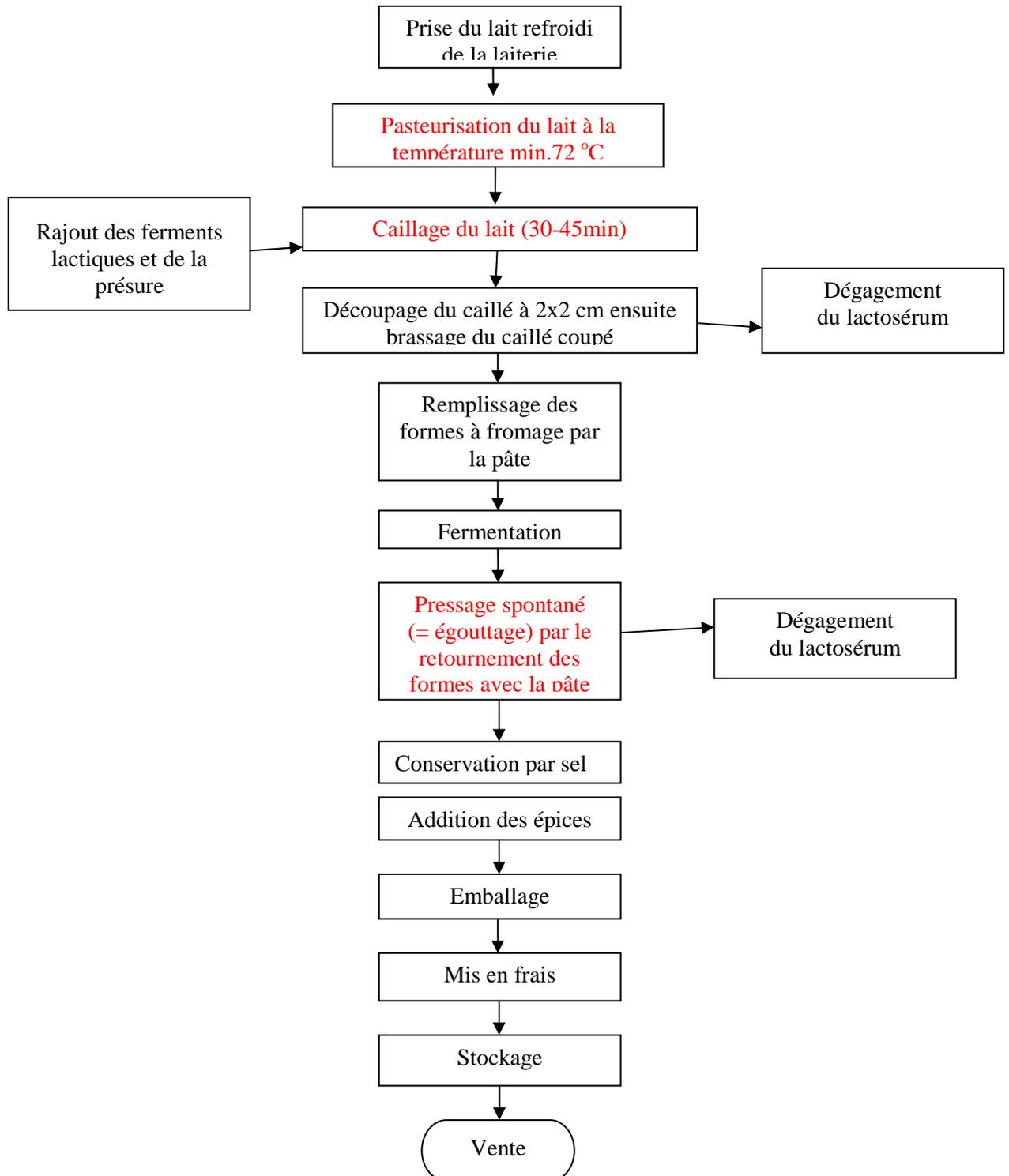
*La comptabilité de la ferme*

## REFERENCES A LA BIBLIOGRAPHIE

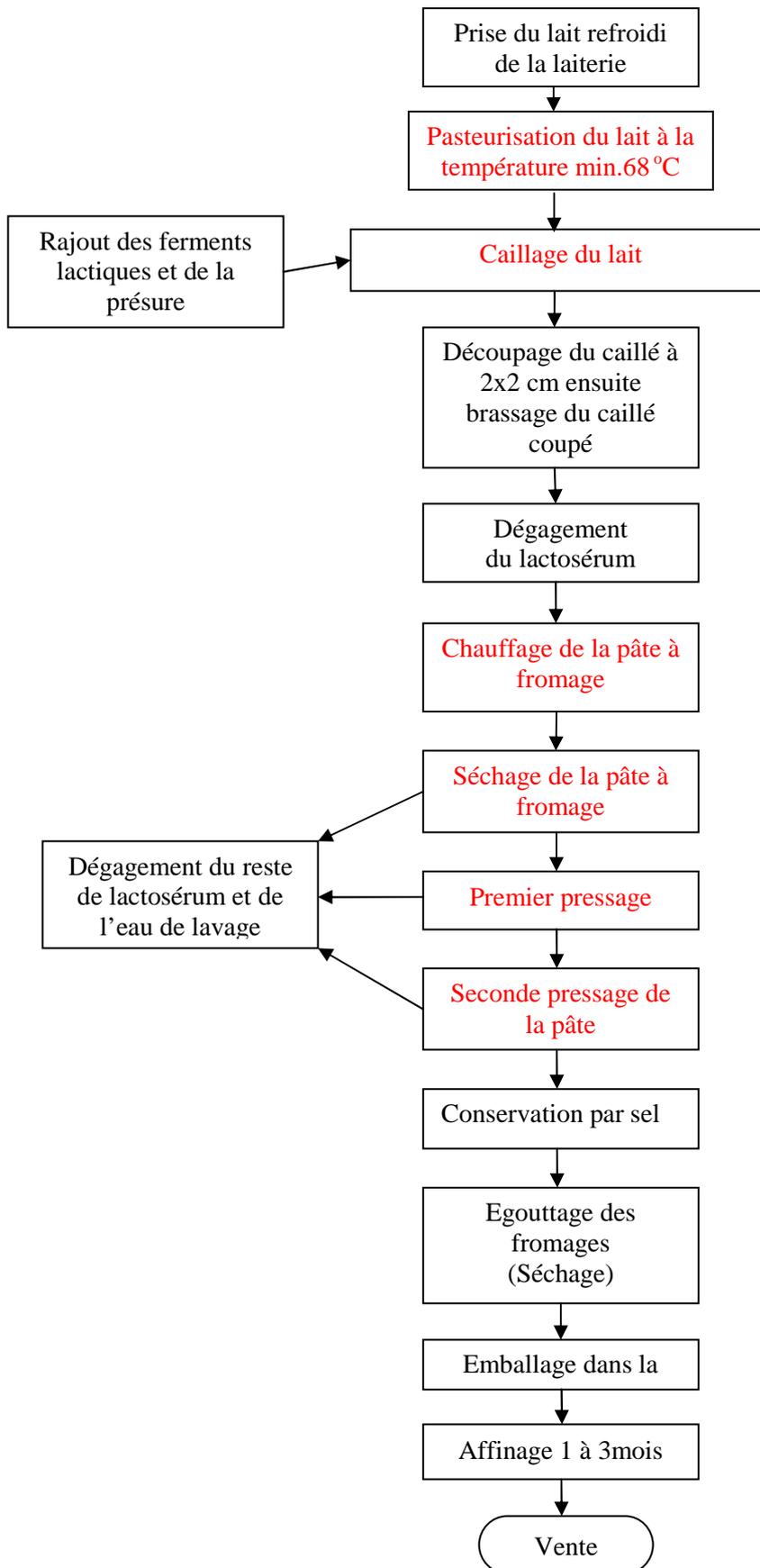
- 1) Prof. Ing. SYNEK, Miloslav, CSc. a kol. *Ekonomika a řízení podniku*. Prague : VŠE Praha, 1995. 446 pages. ISBN 80-7079-496-8.
- 2) WUPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1<sup>e</sup> édition. Prague : Management Press, 2003. 160 pages. ISBN 80-7261-075-9.
- 3) FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Prague : Grada Publishing, a.s., 2005. 356 pages. ISBN 80-247-0939-2.
- 4) CZECHINVEST, Agentura pro podporu podnikání a investic. *Jak napsat podnikatelský plán, aneb kudy vede cesta k úspěchu*. CzechInvest, Praha 2005.
- 5) LANTZ, Jean-Sébastien. *Guide d'aide à la conception d'un Business Plan* [online]. 16 p. Université du Capital-Investissement. Disponible sur WWW: <[www.businessstar.com](http://www.businessstar.com)>.
- 6) VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Prague : VŠE Praha, 1994. 156 pages. ISBN 80-7079-976-5.
- 7) VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2<sup>e</sup> édition. Prague : Grada Publishing, a.s., 2008. 320 pages. ISBN 978-80-247-2409-6.
- 8) FOTR, Jiří. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. Prague : EUROVIA, 1992. 117pages. ISBN 80-901186-0-7.

## ANNEXES

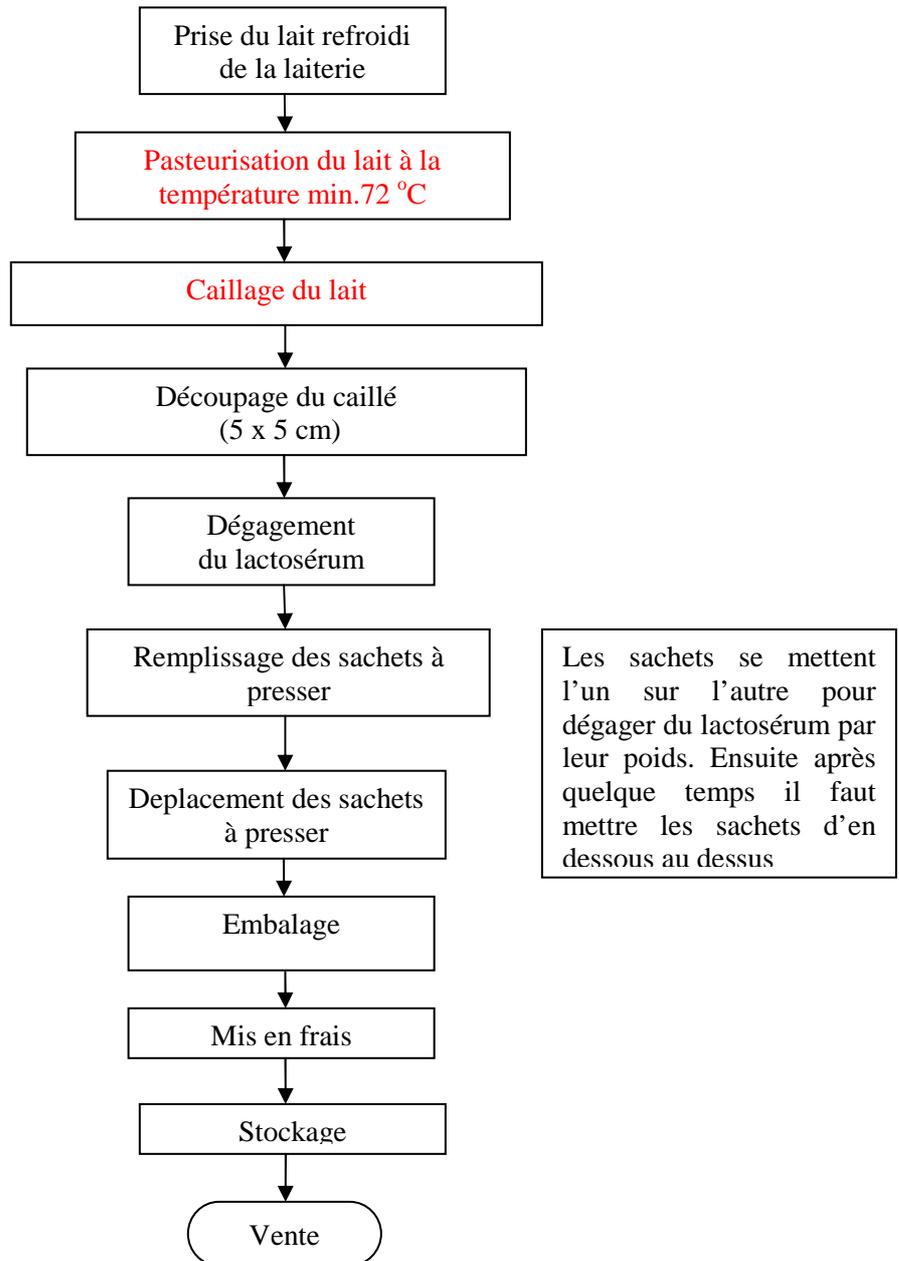
### ANNEXE 1 : Processus de fabrication du fromage frais



## ANNEXE 2 : Processus de fabrication du fromage à pâte mi-dure



### ANNEXE 3 : Processus de fabrication du caillé



## ANNEXE N° 6 : Les revenus prévus - le tourisme vert et les cours organisés

### 1e année d'exploitation

	adult/nuit CZK	occupation- adult	enfant/nuit CZK	occupation- enfant	N jours/an	petit- dég.	Recettes/an CZK
<b>Sejour - saison</b>	400	4	350	2	60	100	144000
<b>Sejour - hors de saison</b>	350	4	300	2	50	80	104000
<b>Sejour - total/an</b>	<b><u>248000</u></b>						

<b>Cours du lavage, de la teinture naturelle dans les herbes, du peignage et du filage de la laine</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2700	5	4	<b><u>54000</u></b>

<b>Cours du feutrage sec avec l'aiguille spéciale</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2820	5	5	<b><u>70500</u></b>

<b>Cours du filage et du tissage de la laine</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2900	5	6	<b><u>87000</u></b>

<b>Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau I.</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2800	5	6	<b><u>84000</u></b>

Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau II.	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2950	4	6	<b>70800</b>

Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau III.	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	3050	5	6	<b>91500</b>

Cours de traitement du lait	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2600	5	6	<b>78000</b>

recettes totales année 1	<b>783800</b>
--------------------------	---------------

### 2e année d'exploitation

	adult/nuit CZK	occupation-adult	enfant/nuit CZK	occupation-enfant	N jours/an	petit-déj.	Recettes/an CZK
Sejour - saison	400	6	350	3	120	100	426000
Sejour - hors de saison	350	6	300	2	100	100	280000
Sejour - total/an	<b>706000</b>						

Cours du lavage, de la teinture naturelle dans les herbes, du peignage et du filage de la laine	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2700	5	3	<b>40500</b>

Cours du feutrage sec avec l'aiguille spéciale	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2820	5	5	<b>70500</b>

Cours du filage et du tissage de la laine	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2900	5	6	<b>87000</b>

Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau I.	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
	2800	5	7	<b>98000</b>

Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau II.	prix/personne	min počet os.	N/an	Recettes/an CZK
	2950	5	6	<b>88500</b>

Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau III.	prix/personne	personnes au min	počet kurzů/rok	Recettes/an CZK
	3050	5	6	<b>91500</b>

Cours de traitement du lait	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
		2600	5	6

recettes totales année 2	<b>1260000</b>
--------------------------	----------------

### 3e année d'exploitation

	adult/nuit CZK	occupation- adult	enfant/nuit CZK	occupation- enfant	N jours/an	petit- déj.	Recettes/an CZK
Sejour - saison	400	6	350	4	146	100	569400
Sejour - hors de saison	350	6	300	3	120	100	372000
Sejour - total/an	<b><u>941400</u></b>						

Cours du lavage, de la teinture naturelle dans les herbes, du peignage et du filage de la laine	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
		2700	5	3

Cours du feutrage sec avec l'aiguille spéciale	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
		2820	5	5

Cours du filage et du tissage de la laine	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
		2900	5	6

<b>Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau I.</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
		2800	5	6

<b>Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau II.</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
		2950	5	6

<b>Cours du feutrage à la base du savon et de l'eau III.</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	Recettes/an CZK
		3050	5	6

<b>cours de traitement du lait</b>	prix/personne	personnes au min	N/an	<u>Recettes/an</u> <u>CZK</u>
		2600	5	6

<b>recettes totales année 3</b>	<b>1481400</b>
---------------------------------	----------------





## ANNEXE N° 8 : Les revenus prévus - les légumes

### Recettes des légumes

	2011	2012	2013
pommes de terre prix/kg	20	20	20
quantité vendue en kg	300	300	300
<b>total pommes de terre</b>	<b>6000</b>	<b>6000</b>	<b>6000</b>
Hokaido prix/kg	40	40	40
quantité vendue en kg	60	60	60
<b>total Hokaido</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>	<b>2400</b>
ail prix/kg	180	180	180
quantité vendue en kg	5	5	5
<b>total ail</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>900</b>
prix oignon	40	40	40
quantité vendue en kg	5	5	5
<b>total oignon</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
Carrot prix/kg	50	50	50
quantité vendue en kg	30	30	30
<b>total carrot</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>	<b>1500</b>
racine de persil prix/kg	40	40	40
quantité vendue en kg	30	30	30
<b>total racine de persil</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>
<b>Total</b>	<b>12200</b>	<b>12200</b>	<b>12200</b>

## ANNEXE N° 9 : Les revenus prévus - les fromages

### Calcul des recettes de la production des fromages

année	troupeau des chèvres (nombre d'animaux)	lait sur l'année en kg/1chèvre	lait sur l'année en total	Production du fromage en kg	prix de réalisation CZK/1 kg	RECETTES CZK/1 an	Valeur du lait non pasteurisé
2010	20	450	9 000	900	280	31 000	135 000
2011	34	450	15 300	1 530	280	428 400	229 500
2012	60	450	27 000	2 700	280	756 000	405 000
2013	80	450	36 000	3 600	280	1 008 000	540 000
2014	80	450	36 000	3 600	280	1 008 000	540 000
2015	80	450	36 000	3 600	280	1 008 000	540 000
2016	80	450	36 000	3 600	280	1 008 000	540 000

## ANNEXE N° 10 : Les charges prévus - les fromages

### Calcul des charges de la production des fromages

#### charges fixes sur l'année 2011

amortissement de la fromagerie	228000
salaire	95000
analyses laboratoires	2280
<b>TOTAL</b>	<b>325280</b>
CF sur 1kg du fromage	212,6013

#### charges variables sur l'année

lait	199 316
matières premières	4284
matériels	20000
electricité	11 475
eau	840
<b>TOTAL</b>	<b>235 915</b>
CV sur 1kg du fromage	15

<b>charges totales de la production des fromages pour l'année 2011</b>	<b>561 195</b>
--	----------------

point mort de la production	1 229	80%
point mort des prix de vent	228	81%
prix de vente d'1kg du fromage	280	100,00%
volume de la production	1530	100,00%

#### charges fixes sur l'année 2012

amortissement de la fromagerie	228000
salaire	95000
analyses laboratoires	2280
<b>TOTAL</b>	<b>325280</b>
CF sur 1kg du fromage	120,4741

#### charges variables sur l'année

lait	245 482
matières premières	7560
matériels	35000
electricité	16 000
eau	1 100
<b>TOTAL</b>	<b>305 142</b>
CV sur 1kg du fromage	113

<b>charges totales de la production des fromages pour l'année 2012</b>	<b>630 422</b>
--	----------------

point mort de la production	1 948	72%
point mort des prix de vent	233	83%
prix de vente d'1kg du fromage	280	100,00%
volume de la production	2 700	100,00%

## Calcul des charges de la production des fromages

### charges fixes sur l'année 2013

amortissement de la fromagerie	228000
salaire	95000
analyses laboratoires	2280
<b>TOTAL</b>	<b>325280</b>
CF sur 1kg du fromage	90,3556

### charges variables sur l'année

lait	275 847
matières premières	10080
matériels	50000
electricité	20 000
eau	1 300
<b>TOTAL</b>	<b>357 227</b>
CV sur 1kg du fromage	99

### **charges totales de la production des fromages pour l'année 2013 682 507**

point mort de la production	1 799	50%
point mort des prix de vent	190	68%
prix de vente d'1kg du fromage	280	100,00%
volume de la production	3 600	100,00%