

JOURNÉE

POUR LES FERMES PRODUCTRICES DE FLEURS COUPÉES

MA **FERME FLORALE** EST-ELLE **RENTABLE** ? Comment savoir ?

Geoffroy Ménard
agr.



CETAB⁺

Centre d'expertise et de transfert en
agriculture biologique et de proximité

INAB  CÉGEP DE VICTORIAVILLE

Mon objectif aujourd'hui

- Ajouter quelques clés de compréhension à votre boîte à outils sur la façon d'analyser la situation de votre entreprise
 - Néophytes et professionnels
- Contenu
 - Budgets
 - États financiers
 - Indicateurs pertinents
 - Coût de production



Quand poser vos questions?

Demander des précisions sur le contenu ou pour des éléments complémentaires

Au fur et à mesure

Aborder des éléments complémentaires

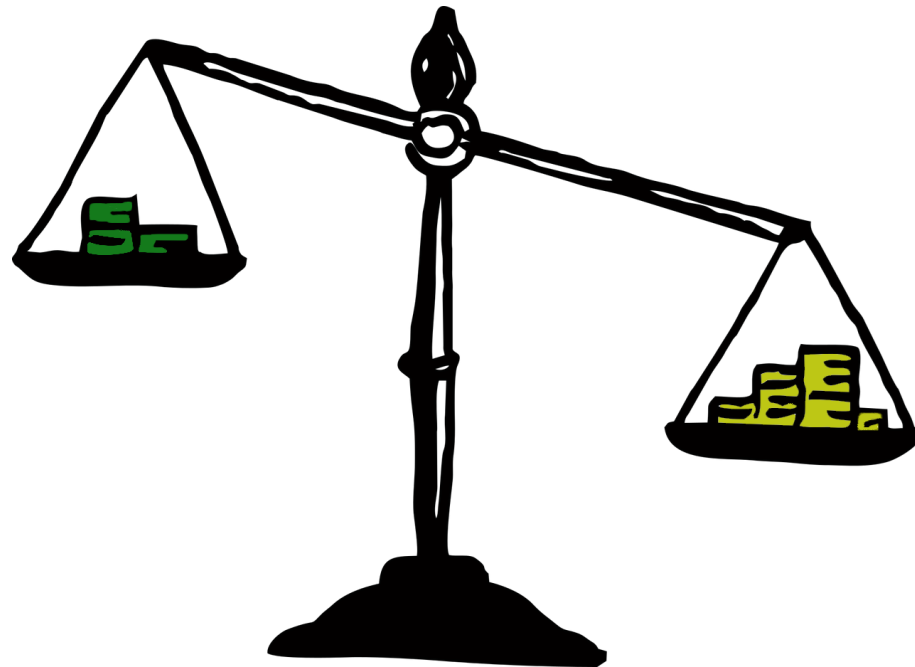
Période de questions à la fin

Avoir des conseils sur son cas personnel

**En privé à la pause
ou
par courriel:
Menard.Geoffroy@CegepVicto.ca**

Qu'est-ce qu'un budget?

Une **prévision** de revenus et de dépenses pour une période donnée



Les types de budgets

Budget d'exploitation

Produits et charges, parfois par département

Budget de caisse / budget de trésorerie

Flux strictement monétaires

Budget d'investissements

Capitalisation, financement, amortissement, retour

Budget partiel

Limité à scénario de modification



Budgets – objectifs

- Définir objectifs et moyens
- Prévoir besoins et planifier actions
- Communiquer aux parties prenantes les enjeux liés aux ressources
- Évaluer résultats

Budget = prévisions

États financiers = analyse de la situation



Notions de gestion financière

- Charges
 - Produits
 - Actifs
 - Passifs
 - Investissements et amortissements
 - Comptabilité de caisse vs comptabilité d'exercice
- Diagram illustrating the components of financial statements:
- Charges and Produits are grouped under **État des résultats**.
 - Actifs and Passifs are grouped under **Bilan**.
 - Both **État des résultats** and **Bilan** are grouped under **États financiers**.



Charges

- Une charge est un coût engendré par l'activité de l'entreprise
 - Fournitures, main-d'oeuvre, intrants, matériaux, services professionnels



Types de coûts

- Coûts d'opération
 - Main d'œuvre
 - Énergie
 - Approvisionnements
- Coûts de possession
 - Amortissements
 - Intérêts à long terme
 - Entretien
 - Taxes
 - Assurances
- Coûts d'administration
 - Honoraires professionnels
 - Frais d'association
 - Formation reçue
 - Publicité
 - Site web et frais de transaction
 - Fournitures de bureau



Exemples de charges d'opérations

- Entretien de l'irrigation (goutte à goutte)
- Manches à bouquets
- Élastiques
- Plateaux multicellules
- Fertilisants
- Filets
- Poteaux en T pour les filets
- Attaches
- Chaudières
- Couvertures contre le gel
- Protection contre les cerfs



**Au plan comptable,
elles seront
classées dans
différents
comptes**

Exemple de charges d'opérations (annuel)

Semences	4 000 \$
Terreau	1 000 \$
Emballages	1 000 \$
Achat pour revente	500 \$
Matériel de transformation	500 \$
Frais de kiosque	2 000 \$
Quincaillerie	400 \$
Carburant	3 000 \$
Main d'oeuvre	30 000 \$

Pour bien connaître ses charges d'opération

- Registres
 - Tenue de livre (transactions)
 - Inventaires
 - Récoltes (unités produites, rendement)
- Plan de production
 - Semences
 - Fertilisants et autres intrants
- Registre de temps de travail



Exemple de charges administratives

Honoraires professionnels	2 000 \$
Frais d'association	400 \$
Formation reçue	500 \$
Publicité	600 \$
Site web et frais de transaction	1 000 \$
Fournitures de bureau	200 \$

Exemple de charges de possession

Entretien équipement	1 000 \$
Entretien matériel roulant	2 000 \$
Entretien bâtiments	500 \$
Assurances	2 000 \$
Impôts payés	4 000 \$
Intérêts payés	3 000 \$
Amortissements	5 000 \$

À considérer dans la budgétisation d'investissements!

Ça se complique

- Une charge n'est pas nécessairement = une sortie d'argent
 - Amortissements
 - Diminution d'un stock provenant d'une année précédente
- Une sortie d'argent n'est pas nécessairement une charge
 - Remboursement du capital sur les prêts
 - Mise de fond d'un investissement
 - Intrant acheté non utilisé

Données importantes à collecter

- Dépenses
- Ventes
- Récoltes
 - Temps de travail (incluant des propriétaires)
- Indicateurs technico-économiques



Tenue de livres

- Excel
- Logiciels
 - Quickbooks, Sage 50, Acomba, Wave, Freshbooks...
- Sous-traiter à technicien·ne comptable
 - +Gestion des paies
- Importance de la charte de comptes



Charte de comptes (plan comptable)

- Penser sa charte de comptes en fonction des besoins d'analyse finaux
- Équilibre entre simplicité et détail
 - Montants trop élevées mériteraient p-ê d'être ventilés davantage
 - Montant trop petits mériteraient p-ê d'être regroupés
 - Dans tous les cas: a-t-on besoin de la savoir?
- L'adoption d'une charte de comptes similaire entre les entreprises facilite le travail de comparaison des résultats

À tenir en compte dans la budgétisation et l'analyse de résultats

- Rémunération du travail des propriétaires
- Salaire + cotisations de l'employeur et avantages sociaux
 - Ex: RRQ (6,4%) RQAP (0,7%), FSS (1,7%), CNESST (0,06%)
Total: + ~9%
 - Voir [site de revenu Québec](#), [WebRAS](#)
- Amortissements
- Subventions assurées



Main-d'oeuvre

- Typiquement 30 à 50% des coûts
- 10 ans et 100K\$ d'investissement pour atteindre la rentabilité (selon Georgia Monroe)
- Registre de temps de travail



Produits (revenus)

- Un produit (au sens comptable) est une valeur créée par les activités de l'entreprise qui pourra apporter un revenu
 - Ventes de fleurs, services offerts, subventions reçues



Exemples de produits – par type

Fleurs produites à la ferme	20 000 \$
Fleurs séchées	5 000 \$
Bouquets	40 000 \$
Événements	10 000 \$
Transplants vendus	4 000 \$

Exemples de produits – par canal de vente

Abonnement-livraison	20 000 \$
Marché public	10 000 \$
Fleuristes	20 000 \$
Événements	10 000 \$
À la ferme	4 000 \$
Entreprises	15 000 \$

Ça se complique...

- Un produit n'est pas nécessairement = une entrée d'argent
 - Augmentation d'un stock pas encore vendu
- Une entrée d'argent n'est pas nécessairement un produit
 - Vente d'un actif (équipement, terre)



Comptabilité d'exercice $\neq$ comptabilité de caisse

- Comptabilité de caisse: suivi des sorties et entrées d'argent, au moment où les transaction sont faites
 - Permis seulement en agricultures et pêcheries
 - Plus simple
- Comptabilité d'exercice: suivi de la valeur des mouvements et transformations des ressources, au moment où ils sont réalisés
 - Donne une vision plus juste de ce qui se passe

Actif

- Ce que l'entreprise **possède**, qui normalement lui est utile pour ses activités
- On les distingue sur le niveau de *liquidité*
- Actifs court terme
 - Encaisse, stocks, comptes à recevoir
- Actifs moyen terme
 - Outils, équipements
- Actifs long terme
 - Bâtiments, terre, placements
- Le **total des actifs est la valeur de l'entreprise**
 - Idéalement on exclut la valeur de la maison qui est plutôt un actif familial



Exemples d'actifs à court terme

Argent	Encaisse	6 000 \$
	Comptes clients Your text here	500 \$
	Taxes à recevoir	300 \$
Stocks	Semences	5 000 \$
	Emballages	1 000 \$
	Terreau (et autres intrants)	1 000 \$
	Matériel de transformation	500 \$
	Matériel promotionnel	500 \$

Exemple d'actifs à long terme

Bâtiment multifonctionnel (atelier, chambre froide, garage)	120 000 \$
Tracteur	50 000 \$
Camion de livraison	30 000 \$
Serre	20 000 \$
Équipements de production (outils, système d'irrigation, tunnels, filets, seaux)	10 000 \$
Machineries	6 000 \$
Matériel informatique	2 000 \$
Vivaces et arbustes	2 000 \$
Mobilier de bureau	1 000 \$



Passifs et capitaux propres

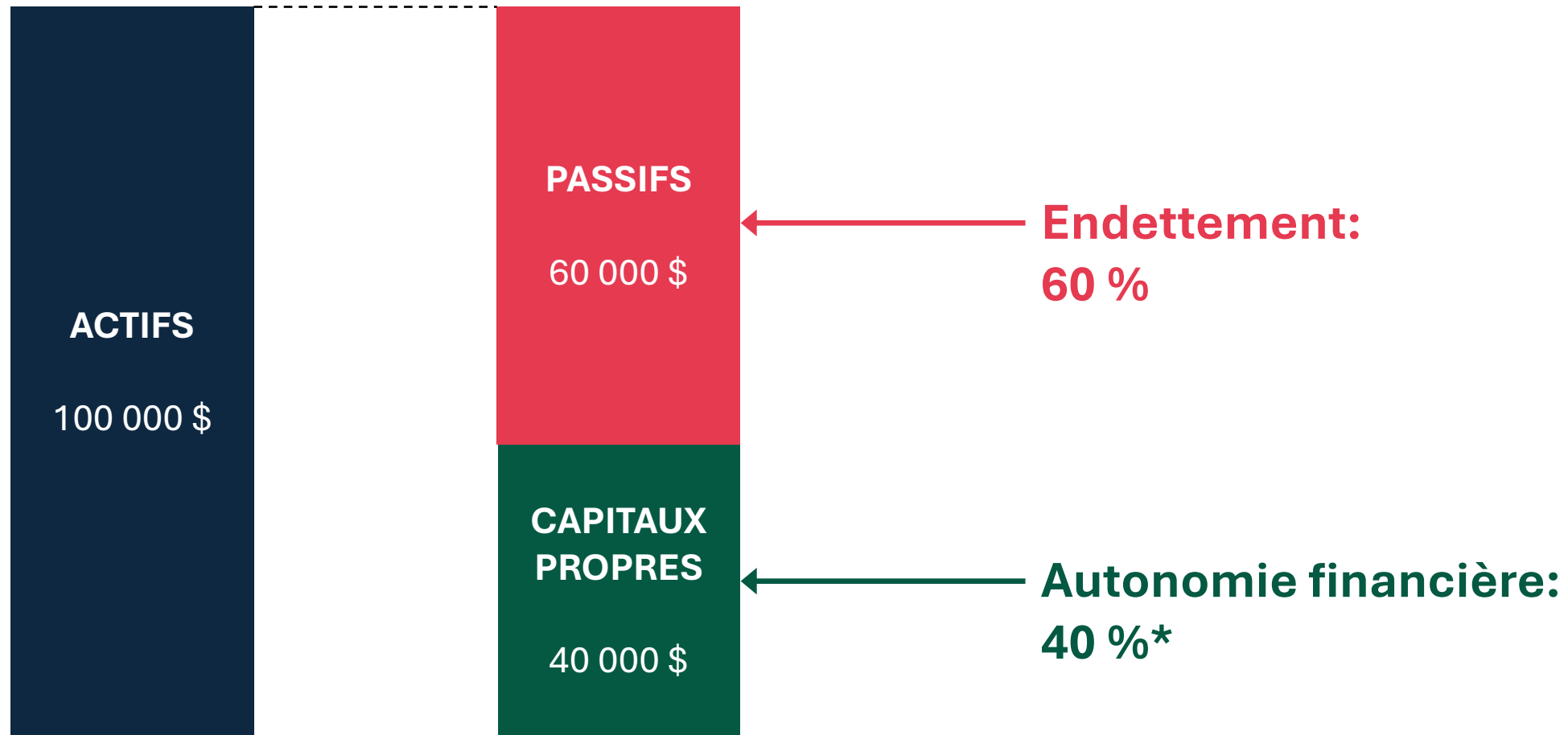
- Les passifs sont les dettes de l'entreprise
 - Emprunts
 - Sommes dûes aux propriétaires
 - Comptes à payer
- Les capitaux propres (aussi appelés *avoir du propriétaire* ou l'*équité*) est la balance de la valeur de l'entreprise (l'actif) qui appartient aux propriétaires
 - En théorie, ce qui resterait aux propriétaires si l'entreprise était vendue et que toutes les dettes étaient payées, par exemple
- $ACTIFS = PASSIFS + CAPITAUX PROPRES$



[Cette photo](#) par Auteur inconnu est soumis à la licence [CC BY-SA](#)

[Cette photo](#) par Auteur inconnu est soumis à la licence [CC BY-NC-ND](#)

Actifs vs passifs vs capitaux propres



Investissements vs charges

- Un investissement se distingue d'une dépense
- Ce n'est donc pas une charge
 - Charge : ce qui est consommé
 - Investissement : Acquisition d'un bien durable, qui augmente la valeur de l'entreprise
- Une mise de fond est le transfert d'une liquidité en un actif moyen/long terme

L'investissement dans le temps

- Un emprunt permet la répartition du déboursement (sortie de liquidité) d'un achat sur plusieurs années
 - Les **intérêts** payés sont le coût de ce service financier donc une sorte de **charge**
 - Le **capital remboursé** est le transfert d'une liquidité en avoir propre (diminue le passif)
- **L'amortissement** est la répartition de la valeur du bien sur sa durée de vie utile. On cherche ainsi à le faire correspondre à l'usure, la consommation du bien
- Concordance des durées: durée de vie utile, amortissement et financement

Exemples d'investissements

- Ferme ou bâtiments (chambre froide)
- Tracteur (petit Kubota, BCS) et équipements
 - Épandage
- Véhicule de livraison
- Cote à cote
- Serres et tunnels
- Puit
- Filets et ombrières
- Système d'irrigation



Récapitulatif produits et charges

CHARGES

- Amortissements
- Intérêts payés sur des prêts
- Variation de stocks en –
- Coûts des produits et services consommés dans l'année

PAS DES CHARGES

- Remboursement du capital sur les prêts
- Mise de fond d'un investissement
- Intrant acheté mais non utilisé

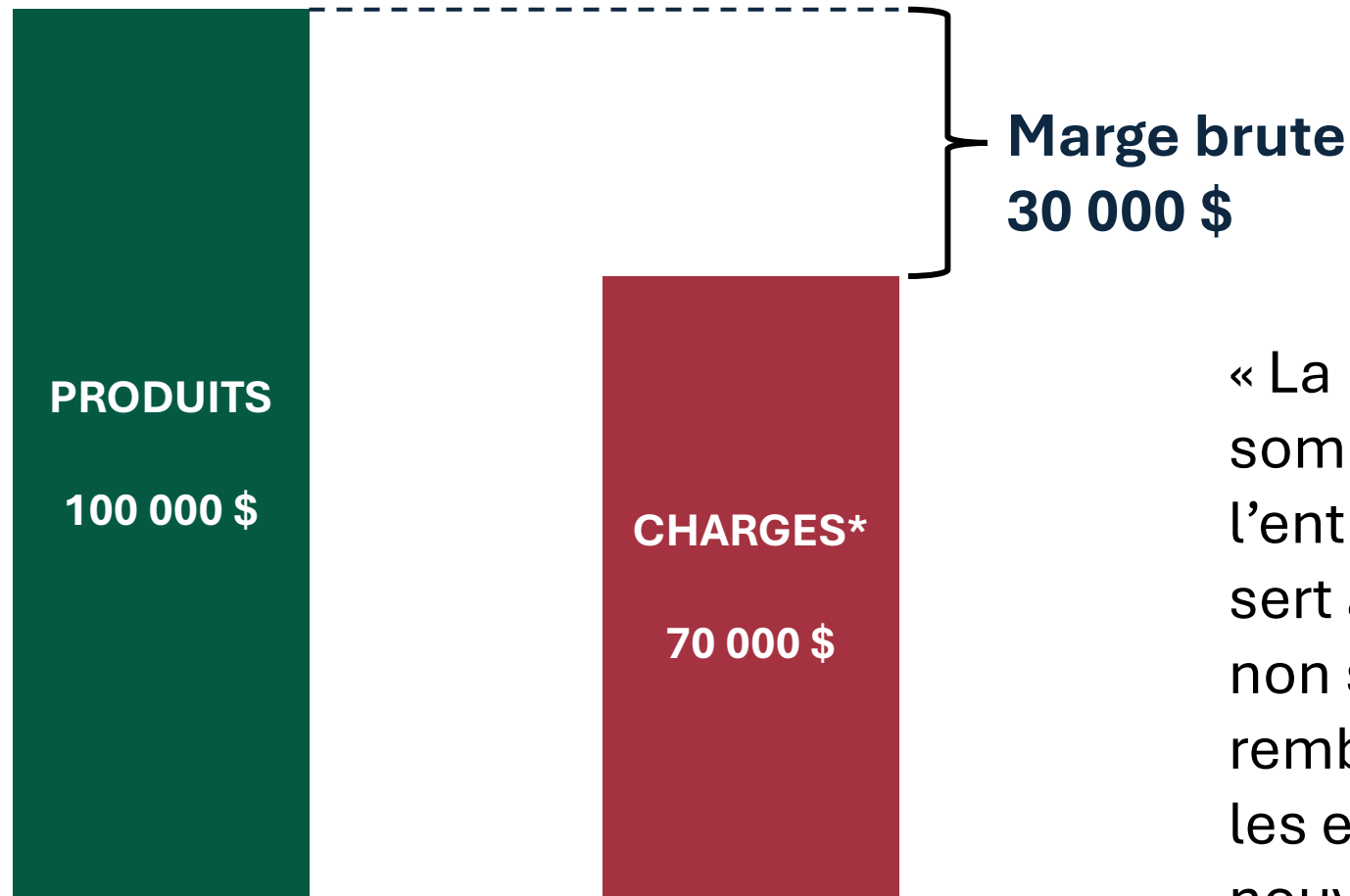
PRODUITS

- Ventes réalisées
- Subventions
- Variation de stocks en +

PAS DES PRODUITS

- Vente d'un actif (équipement, terre)

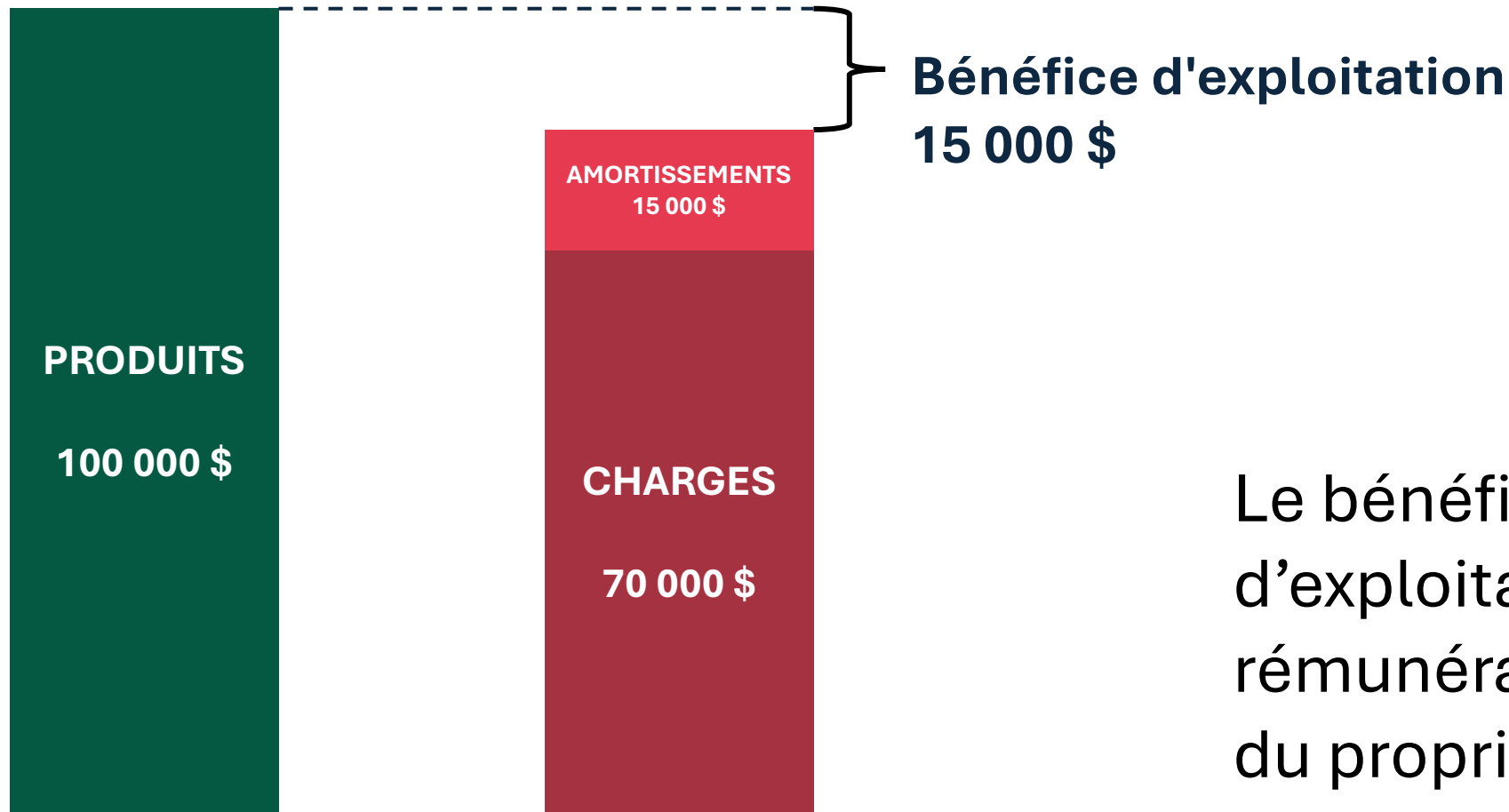
Analyse des résultats – marge brute



* excluant l'amortissement

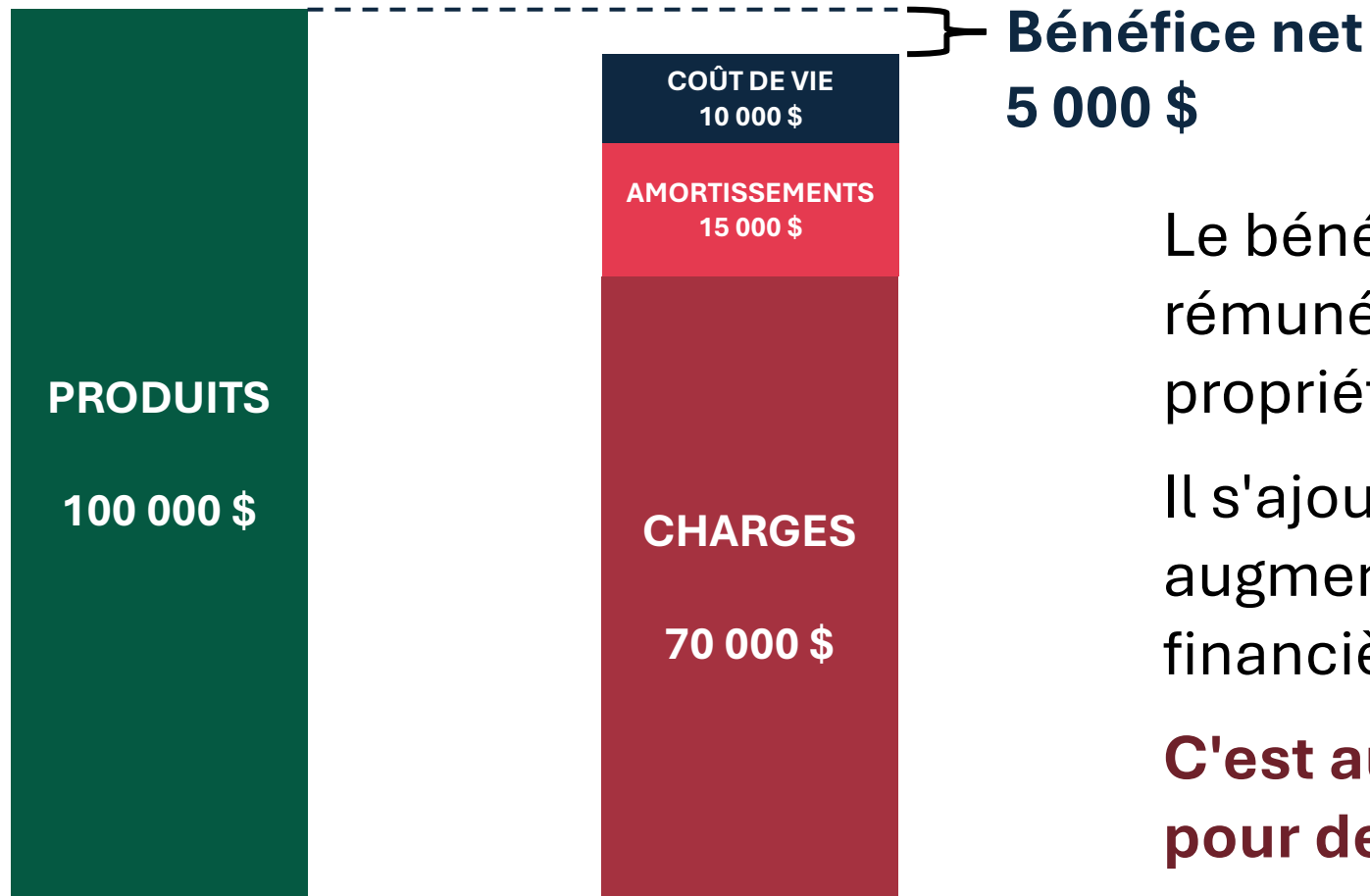
« La marge brute représente la somme disponible générée par l'entreprise pendant l'année. Elle sert à faire vivre les propriétaires non salariés, faire les remboursements du capital sur les emprunts et autofinancer les nouveaux investissements. »

Analyse des résultats - bénéfice d'exploitation



Le bénéfice d'exploitation est la rémunération de l'avoir du propriétaire et de son travail.

Analyse des résultats – bénéfice net

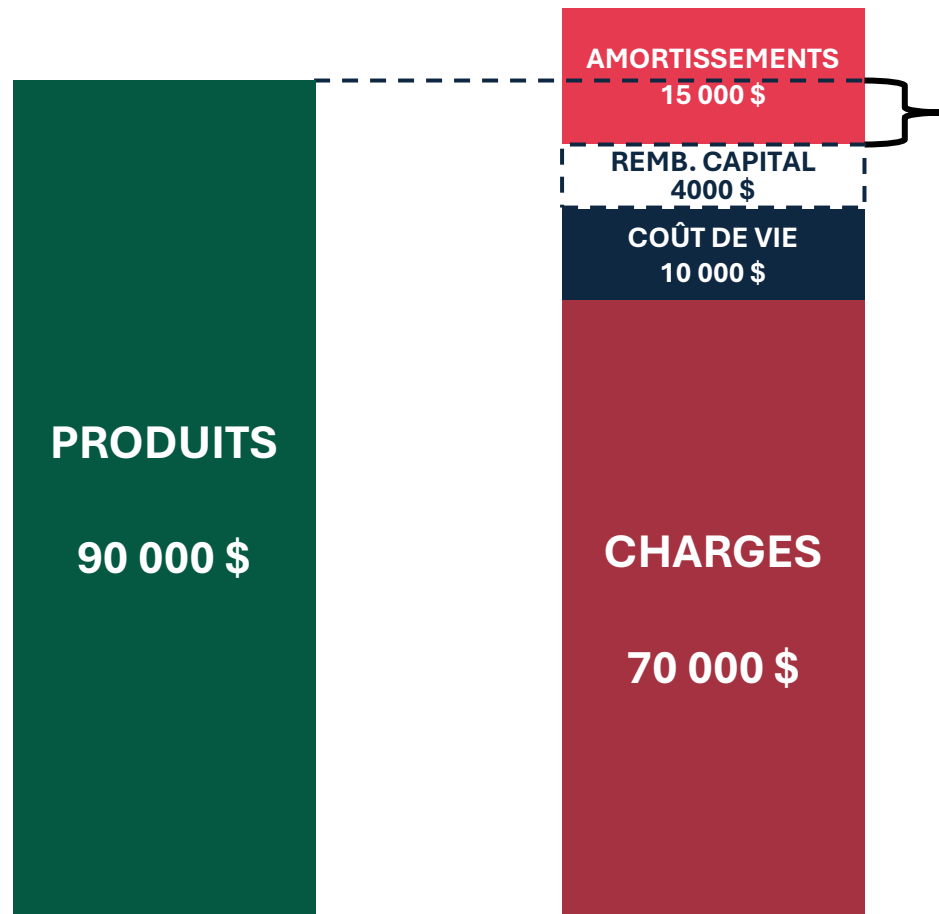


Le bénéfice net est la rémunération de l'avoir du propriétaire.

Il s'ajoute aux capitaux propres, en augmentant l'autonomie financière.

C'est aussi la somme disponible pour des nouveaux emprunts!

Cas de figure



Il reste 6 000 \$! 🤔

Cependant... 😞

C'est sans compter l'amortissement. 😬

L'amortissement est la répartition du coût des actifs sur leur durée de vie utile.

Il faudra éventuellement les remplacer (mise de fonds, intérêts, etc).

L'amortissement est un coût qui doit également être couvert pour une rentabilité durable.

Mais ça ne paraît pas dans les liquidités!

États financiers: état des résultats

- Présentation des produits et des charges au cours de l'exercice
- Ce qui s'est passé comme mouvements de valeur durant cette période
- C'est le flux des valeurs ("film")
- Produits: ventes, subventions
- Charges: intrants, main-d'oeuvre, services, **amortissements, intérêts, impôts, rémunération des propriétaires**

Exemple d'état des résultats



Produits		
	Fleurs produites à la ferme	20 000 \$
	Fleurs séchées	5 000 \$
	Bouquets	40 000 \$
	Événements	10 000 \$
	Transplants vendus	4 000 \$
Total des produits		79 000 \$
Charges		
	Semences	4 000 \$
	Terreau	1 000 \$
	Emballages	1 000 \$
	Achat pour revente	500 \$
	Matériel de transformation	500 \$
	Frais de kiosque	2 000 \$
	Quincaillerie	400 \$
	Carburant	3 000 \$
	Main d'oeuvre	30 000 \$
	Honoraires professionnels	2 000 \$
	Frais d'association	400 \$
	Formation reçue	500 \$
	Publicité	600 \$
	Site web et frais de transaction	1 000 \$
	Fournitures de bureau	200 \$
	Entretien équipement et matériel roulant	3 000 \$
	Entretien bâtiments	500 \$
	Assurances	2 000 \$
	Impôts payés	4 000 \$
	Intérêts payés	3 000 \$
	Amortissements	5 000 \$
Total des charges		64 600 \$
Marge		14 400 \$

États financiers: bilan

- Présentation des actifs, passifs et capitaux propres au début et à la fin de l'exercice
- C'est le stock des valeurs ("photo")
- Actifs: encaisse, comptes à recevoir, stocks, équipements, bâtiments, terre
- Passifs: emprunts, comptes à payer, sommes dûes aux propriétaires

Exemple de bilan



ACTIFS			
	Actifs court terme	Encaisse	6 000 \$
		Comptes clients	500 \$
		Taxes à recevoir	300 \$
		Semences	5 000 \$
		Emballages	1 000 \$
		Terreau (et autres intran	1 000 \$
		Matériel de transformati	500 \$
		Matériel promotionnel	500 \$
	Actifs long terme	Bâtiment multifonctionne	120 000 \$
		Tracteur	50 000 \$
		Camion de livraison	30 000 \$
		Serre	20 000 \$
		Équipements de product	10 000 \$
		Machineries	6 000 \$
		Matériel informatique	2 000 \$
		Vivaces et arbustes	2 000 \$
		Mobilier de bureau	1 000 \$
	Total des actifs		255 800 \$
PASSIFS			
	Passifs court terme	Marge de crédit	15 000 \$
		Carte de crédit	2 000 \$
		Comptes fournisseurs	3 000 \$
		Impot à payer	5 000 \$
	Passif long terme	Emprunt bancaire - mach	9 000 \$
		Emprunts bancaire - serr	12 000 \$
		Emprunt bancaire - bâtin	60 000 \$
	Total des passifs		106 000 \$
CAPITAUX PROPRES			
		Au début de l'exercice	144 800 \$
		Bénéfice net	5 000 \$
		À la fin de l'exercice	149 800 \$



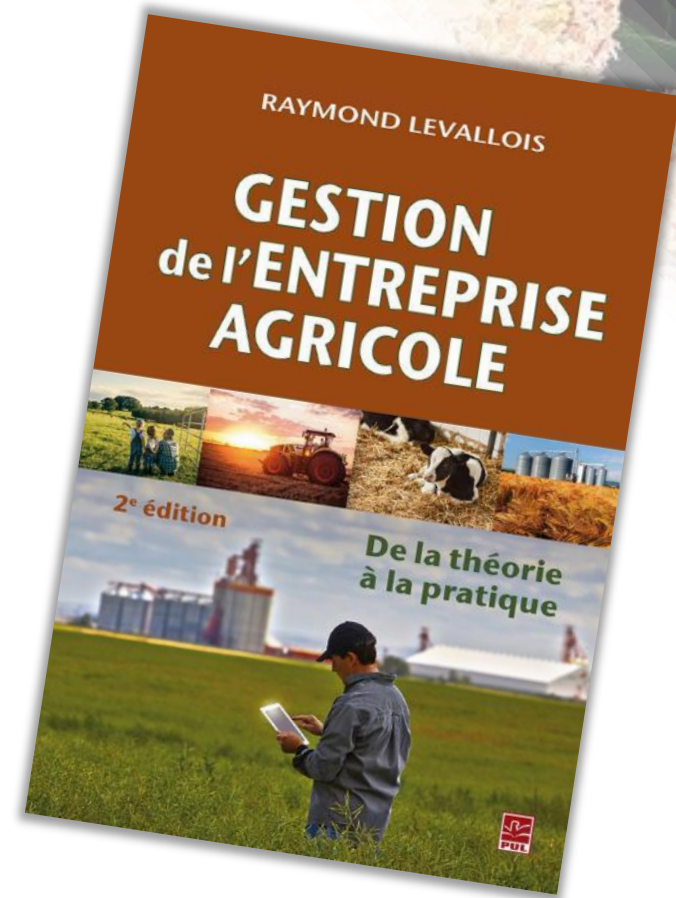
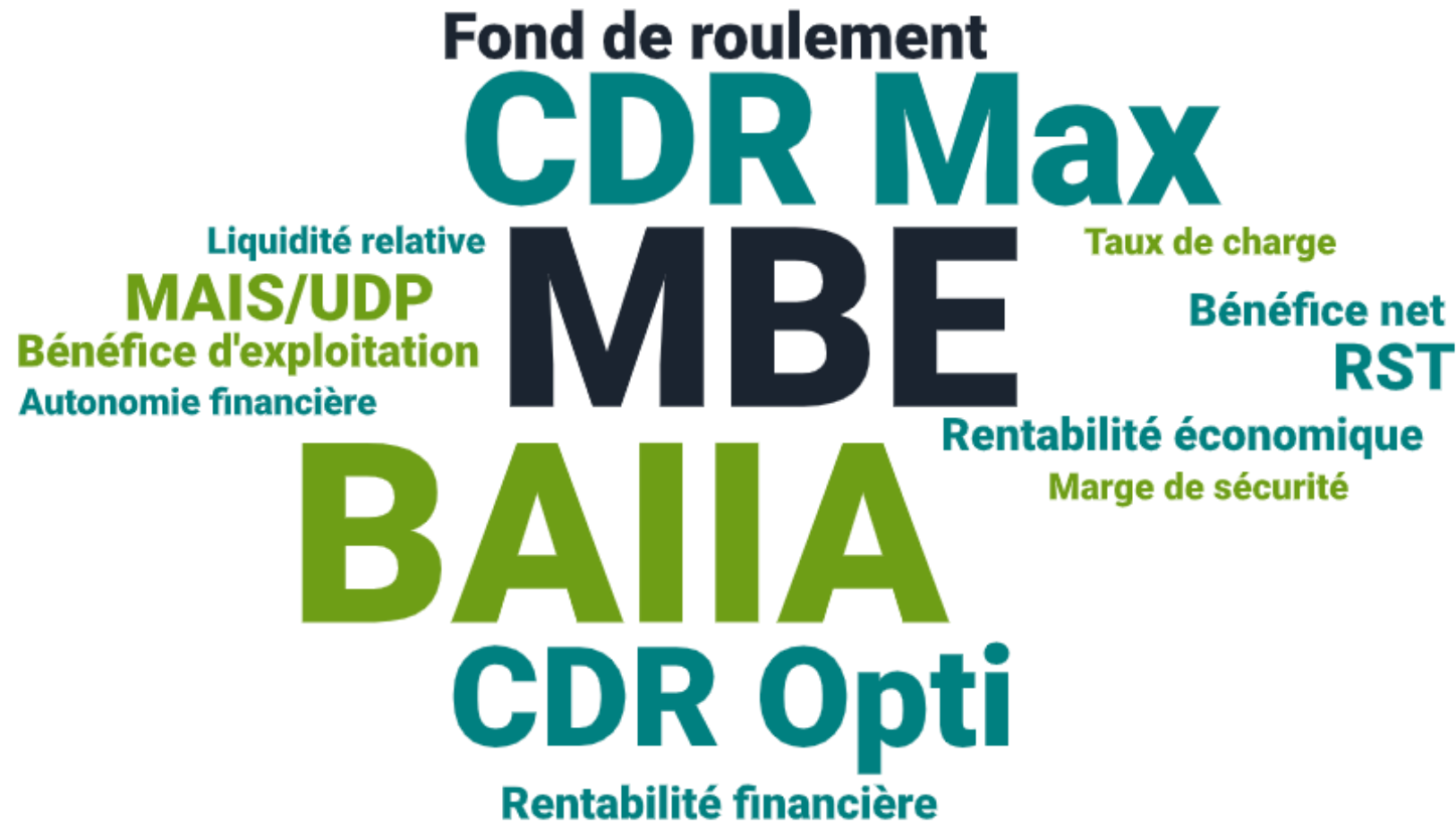
Structures juridiques

Particularités

- Entreprise individuelle (travailleur·e autonome)
 - Revenus et dépenses professionnelles mélangés avec les personnelles
 - Responsabilité liée
 - Voir <https://educaloi.qc.ca/capsules/lentreprise-individuelle-travailleur-autonome>
- SENC – Société en nom collectif
 - Rémunération à négocier entre associés
 - Responsabilité solidaire
 - Voir <https://educaloi.qc.ca/capsules/la-societe-en-nom-collectif>
- Société par action (Compagnie Inc) ou Coopérative
 - Salaires versés aux propriétaires opérants
 - Surplus peuvent être réinvestis ou payés en dividendes
 - Responsabilités détachées

Voir <https://educaloi.qc.ca/capsules/la-societe-par-actions-compagnie>

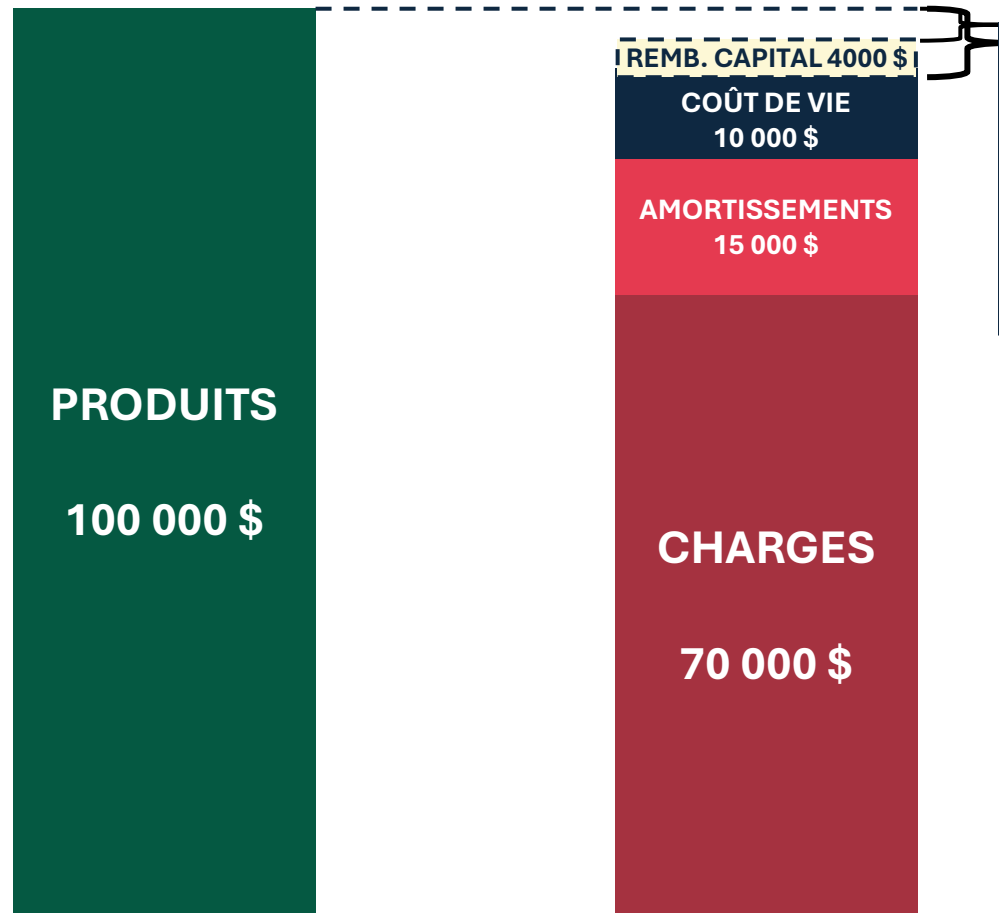
Indicateurs de performance



Ma suggestion d'indicateurs à retenir

- **Bénéfice net**
- **CDR** (capacité de remboursement) et **solde résiduel**
- **Rentabilité économique**
- **Rentabilité financière**
- **RST** (revenu standard du travail)

Bénéfice net et solde résiduel



Bénéfice net

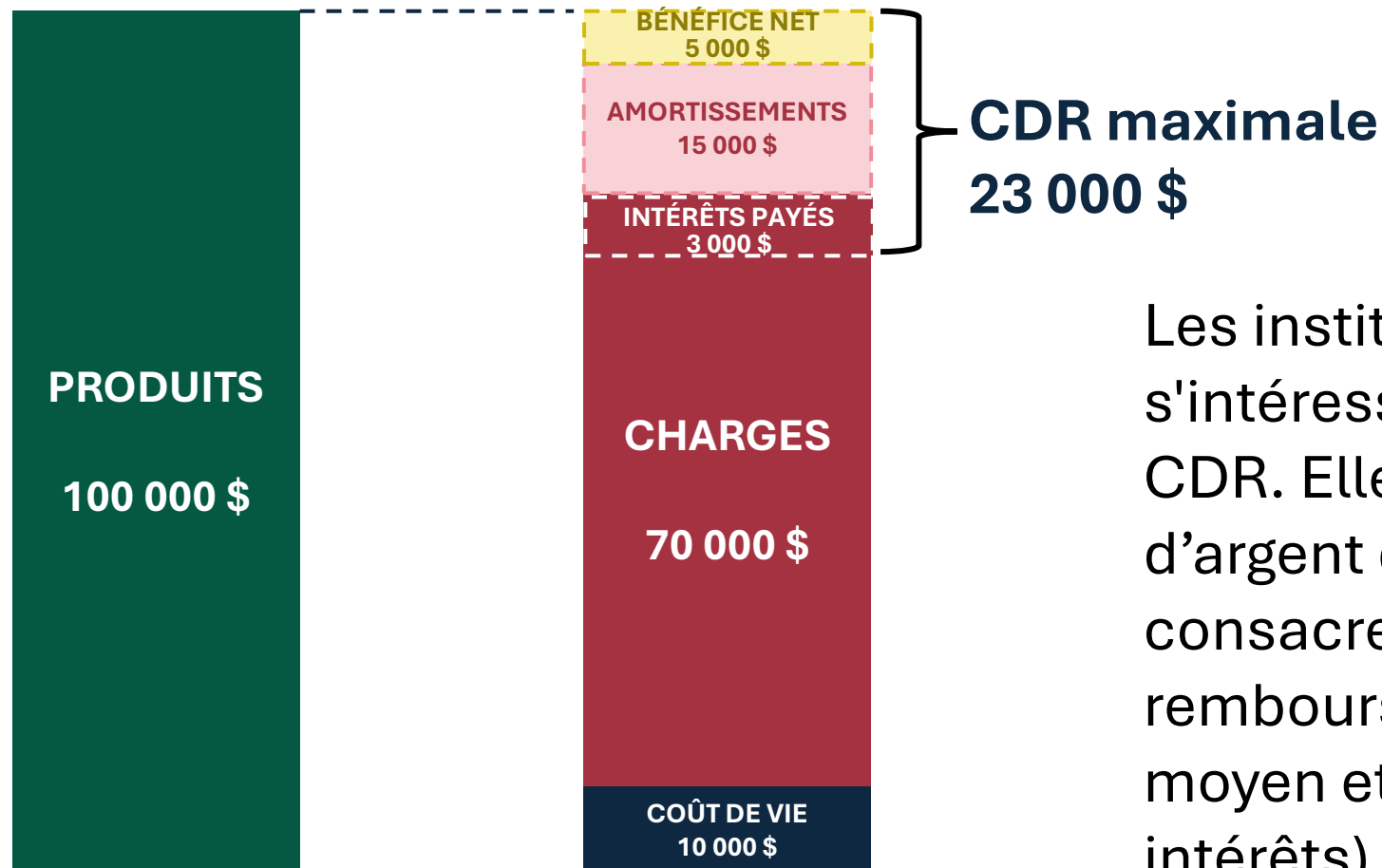
5 000 \$

- Remboursements de capital sur les prêts
2 000 \$

= **Solde résiduel**
3000 \$

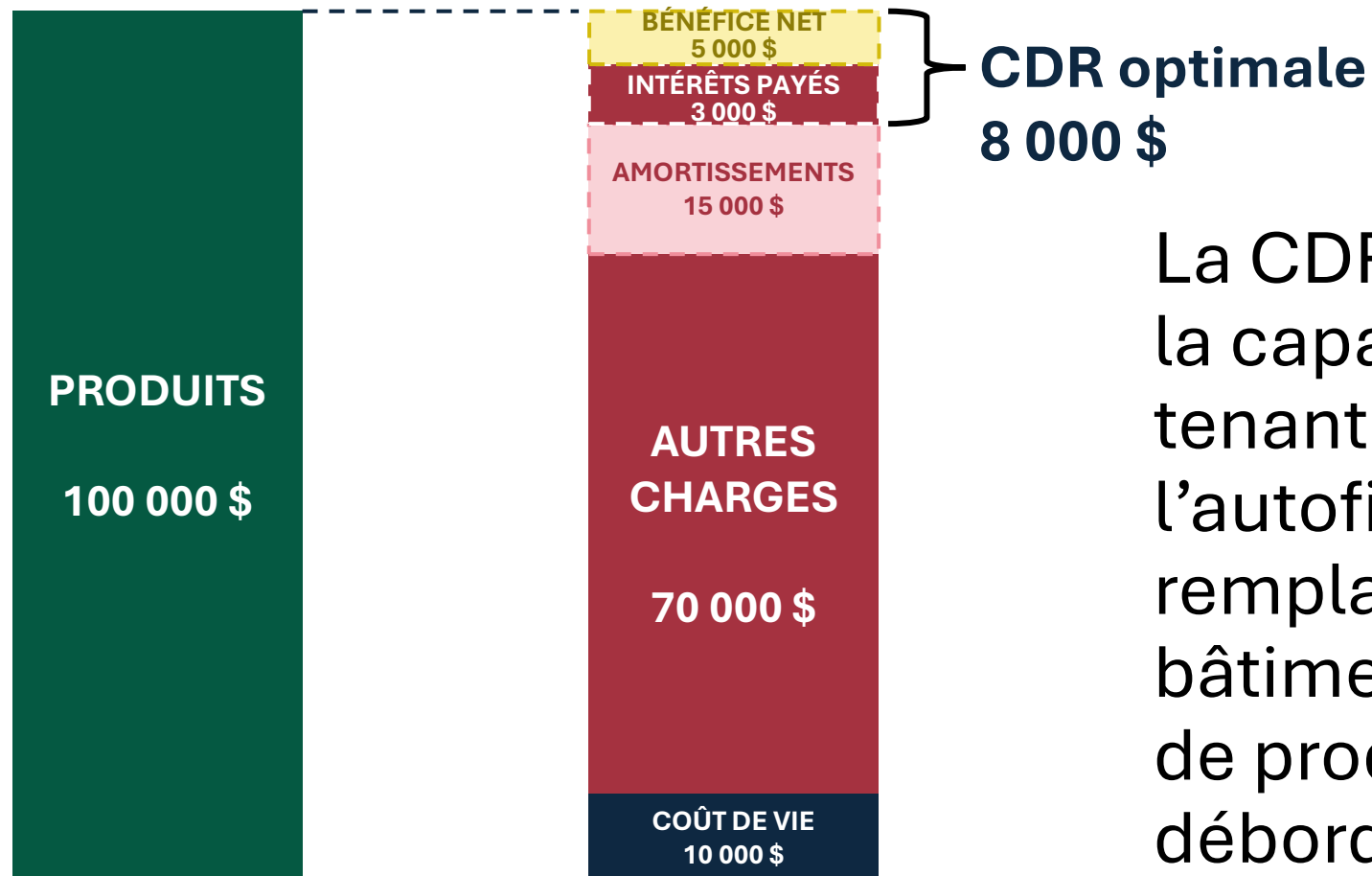
On soustrait du *bénéfice* net les sommes allouées au *remboursement du capital* sur les prêts (qui ne font pas partie des charges) pour obtenir le **solde résiduel**. C'est un indicateur des *liquidités disponibles pour de nouveaux emprunts*, donc la capacité de remboursement, après s'être acquitté des obligations financières.

CDR Capacité de remboursement



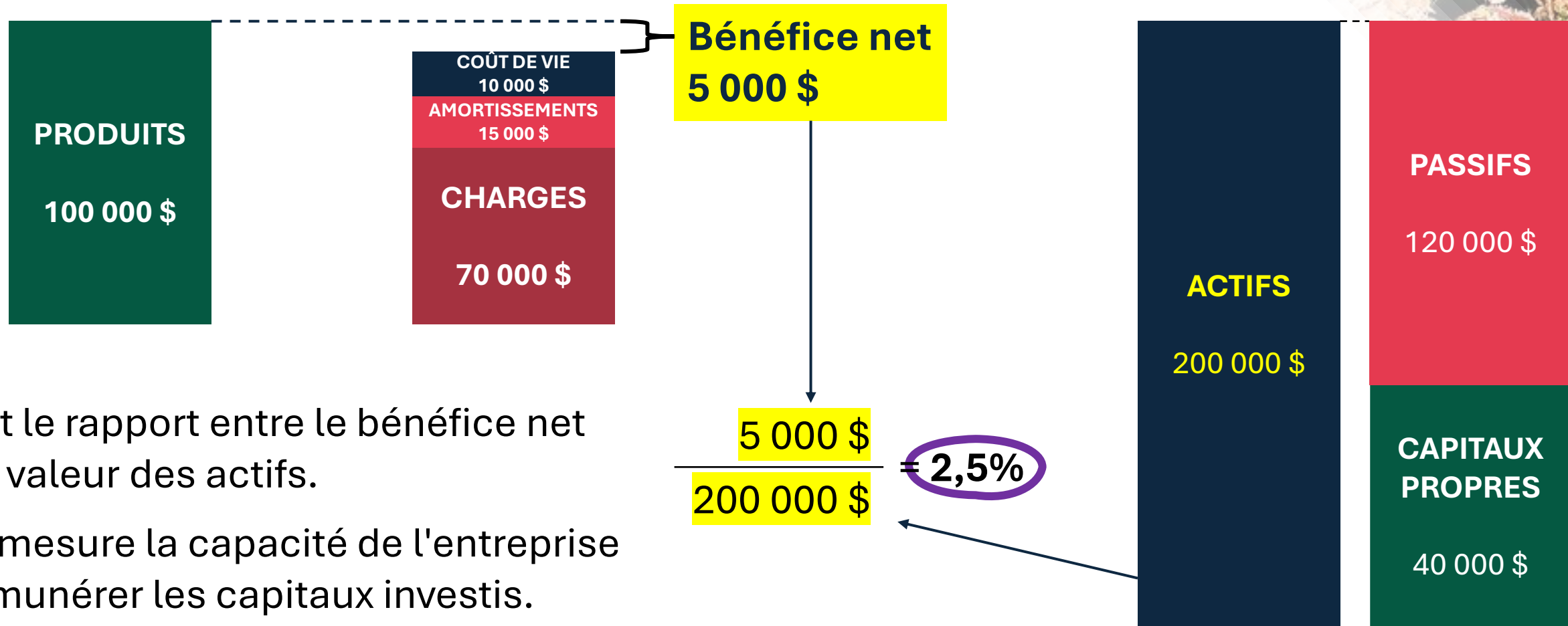
Les institutions financières s'intéressent particulièrement à la CDR. Elle représente le montant d'argent qu'une entreprise peut consacrer chaque année pour le remboursement de ses emprunts à moyen et long terme (capital + intérêts), incluant les prêts déjà encourus.

CDR Capacité de remboursement



La CDR optimale représente la capacité d'emprunt, en tenant compte de l'autofinancement pour le remplacement des bâtiments et équipements de production, sans déborder dans la valeur de l'amortissement.

Rentabilité économique

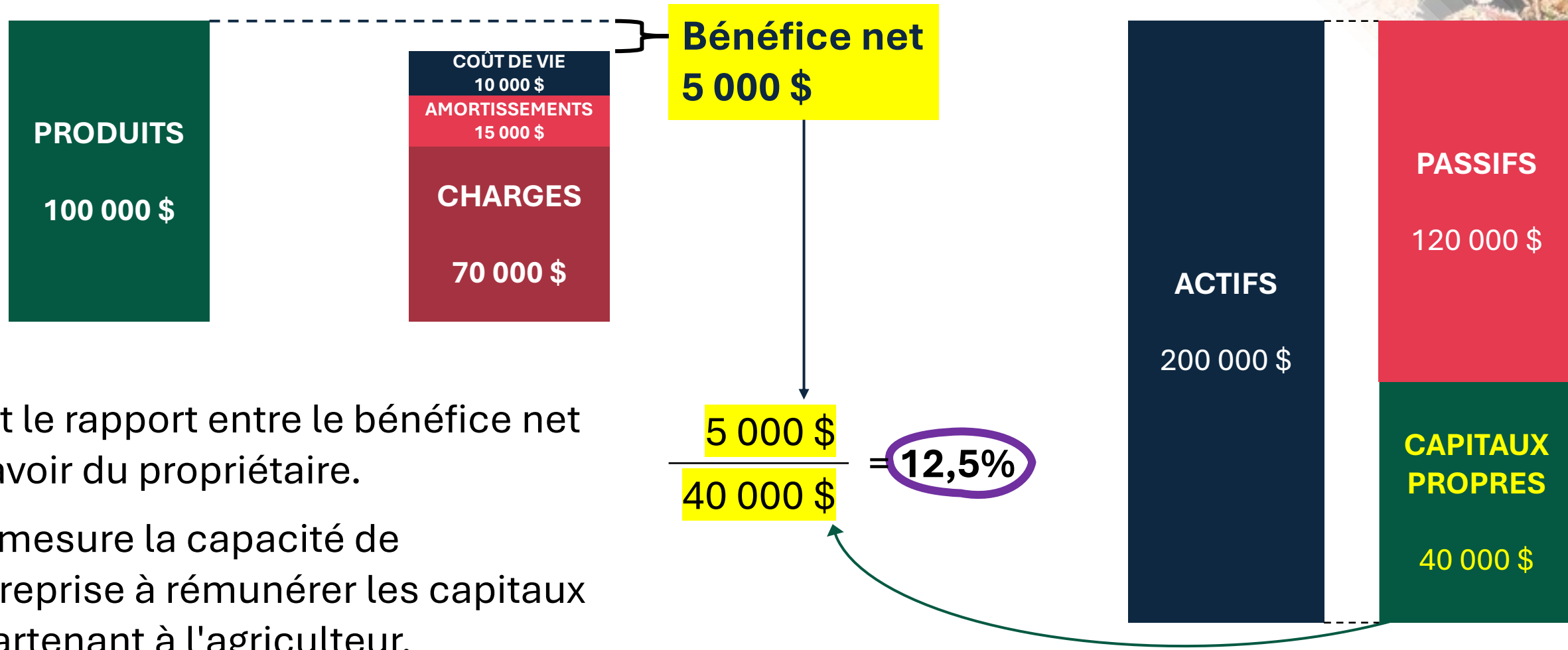


C'est le rapport entre le bénéfice net et la valeur des actifs.

Elle mesure la capacité de l'entreprise à rémunérer les capitaux investis.

2 à 4% est normal en agriculture

Rentabilité financière



Revenu standard du travail

- Le RST reflète le résultat de l'entreprise pour rémunérer les capitaux et le travail. On considère:
 - Bénéfice d'exploitation* (rémunération du capital propre)
 - Salaires (rémunération de la main-d'oeuvre)
 - Intérêts payés (rémunération des investisseurs)
- On le remmène aux heures travaillées, soit /h ou /UTP
- On peut le comparer à des salaires pour apprécier la rentabilité du projet, pour ce qui y est investi en travail et en capital.

* Le bénéfice d'exploitation inclut les prélèvements par les propriétaires, et tient compte des amortissements dans les charges

Exemple de calcul, revenu standard du travail

Bénéfice d'exploitation	25 000 \$
Salaires	15 000 \$
Intérêts payés	5 000 \$
Total	45 000 \$

Heures travaillées	3 000
RST/h	15,00 \$

UTP	1,5
RST/UTP	30 000 \$

Coût de revient / coût de production

*L'ensemble de coûts, **directs et indirects**, de production et distribution par unité vendue*

Coût de production

Plus général.

Peut concerner des activités ou un volume générique.

Plus souvent utilisé pour parler des produits agricoles

Coût de revient

Rapporté au produit vendu.

Plus souvent utilisé pour parler des produits transformés

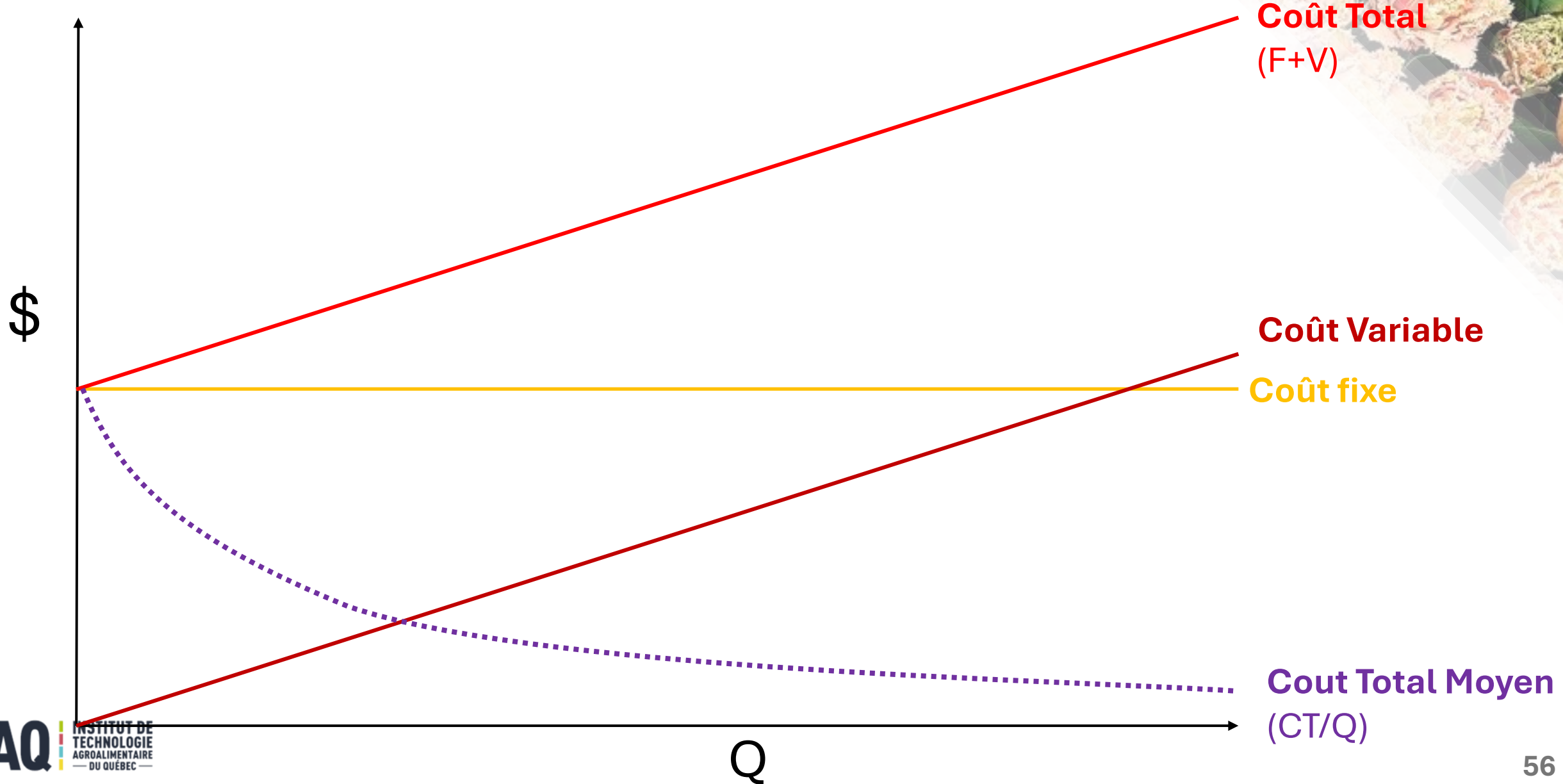
Types de charges

Charges fixes	Charges semi-fixes	Charges variables
Intérêts sur les emprunts généraux (MLT)	Équipements et outillages de production	Salaires des employés
Amortissements	Entretien de la machinerie	Carburant
Assurances	Électricité d'une serre	Fertilisants
Électricité	Location de terre	Semences
Télécommunications	Salaire des exploitants	Produits de phytoprotection
Taxes	Coûts de mise en marché	Paillis
Entretien des bâtiments		Autres matières premières
Services agronomiques		
Impôts		

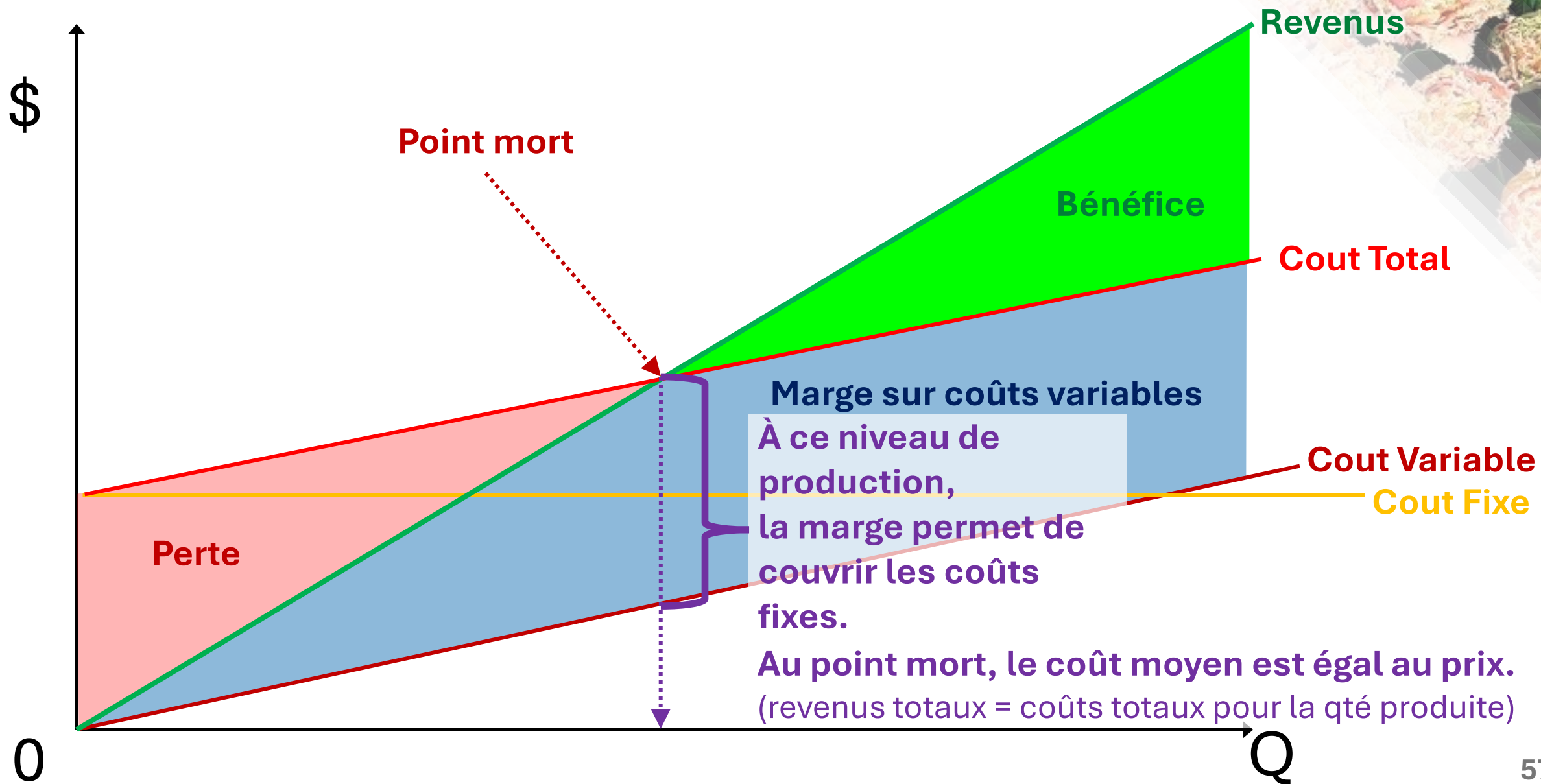
Coûts fixes vs variables

- Coûts fixes (CF) : indépendants du volume de production
- Coûts variables (CV) : dépendant directement des quantités produites.
- Coût variable moyen (CVM) : CV par unité produite
 - Économies d'échelle

Économie d'échelle



Recherche du point mort

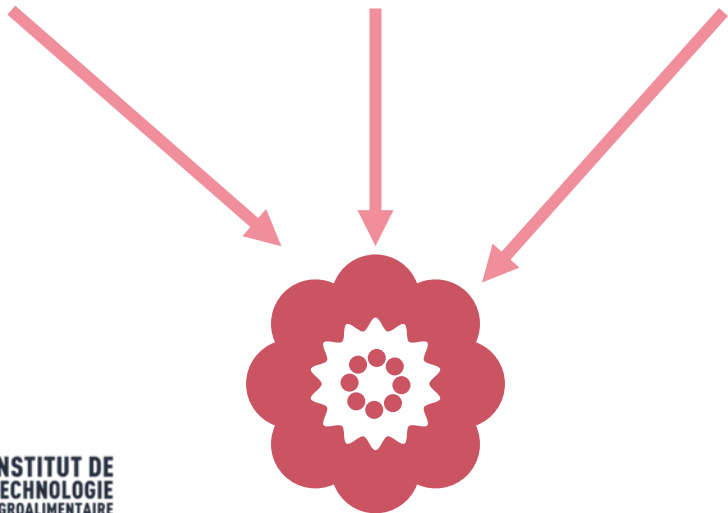


Affectation des coûts

Imputation (charges directes)

Un produit se fait affecter des coûts qui lui sont spécifiques

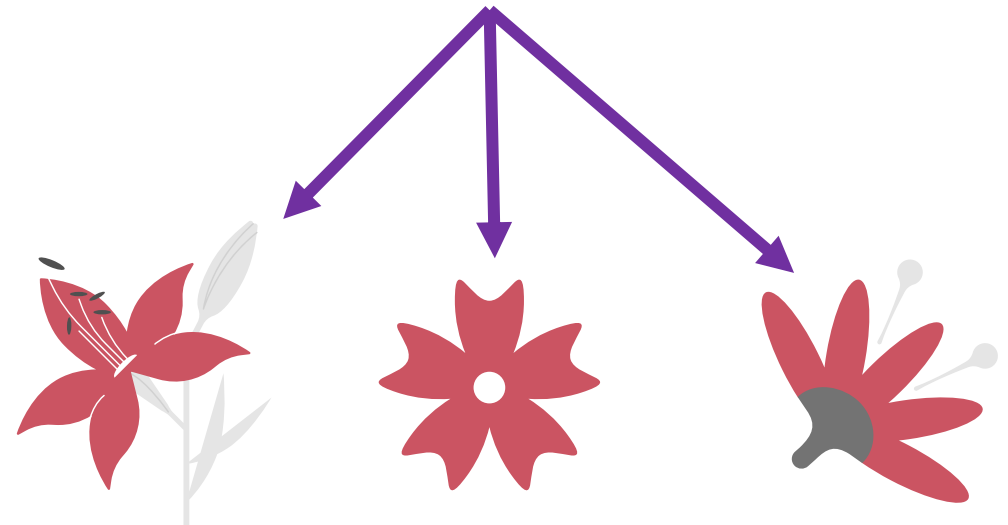
\$ semences \$ ferti \$ emballages



Répartition (charges indirectes)

Un coût général est affecté à des produits avec une *clé de répartition*

\$ main-d'oeuvre



Clé de répartition

- Un ensemble de fractions (%) qui totalisent 100% qui affectera sa juste part des coûts à chaque produit
- Choix de la clé : penser à une **mesure**, connue pour chaque produit, qui serait **représentative des coûts relatifs de chacun** par rapport aux autres
- Typiquement
 - Chiffre d'affaires
 - Superficie occupée (x temps)
 - Estimation

Les caractéristiques qui complexifient l'analyse de coût de production

- Produits nombreux
- Canaux de ventes multiples
- Plusieurs formats de vente par produits
- En production spécialisée de commodité -> recherche du *point mort*.
 - Peu réaliste et peu pertinent en production diversifiée
- En production diversifiée, le coût de revient servira plutôt à
 - Connaître le prix rentable
 - Comparer la rentabilité des différents produits
 - Comparer la rentabilité des canaux de mise en marché
 - Comparer la rentabilité de diverses activités



Mise en marché

- Registre de ventes
 - Qtés exactes et valeur des ventes de chaque produit
 - Différents canaux de mise en marché
 - À la ferme, kiosque ou autocueillette
 - Marchés publics
 - Fleuristes
 - Livraison
 - ASC
 - Mariages
 - Différents clients
 - Différents prix
- Tenir compte des coûts spécifiques s'il y a lieu (main-d'oeuvre, livraison, frais de kiosque)



Exemple – calcul de coût de production

	arbustes	vivaces	annuelles
Charges indirectes 50 000 \$			
Clé de répartition (selon les ventes)	20%	35%	45%
Charges indirectes imputées	10 000 \$	17 500 \$	22 500 \$
Charges directes	5 000 \$	10 000 \$	20 000 \$
Total des charges imputées	15 000 \$	27 500 \$	42 500 \$

Charges connues
(mesurées)

Charges calculées
(théoriques)

Exemple – calcul de coût de revient

Charges imputées aux annuelles 42 500 \$	Dahlia	Lisanthus	Matricaria
Clé de répartition (selon la superficie)	50%	30%	20%
Charges imputée à chaque plante	21 250 \$	12 750 \$	8 500 \$
Nombre de fleurs produites	1000	500	300
\$/fleur	21 \$	26 \$	28 \$

Conseils en vrac - gestion

- Trouver une offre de produits complémentaires aux autres (fleuristes et producteurs)
- Choisir ses fleurs en fonction de son marché
- Suivre des formations courtes en gestion, mise en marché (Uplus)
- Toujours évaluer le coût de main-d'œuvre, incluant le sien
- Apprendre à faire sa tenue de livre
- Sous-traiter
- Profiter des subventions disponibles (Agri-* notamment)

Coûts et revenus spécifiques (crédit: Mylène Blanchard)

	Prévisibilité de revenu	Temps à investir	Infrastructures à la ferme	Habiletés en composition florale	Liberté de composition	Accueil à la ferme *	Impact sur la routine
Abonnement	+++	+ ++ (avec service de livraison)	∅	+	+++	∅	∅
Kiosque à la ferme	?	∅	+	+	+++	+	∅
Marché public et kiosque hors ferme	?	+++	∅	+	+++	∅	∅
Autocueillette	?	+	++	∅	∅	+++	∅
Visite à la ferme	? /+	+	++	∅	∅	+++	∅
Agrotourisme	? /+	++	+++	∅	∅	+++	∅
Mariages et funérailles	++ (mariages) + (funérailles)	++	+ (si RV à la ferme)	+++ (mariages) ++ (funérailles)	+	++	+
Événements (ex : anniversaires et fêtes commerciales, ...)	?	+	∅	++	++	∅	++
Bureaux de professionnels, hôtels, salon de beauté et spas et restaurants	+++ (entente contractuelle)	+++ (démarchage)	∅	++	++	∅	∅

Regrouper les produits qui ont possiblement des coûts semblables

- Type de fleurs
 - Fleurs à remplissage (filler)
 - Fleurs focales
 - Fleurs d'agrément (spike)
- Tiges par plant
 - Multiple
 - Moyenne
 - Unique
- Type de plantes
 - Arbustes
 - vivaces
 - bulbes
 - Annuelles (semis vs transplants)
- Grosseur de bouquets

← Chaque type a probablement des coûts spécifiques que ses plantes ont en commun

Conseils en vrac - production

- Connaître Excel
- Se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée
- Écrire un manuel des employés avec les procédures
- Expérimenter différentes façons de faire
- Essayer beaucoup de variétés
- Sous-traiter pour se sauver du travail (travaux de sol, épandage...)
- Paillis de plastique pour sauver sur le désherbage
- Produire les variétés faciles comme les annuelles démarrées par semis



Conseils en vrac – mise en marché

- Utiliser des plateformes de ventes
 - Shopify, Square, etc
- Regroupements d'entreprises pour se spécialiser et accéder à de nouveaux marchés
- Maîtriser les réseaux sociaux
- Communiquer son portfolio et son calendrier de disponibilités



Outils disponibles

- Outils du CETAB

<https://cetab.bio/outils>



Récoltes

OUTIL DE GESTION



Temps de travail

OUTIL DE GESTION



Ventes

OUTIL DE GESTION



JOURNÉE

POUR LES FERMES
PRODUCTRICES
DE FLEURS COUPÉES

Merci!