

**Société de développement de l'industrie maricole
(SODIM)**

**Plan de support administratif aux entreprises
mytilicoles du Québec**

Mars 2007

**Préparé par :
Jean-Pierre Collette, CA
Directeur adjoint administration/finances**

TABLE DES MATIÈRES

I – INTRODUCTION	3
II – OFFRE DE SERVICE DE LA SODIM.....	4
A) SUIVI DE LA PRODUCTIVITÉ	5
1. Études de l’UQAR.....	5
2. Informations recherchées	6
3. Méthodologie/Rôle des entreprises.....	9
B) CALCUL DU COÛT DE REVIENT	11
1. Informations recherchées	11
2. Uniformisation des conventions comptables.....	13
3. Méthodologie/Rôle des entreprises.....	14
4. Plan de mise en action.....	14
C) PLANIFICATION ET SUIVI BUDGÉTAIRE	16
1. Préparation de la planification.....	16
2. Suivi des prévisions	16
D) AUTRES SERVICES.....	18
III – RAPPORT SYNTHÈSE ANNUEL	19
IV – CONCLUSION.....	20
V - ANNEXE.....	21

I – INTRODUCTION

La SODIM favorise le développement de l'industrie maricole au Québec de plusieurs façons. Que ce soit par de l'aide financière, un support technique ou par son implication en recherche et développement, la SODIM est un partenaire direct de la majorité des acteurs de cette industrie.

Un support administratif est offert par la SODIM depuis 2000 et plusieurs entreprises s'en sont déjà prévaluées. Toutefois, suite aux changements de personnel au niveau du poste de directeur adjoint aux finances et à l'administration, la fréquence des services a diminué. Ce document a pour but d'informer les mariculteurs des services personnalisés que la SODIM peut fournir.

Les objectifs poursuivis par la SODIM, à travers cette initiative, sont détaillés comme suit :

- Offrir aux entreprises un service d'étalonnage industriel permettant, à terme, une optimisation des opérations maricoles;
- Mettre en place, pour le bénéfice des entreprises, un mécanisme de suivi du coût de revient;
- Assister les promoteurs dans la gestion de leur entreprise en mettant notamment à leur disposition des informations actualisées relatives à la production et aux aspects financiers.

Ces objectifs s'inscrivent dans l'esprit du « Plan stratégique de développement de la mariculture 2006-2011 » et, notamment, la première orientation qui est celle de consolidation des entreprises maricoles actives au Québec. Une fois bien établi, le plan d'aide devrait permettre aux entreprises de disposer d'informations nouvelles pour favoriser la réduction des coûts de production.

C'est dans un esprit de coopération et de mise en commun des connaissances que cette aide sera apportée. Bien que toutes les données qui seront recueillies dans les entreprises demeureront strictement confidentielles, il nous sera possible de dresser un portrait plus précis des performances globales de l'industrie, d'en suivre l'évolution et de comparer les entreprises individuellement face à la moyenne du secteur.

Surtout, les informations recueillies pourront servir d'outils pour mieux cibler les actions à entreprendre afin d'améliorer les performances du secteur.

Ce genre d'information a une valeur très élevée auprès des gestionnaires d'entreprises et nous comptons sur votre coopération pour nous permettre de vous la fournir.

II – OFFRE DE SERVICE DE LA SODIM

L'aide offerte par la SODIM est diversifiée et se présente sous les quatre catégories suivantes :

- Suivi de la productivité;
- Calcul du coût de revient;
- Planification et suivi budgétaire;
- Services-conseils en gestion/administration.

Chacun de ces éléments peut apporter une plus-value à l'entreprise en lui donnant une meilleure vision globale de ses performances ainsi que de ses perspectives de développement.

Pour que ces services soient possibles, certains changements pourraient devoir être apportés au niveau du traitement administratif dans les entreprises. Toutefois, une fois instaurées, ces nouvelles méthodes ne devraient pas représenter une tâche plus lourde que par le passé.

Dans les prochaines sections, nous présenterons :

- L'utilité de chacun des services pour les entreprises;
- Les informations nécessaires au traitement des données;
- Le rôle des entreprises dans la cueillette et la préparation des informations;
- Les résultats qui seront présentés aux entreprises.

A) SUIVI DE LA PRODUCTIVITÉ

La productivité peut se définir comme étant les efforts (temps, argent, etc.) nécessaires pour la production d'un bien ou d'un service. Les entreprises visent donc à augmenter leur productivité en diminuant les coûts nécessaires à la production d'un même nombre de produits ou en augmentant la production en gardant les coûts au même niveau.

Pour l'industrie de la mariculture, l'objectif est donc de maximiser la production (kg de vente) pour un coût minimal de main-d'œuvre, de matériel, de filières, etc.

Pour améliorer la productivité, il faut se doter d'éléments de mesure pour pouvoir observer les performances d'une année à l'autre. L'UQAR a mené des études servant de point de départ.

1. Études de l'UQAR

Dans une optique d'évaluation de la productivité de l'industrie de la moule bleue, l'UQAR a réalisé des études ayant pour objectif d'élaborer un modèle d'étalonnage (benchmarking) pour permettre aux entreprises de s'évaluer face au marché.

Les études se sont intéressées au Québec et aux provinces du Canada atlantique (Terre-Neuve, Île-du-Prince-Édouard, Nouveau-Brunswick et Nouvelle-Écosse). Nous nous sommes principalement intéressés aux informations relatives au Québec compte tenu du champ d'action de la SODIM.

Selon ces études, bien que la rentabilité des entreprises ne soit pas encore présente, des gains au niveau de l'efficacité de la production ont été enregistrés de 2000 à 2004. Ces gains ont permis de réduire les pertes, ce qui est encourageant pour l'industrie.

Toujours selon les études de l'UQAR, les entreprises québécoises accusent cependant un retard prononcé face aux provinces des Maritimes, particulièrement l'Île-du-Prince-Édouard. Cet écart suit toutefois une tendance à la baisse pour les années couvertes par les études. Il faut toutefois regarder ces résultats avec une certaine réserve compte tenu des méthodes de production et de l'environnement d'exploitation qui diffèrent selon les provinces.

L'évaluation de la productivité des entreprises maricoles a été observée sous deux indicateurs principaux :

- Longueur (m) traitée par heure/personne de travail;

- Heures de main-d'œuvre nécessaires pour la vente de 100 kg.

Ces données ont été traitées selon les étapes de production suivantes :

- Installation des collecteurs;
- De la collecte au boudinage;
- Récolte;
- Entretien du site et des équipements (2^e indicateur seulement).

Le tableau suivant montre les informations observées lors de l'étude.

Étape de production	Mètres par heure/personne	Heures pour 100 kg
Installation des collecteurs	135 m/hp	1,00
De la collecte au boudinage	47 m/hp	1,00
Récolte	40 m/hp	1,15
Entretien		3,50

Les études donnent des balises intéressantes aux entreprises pour se comparer au niveau de la productivité. Toutefois, compte tenu de la jeunesse de l'industrie au Québec, les indicateurs ont connu des variations importantes à travers les années contenues dans l'étude.

D'autres faiblesses concernant les méthodes de cueillette des données ainsi que la séparation des activités ont été relevées par les mariculteurs qui avaient pris part à cette recherche.

2. Informations recherchées

Suite à ces études, la SODIM a rencontré divers intervenants (mariculteurs, groupe d'aide technique, etc.) pour réévaluer les indicateurs contenus dans l'étude de l'UQAR et préciser quels autres indicateurs pourraient être utiles. Les indicateurs retenus se regroupent en quatre catégories.

Le choix des indicateurs a été fait selon les critères suivants :

- Utile : Donner une information pertinente à l'évaluation de la performance des entreprises;
- Comparable : Avoir les mêmes bases d'une entreprise à l'autre pour permettre une comparaison valable;
- Cueillette facile : Obtenir les données de chacune des entreprises en limitant le travail supplémentaire des promoteurs.

2.1 Efficacité des méthodes de production

La production mytilicole comporte des étapes communes entre les entreprises. Chacune de ces étapes requiert des méthodes particulières qui ont été précisées, notamment par des projets de recherche et développement. L'optimisation du temps et des ressources nécessaires à chacune des étapes est primordiale dans l'atteinte d'une productivité supérieure.

Le processus de production a donc été regroupé dans les catégories suivantes :

- Approvisionnement :
 - Installation des collecteurs;
 - Saumurage des collecteurs;
 - Ajustement du flottage;
 - Visite et suivi des collecteurs.

- Production :
 - Collecte et lavage des naissains;
 - Boudinage des filières;
 - Ajustement du flottage;
 - Visite et suivi des filières.

- Récolte et ventes :
 - Récolte en mer;
 - Transformation;
 - Préparation à la vente.

- Entretien et réparation :
 - Entretien et réparation en mer;
 - Entretien et réparation à terre.

- Immobilisations :
 - Fabrication des filières.

Le meilleur indicateur pour évaluer l'efficacité de chacune des étapes est sans aucun doute les heures de main-d'œuvre nécessaires à leur réalisation. Ces dernières seront mises en relation avec les mètres de collecteurs et de filières traités dans l'année pour les trois premières catégories. Pour les deux dernières, ce sera plutôt sur le total des kg nets produits qu'ils seront évalués.

Exemple :

- 1 heure de main-d'œuvre/100 mètres de collecteurs installés;
- 2 heures d'entretien et réparation/100 kg nets de vente.

Il est à noter que même si ce sont les heures de main-d'œuvre qui servent d'indicateur, les employés ne sont pas les seuls responsables du temps nécessaires pour la réalisation d'une étape. La qualité de l'équipement, les bris mécaniques et les conditions météorologiques sont d'autres facteurs qui influencent les résultats.

2.2 Efficacité du captage

Un volume de captage suffisant est nécessaire pour arriver au volume de production souhaité. Il est donc important d'évaluer la performance des entreprises au niveau de la quantité moyenne de captage par collecteur. Il sera plus facile ensuite de voir l'impact d'un captage déficient et de prévoir les mesures correctrices.

Les données utilisées pour évaluer cet indicateur seront :

- Nombre de mètres de collecteurs récoltés;
- Mètres de filières boudinées à partir de ces collectes;
- Densité de boudinage moyenne utilisée.

Ainsi, il sera possible de déterminer un nombre moyen de naissains captés par mètre de collecteurs installés.

2.3 Efficacité de la production

Une fois les filières boudinées, la croissance des stocks influe directement sur les ventes de l'entreprise. Il sera donc important d'en évaluer la performance pour les entreprises.

Pour y arriver, les kg nets vendus seront mis en relation avec les mètres de filières qui ont été boudinées. Le plan stratégique avait établi le niveau visé à 4 kg par mètre de filières.

2.4 Efficacité de l'effort de vente

Un problème important qui survient depuis quelques années est celui lié aux difficultés à écouler les stocks. Certains stocks ne pouvant être vendus sont tout simplement perdus.

Pour éviter que ce phénomène n'influe sur la mesure de l'efficacité de la production, un ratio mettant en relation les kg vendus et les kg réellement produits sera calculé. L'objectif est de ramener ce ratio le plus près de 1 : 1.

Pour que ce ratio soit utile, la méthode de détermination des stocks produits devra être uniforme d'une entreprise à l'autre. C'est pourquoi le MAPAQ offrira la possibilité de procéder à un inventaire annuel chez toutes les entreprises pour déterminer la quantité produite qui n'a pas été vendue.

Ce ratio étant complexe à évaluer, les méthodes d'évaluation pourront être revues à la suite des premiers résultats recueillis.

3. Méthodologie/Rôle des entreprises

Une analyse de la productivité n'est utile que si les données recueillies pour le traitement sont fiables et comparables. C'est pourquoi il est très important d'adopter une méthodologie qui sera la même pour toutes les entreprises et que la cueillette des données se fasse de façon rigoureuse et continue.

Par rigoureuse, il ne faut pas lire difficile. Les données nécessaires devraient se recueillir assez facilement sans trop d'effort supplémentaire. Toutefois, il est important que le tout soit bien fait pour éviter des mauvaises conclusions suite à l'analyse des résultats.

Il est aussi important que le tout se fasse de façon continue. C'est donc dire qu'aucune activité ne doit être omise et il doit n'y avoir aucune coupure dans l'entrée des données.

Le rôle de l'entreprise se limitera à la collecte des données, toute la compilation, le traitement et l'analyse des données seront sous la responsabilité de la SODIM.

La collecte des données se fera dans un journal de bord qui sera fourni par la SODIM. Même si l'entreprise compile déjà des données semblables à l'interne, il serait préférable qu'elle remplisse également le journal de bord fourni par la SODIM pour assurer l'uniformité avec les autres entreprises.

→ Journal de bord – Suivi des activités de main-d'œuvre (annexe)

Pour chaque journée où il y a des activités, il suffit d'inscrire le nombre d'heures/personne (exemple : 2 employés pendant 5 heures = 10 heures/personne) pour chacune des activités effectuées. Ensuite, le responsable inscrit les quantités traitées (en mètre ou en kg selon le cas).

Vu l'importance de la répartition adéquate entre les activités, un guide sera aussi remis aux entreprises pour spécifier les activités qui sont incluses dans chaque étape de production.

Toutes les heures de main-d'œuvre (sauf pour l'administration) devraient y être inscrites. De cette façon, au bout de l'année, les heures totales du journal de bord devraient égaler aux heures totales au journal de paie de l'entreprise. Une conciliation dans ce sens pourra être effectuée par la SODIM de 2 à 3 fois par année sur demande.

La méthode de cueillette des données est laissée à la discrétion des entreprises. Toutefois, les capitaines des bateaux sont probablement les meilleures intermédiaires pour enregistrer les données. Un journal pourrait être à bord de

chaque bateau et rempli quotidiennement par le capitaine qui pourrait remettre ces documents au propriétaire pour la vérification et la transmission des données.

→ *Journal de bord – Suivi de la production (annexe)*

Cette fiche de réponse est globale pour une période laissée à la discrétion de l'entreprise. Plus cette fiche sera produite pour des périodes courtes (mensuellement), plus l'information qui en sera tirée sera détaillée au bout d'un an.

Les entreprises ont chacune leur méthode particulière pour recueillir ces données et il aurait été compliqué de proposer une méthode uniforme. La méthode de cueillette sera donc laissée à la discrétion des entreprises. Un modèle de compilation présenté en annexe sera quand même proposé et la SODIM pourra assister les entreprises qui désirent avoir du support au niveau de ce suivi.

B) CALCUL DU COÛT DE REVIENT

Pour toute entreprise de production, le coût de revient est sans aucun doute l'une des informations financières des plus cruciales. Le coût de revient représente les coûts directs nécessaires à la production d'une unité. Lorsqu'il est calculé avec précision, cet indicateur nous permet de déterminer le seuil de rentabilité de l'entreprise, d'évaluer le niveau de production idéal et plus important, il est la base du contrôle des coûts.

Les études de l'UQAR avaient tenté de calculer un prix de revient moyen pour le Canada atlantique. Bien que les montants contenus dans leurs conclusions semblent plausibles, ils demeurent imprécis pour les raisons suivantes :

- Tout l'est du Canada a été inclus, donc le résultat ne reflète pas la réalité du Québec;
- Les calculs ont été faits à partir de questionnaires remplis par les entreprises, ils n'ont pas eu un accès direct aux données financières;
- Il n'y a pas une uniformité des conventions comptables utilisées par les entreprises;
- Les méthodes et les milieux de production sont différents entre le Québec et les autres régions du Canada atlantique.

Les entreprises ne peuvent donc pas bénéficier à ce jour d'une information fiable à ce niveau. Le plan stratégique de développement de la mariculture suggère d'introduire un mécanisme de suivi du coût de revient pour l'industrie québécoise afin, notamment, de disposer d'un outil de suivi de la performance des entreprises.

1. Informations recherchées

Le processus d'élevage de la moule bleue comportant plusieurs étapes et étant échelonné sur plus d'une année, le calcul du coût de revient devient plus complexe.

Activités

Il importe d'avoir une mesure du coût pour chacune des activités. Cette information est utile pour évaluer certains projets d'investissement alors qu'on pourrait voir, par exemple, l'impact sur le coût de revient de la récolte avec une nouvelle machine. Pour cette raison, les activités auront la même répartition que pour le suivi de la productivité.

Coûts directs/ Coûts fixes

La répartition des coûts directs et fixes est un autre élément important dans la détermination du coût de revient. Il importe de bien définir quels coûts dépendent du niveau de production et quels autres coûts en sont indépendants. Ces informations permettront d'évaluer le seuil de rentabilité ainsi que d'avoir une bonne idée du coût de production de chaque kg de moules supplémentaire.

Suite aux discussions avec les intervenants, les coûts suivants ont été définis comme étant variables selon la production :

- Main-d'œuvre (sauf administration);
- Carburant du bateau;
- Fournitures (boudins, cordes, etc.);
- Transport (pour la vente).

Dans certains cas particuliers, d'autres frais pourraient être considérés comme directs.

Les autres frais seront considérés comme fixes. Certains frais fixes seront attribuables à une activité en particulier (amortissement de certains équipements, entretien et réparation, etc.), tandis que les autres seront répartis uniformément entre les activités.

Répartition des coûts directs

Si les coûts fixes sont généralement faciles à répartir, les coûts directs doivent l'être selon leur réelle utilisation. La main-d'œuvre, le carburant et les fournitures devront donc être répartis en tenant compte des activités réelles.

La main-d'œuvre étant la dépense la plus importante, sa répartition est très importante. Le tableau de bord (en annexe) sera l'outil idéal pour la répartition. En sachant le nombre d'heures de main-d'œuvre passées à chacune des activités, il sera possible de répartir la charge salariale avec une grande précision. De là l'importance de remplir de façon précise le tableau de suivi.

Au niveau du carburant, son coût étant moindre et sa répartition facture par facture représentant une charge de travail exagérée, il a été convenu de le répartir selon les mêmes proportions que les charges salariales. Il est juste de prendre comme hypothèse que chaque heure passée sur le bateau, peu importe l'activité, consomme la même quantité de carburant.

Pour les fournitures, il est établi qu'une bonne partie des coûts est attribuable à l'activité de boudinage. Un pourcentage fixe, qui reste à déterminer, servira à répartir les coûts des fournitures.

Les coûts de transport seront à 100 % imputés à l'activité récolte et vente. Ce coût variant beaucoup selon la position géographique des entreprises, il ne sera pas pris en compte quand viendra le temps de déterminer le coût de revient moyen pour l'ensemble de l'industrie.

2. Uniformisation des conventions comptables

La principale utilité du coût de revient est au niveau de l'évaluation à l'interne de l'entreprise. Toutefois, il peut aussi être utile au niveau de la présentation des états financiers. En effet, en se basant sur le coût de revient interne, on peut évaluer une valeur attribuable au stock. En agissant ainsi, les résultats présentés aux états financiers pourraient montrer une image plus stable dans le temps plutôt que les fluctuations importantes que l'on peut observer d'une année à l'autre.

Les principes comptables généralement reconnus (PCGR) offrent plusieurs méthodes de traitements différents pour une même situation. Pour notre situation actuelle, c'est au niveau de la convention sur les stocks qu'il faut se pencher.

Compte tenu que la plupart des états financiers observés contiennent déjà une réserve sur la valeur des stocks, il ne devrait y avoir aucun problème à modifier les conventions utilisées pour uniformiser le traitement pour toute l'industrie. Les entreprises le désirant pourront donc entreprendre les démarches nécessaires à la modification des conventions comptables avec l'aide de la SODIM.

L'approche retenue par la SODIM est celle de l'évaluation au coût moyen sur la base du calcul du coût de revient de l'entreprise. Cette méthode semble être la meilleure dans notre situation puisqu'elle permettra d'avoir un coût de revient précis sans demander un suivi trop en détail de la part des entreprises.

Cette méthode consiste à accumuler les coûts directs (définis à la section 1) jusqu'à la vente des moules. La valeur des produits vendus sera déterminée par le coût moyen d'une filière au début de l'année plus les frais de récolte de l'année. L'exemple suivant montre cette méthode en détail :

Année 1 – 25 nouvelles filières de boudinées;

Coût direct : 100 000 \$ (inclus aussi le coût des collecteurs).

Année 2 – 10 nouvelles filières de boudinées;

Coût direct : 50 000 \$ (inclus aussi les coûts sur les filières de l'An 1);

Vente de 15 filières.

Le calcul des valeurs des stocks au bilan se ferait ainsi :

	N^{bre} de filières	Coût direct	Coût moyen
Solde An 1	25	100 000 \$	4 000 \$
An 2			
Filières boudinées	10	50 000 \$	
Ventes de l'année	(15)	(a) 10 000 \$	
Coût des stocks vendus			
Moyenne au début		(b) (60 000 \$)	
Frais de récolte		(a) (10 000 \$)	
Solde à la fin	20	90 000 \$	4 500 \$

(a) Représente les coûts directs de récolte (pourrait être inclus avec le 50 K\$)

(b) Filières vendues (15) x Coût moyen au début (4 000 \$) = 60 000 \$

Cette méthode de calcul peut sembler complexe, mais si toutes les informations sont disponibles, elle demeure relativement simple. La SODIM supervisera le calcul des valeurs des stocks; les entreprises n'auront donc pas à se soucier d'avoir une compréhension en profondeur de cette méthode.

3. Méthodologie/Rôle des entreprises

Pour les entreprises qui rempliront déjà le tableau de bord présenté en annexe, le calcul du prix de revient demandera très peu de travail supplémentaire. En fait, la seule tâche sera de fournir à la SODIM les rapports du système comptable nécessaires aux calculs.

Les chartes de comptes comptables des entreprises seront examinées par la SODIM et certaines modifications mineures pourraient être requises pour éviter que certains coûts soient compilés avec d'autres.

4. Plan de mise en action

La SODIM est consciente de la complexité du processus et assurera un suivi de façon continue de sorte que les entreprises ne seront pas laissées à elles-mêmes.

Le plan devrait être mis en marche dans un avenir rapproché. Une période de rodage est à prévoir de sorte qu'il serait peu probable que les données au 31 décembre 2007 soient à 100 % fiables. L'objectif serait d'avoir des données valables au 31 décembre 2008, ce qui nous permettrait une première estimation du coût de revient.

Le suivi se poursuivrait par la suite et permettrait ainsi aux entreprises d'avoir une rétroaction continue au niveau de leurs coûts de production.

Pour les entreprises qui seront intéressées à adopter la méthode de présentation des stocks décrites au point 2, la SODIM effectuera les démarches auprès des vérificateurs pour procéder à la modification des conventions comptables.

C) PLANIFICATION ET SUIVI BUDGÉTAIRE

Les deux premiers services offerts portent sur le passé de l'entreprise; quelle a été la productivité et quels ont été les coûts de production? Autant il est important pour une entreprise de connaître ses performances passées, autant il l'est de savoir vers où elle se dirige.

La planification et le suivi budgétaires sont des outils importants pour éviter les problèmes de liquidités, prévoir les besoins de fonds, évaluer des projets d'investissement et surtout, instaurer un barème selon lequel on pourra évaluer la performance financière de l'entreprise à chaque année.

La SODIM se propose de guider les entreprises dans la préparation des planifications et prévisions financières en plus de leur offrir le suivi continu ainsi que l'évaluation de l'atteinte des objectifs.

1. Préparation de la planification

Que l'entreprise soit en démarrage ou en phase d'expansion, il est important d'avoir le souci du détail dans la préparation des prévisions financières.

À l'aide de l'historique de l'entreprise, des informations comparables au niveau de l'industrie, des hypothèses de l'entreprise et de la communication avec divers intervenants directs dans l'entreprise, la SODIM pourrait collaborer à la conception d'états financiers prévisionnels.

Le rôle de l'entreprise est de préparer une planification pour les prochaines années (production, investissement, financement, etc.) et d'émettre certaines hypothèses. À partir de ces données, un premier aperçu sera produit et il sera possible d'évaluer sa fiabilité.

2. Suivi des prévisions

Peu importe la qualité des prévisions, elles demeurent plus ou moins utiles si aucun suivi n'est fait. C'est pourquoi la SODIM propose aux entreprises un suivi des prévisions avec les chiffres réels.

Ce suivi peut être fait de deux à quatre fois par année et consiste à comparer les chiffres du budget avec les revenus et dépenses réels de l'entreprise. En faisant cet exercice, il est possible de déceler des tendances et de corriger les prévisions s'il y a lieu. Il permet également de déceler des problèmes dans l'entreprise qui n'auraient été que décelés en fin d'exercice si aucun suivi n'était fait.

Le rôle de l'entreprise se limitera à fournir des états financiers internes à la SODIM qui fera la comparaison nécessaire et qui discutera des principaux écarts avec les personnes concernées. Cet exercice étant rapide, un rapport pourrait être communiqué dans les jours suivant l'envoi des documents.

D) AUTRES SERVICES

Les services précédents consistent à apporter une valeur ajoutée à la gestion de l'entreprise. Ils fournissent des éléments qui, pour plusieurs entreprises, n'auraient pas pu être faits à l'interne dus aux limitations de budget et de temps du personnel en place.

La SODIM est aussi disponible pour fournir un support au niveau des tâches courantes de l'administration des entreprises :

- Recherche d'aide financière : Communication avec les ministères, évaluation de l'admissibilité à certains programmes, etc.;
- Crédit masse salariale et Crédit recherche et développement : Assister les entreprises dans les démarches relatives à l'obtention de ces crédits;
- Support comptable : Traitement d'opération complexe/inhabituelle aux livres comptables, conciliations, etc.;
- Préparation à la vérification : Prévérification des documents, préparations des dossiers, etc.;
- Toute autre demande de service.

III – RAPPORT SYNTHÈSE ANNUEL

Pour chacune des entreprises qui aura recours aux services de la SODIM, un rapport synthèse personnalisé sera produit annuellement. Ce rapport contiendra tous les résultats de l'entreprise en plus d'une analyse comparative avec les années passées ainsi que des comparaisons avec les moyennes du secteur.

Une analyse détaillée de chacun des points principaux sera faite et des pistes de solution pour les problèmes potentiels pourront être suggérées. Lors d'une rencontre entre la SODIM et l'entreprise, les points seront repris et les suggestions seront discutées avec l'entreprise.

Il est à noter que les données relatives à chacune des entreprises seront strictement confidentielles et ne seront diffusées qu'à l'entreprise en question. Les données moyennes de l'industrie seront disponibles pour toutes les entreprises ainsi que pour les principaux partenaires de la SODIM (MAPAQ, RMQ, etc.).

La diffusion du prix de revient détaillé sera restreinte aux membres de l'industrie pour éviter toute fuite indésirable de l'information.

IV – CONCLUSION

La SODIM désire tout mettre en œuvre pour favoriser le développement des entreprises maricoles du Québec. En fournissant les services présentés dans ce document tout à fait gratuitement, nous croyons donner une opportunité très intéressante aux entreprises qui iront de l'avant avec ce processus.

Les modifications de certains éléments de gestion peuvent sembler improductives aux yeux de certains, mais les résultats qui découleraient de l'application adéquate de ce programme à l'ensemble des entreprises québécoises dépasseraient largement les efforts qui ont été nécessaires à son application.

Les services décrits sont offerts dès maintenant. Nous prévoyons une période de rodage de plus ou moins six mois pour arriver à une certaine uniformité, mais dès le 1^{er} janvier 2008, le processus pourrait être bien enclenché et implanté dans les entreprises ciblées.

V - ANNEXE

Guide d'utilisation

Tableau de bord

Suivi des heures de main-d'œuvre

Pour chaque journée de travail (en mer ou à terre), les heures de main-d'œuvre doivent être attribuées à une des activités. Le total des heures à chaque ligne devrait donc être égal au nombre d'heures travaillées multiplié par le nombre d'employés en activité durant la journée.

Au bout d'un mois, les heures totales au tableau de bord devraient égaler les heures payées aux employés par la paie. À noter que les heures des capitaines et des propriétaires de l'entreprise doivent être aussi incluses.

Pour éviter toute confusion, voici le détail des activités qui sont incluses dans les différentes catégories. Si une activité n'est pas incluse dans le tableau ou si un doute persiste concernant une activité, veuillez classer les heures dans la catégorie "Autres" et inscrire une courte description de l'activité.

APPROVISIONNEMENT

Installation des collecteurs

- Préparation des cordes de captage
 - Installation des cordes de captage
- EXCLUS :
- Préparation du site
 - Ancrage
 - Installation de nouvelles filières

Saumurage des collecteurs

Ajustement du flottage

- Ajout/retrait de bouées sur les filières de collecteurs
- Calage des lignes pour l'hiver

Visite et suivi des collecteurs

- Échantillonnage
 - Évaluation de l'état des filières
- EXCLUS :
- Lavage des bouées
 - Manipulation des collecteurs

Guide d'utilisation

Tableau de bord

Suivi des heures de main-d'œuvre

Production

Collecte et lavage des naissains

- Récolte des collecteurs
- Dégrappage des naissains
- Lavage des naissains

Boudinage des filières

- Préparation du matériel de boudinage (à terre ou en mer)
- Boudinage des naissains sur les filières de grossissement

Ajustement du flottage

- Ajout/retrait de bouées sur les filières de boudinage
- Calage des lignes pour l'hiver

Visite et suivi des filières

- Échantillonnage
- Évaluation de l'état des filières

EXCLUS :

- Lavage des bouées
- Manipulation des filières

Récolte et vente

Récolte en mer

- Récolte sur le bateau
- Récolte sous glace
- Dégrappage des moules

Préparation à la vente (une fois le bateau à quai)

- Glaçage
- Préparation pour l'acheteur/transporteur

Transformation

- Opérations reliées au débyssage

Guide d'utilisation

Tableau de bord

Suivi des heures de main-d'œuvre

Entretien

Entretien et réparation en mer

- Lavage des bouées
- Remplacement de bouées abîmées
- Réparation de bris sur des filières
- Filières emmêlées
- Balisage du site

Entretien et réparation à terre

- Entretien du bateau
- Entretien des équipements
- Préparation des équipements pour les voyages

Autres

Toutes les activités qui ne sont pas mentionnées dans les catégories précédentes et qui ne peuvent être classées dans aucune catégorie spécifique :

- Administration
- Activités inhabituelles
- Etc.

Étalonnage des entreprises maricoles du Québec

Tableau de bord

Suivi des heures de main-d'œuvre - Semaine du : _____ au _____

Date	Approvisionnement				Production et suivi				Récolte et vente			Entretien		Immobilisations		
	Installation des collecteurs	Saumivrage des collecteurs	Ajustement du flottage	Visite et suivi des collecteurs	Collecte et lavage naissains	Boudinage des filières	Ajustement du flottage	Visite et suivi des filières	Récolte en mer	Préparation à la vente	Transformation	Entretien et réparation en mer	Entretien et réparation à terre	Fabrication des collecteurs	Fabrication des filières	Autres (spécifier)
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																

Éléments douteux - Commentaires - Questionnement

Étalonnage des entreprises maricoles du Québec

Tableau de bord

Fiche de réponse - Période du : _____

au : _____

Suivi de la production :

APPROVISIONNEMENT

Nombre de collecteurs installés : _____ Mètres de collecteurs installés : _____

Nombre de collecteurs récoltés : _____

PRODUCTION

Nombre de filières boudinées : _____ Densité moyenne utilisée : _____

Mètres de filières boudinées : _____ Nombre de filières totales : _____

RÉCOLTE ET VENTE

Nombre de filières récoltées : _____ Nombre de mètres récoltés : _____

Nombre de kg nets vendus : _____ Nombre de kg nets transformés : _____

IMMOBILISATIONS

Nombre de nouveaux collecteurs : _____ Nombre de nouvelles filières : _____