



**SODIM**  
Société de développement de l'industrie maricole inc.

*Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue  
du Canada atlantique*

*Rapport final*

---

*Dossier n° RAQ-15/1*

*Rapport commandité par la SODIM dans le cadre du Réseau  
aquaculture Québec*

*30 mai 2005*

# Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada Atlantique

Normes pour le Québec  
Période 2000-2004

Par :

Jean-Claude Michaud  
Sonia Dubé  
Sandrine Noury  
Anne Fauré  
Marcel Lévesque



Université du Québec à Rimouski

300, Allée des Ursulines  
Rimouski (Québec)

30 mai 2005

---

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>II</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>III</b>
<b>1. MISE EN CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE .....</b>	<b>2</b>
<b>3. MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>2</b>
3.1 ÉLABORATION DES INDICATEURS TECHNICO-FINANCIERS .....	2
3.2 EXTENSION DE L'ÉTUDE AUX ANNÉES 2002 À 2004 .....	6
3.2.1 <i>Identification des sources d'information</i> .....	6
3.2.2 <i>Technique de collecte</i> .....	6
3.2.3 <i>Révision des outils de collecte des données</i> .....	6
3.2.4 <i>Cueillette de l'information</i> .....	7
3.2.5 <i>Vérification de l'information recueillie</i> .....	7
3.2.6 <i>Compilation des données et calcul des indicateurs</i> .....	7
3.2.7 <i>Rédaction du rapport</i> .....	7
<b>4. INDICATEURS TECHNIQUES SECTORIELS : NORMES POUR LE QUÉBEC .....</b>	<b>8</b>
4.1 INDICATEURS GÉNÉRAUX .....	8
4.2 INDICATEURS PAR ACTIVITÉ.....	10
4.2.1 <i>Installation des collecteurs</i> .....	10
4.2.2 <i>De la collecte de naissain au boudinage</i> .....	11
4.2.3 <i>La récolte</i> .....	13
4.2.4 <i>L'entretien des sites et de l'équipement</i> .....	14
4.3 PROPORTION DU TEMPS CONSACRÉ À CHAQUE ACTIVITÉ .....	16
<b>5. INDICATEURS FINANCIERS : NORMES POUR LE QUÉBEC.....</b>	<b>17</b>
5.1 UTILISATION DES ACTIFS.....	18
5.2 ENDETTEMENT.....	19
5.3 MARGE NETTE .....	20
5.4 RENTABILITÉ DE L'ACTIF : ROI .....	21
5.5 RENTABILITÉ DE L'AVOIR : ROE .....	22
<b>6. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS.....</b>	<b>23</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE .....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE 2 NORMES POUR LES INDICATEURS TECHNIQUES : 2000-2004 .....</b>	<b>30</b>
<b>ANNEXE 3 BILAN TYPE.....</b>	<b>31</b>
<b>ANNEXE 4 ÉTAT DES RÉSULTATS TYPE .....</b>	<b>33</b>

**LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1: INDICATEURS GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE TECHNIQUE .....	3
TABLEAU 2: INDICATEURS DE PERFORMANCE TECHNIQUE PAR ACTIVITÉ .....	4
TABLEAU 3: INDICATEURS FINANCIERS .....	5
TABLEAU 4: INDICATEURS GÉNÉRAUX DE PERFORMANCE .....	9
TABLEAU 5: INDICATEURS POUR LA PHASE D'INSTALLATION DES COLLECTEURS POUR LA PÉRIODE 2000-2004 .....	10
TABLEAU 6: INDICATEURS POUR LA PHASE DE LA COLLECTE DE NAISSAIN AU BOUDINAGE POUR LA PÉRIODE 2000-2004 .....	11
TABLEAU 7: INDICATEURS POUR LA PHASE DE RÉCOLTE POUR LA PÉRIODE 2000-2004 .....	13
TABLEAU 8: INDICATEURS POUR LA PHASE D'ENTRETIEN POUR LA PÉRIODE 2000-2004 .....	15
TABLEAU 9: INDICATEURS REPRÉSENTANT LE POURCENTAGE DE TEMPS CONSACRÉ AUX DIFFÉRENTES ACTIVITÉS .....	16
TABLEAU 10: INDICATEURS FINANCIERS POUR LA PÉRIODE 2000-2004 .....	17

## LISTE DES FIGURES

FIGURE 1: HISTOGRAMMES REPRÉSENTANT LES INDICATEURS GÉNÉRAUX POUR LA PÉRIODE 2000 À 2004	9
FIGURE 2: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LES LONGUEURS DE COLLECTEUR INSTALLÉS PAR HEURE-PERSONNE (MÉTHODES SIMPLE ET EN CONTINU) POUR LA PÉRIODE 2000-2004	10
FIGURE 3: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LE NOMBRE D'HEURES CONSACRÉES À L'INSTALLATION DES COLLECTEURS PAR 100 KG VENDUS POUR LA PÉRIODE 2002-2004	11
FIGURE 4: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LA LONGUEUR DE BOUDINS POSÉES PAR HEURE-PERSONNE (MÉTHODES SIMPLE ET EN CONTINU) POUR LA PÉRIODE 2000-2004	12
FIGURE 5: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LE NOMBRE D'HEURES CONSACRÉES DE LA COLLECTE DE NAISSAIN AU BOUDINAGE PAR 100 KG VENDUS POUR LA PÉRIODE DE 2002-2004	12
FIGURE 6: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LE RATIO MOYEN DE MÈTRES DE BOUDIN PAR MÈTRE DE COLLECTEUR POUR LA PÉRIODE 2002-2004	13
FIGURE 7: LONGUEUR DE BOUDINS RÉCOLTÉS PAR HEURE PERSONNE POUR LA PÉRIODE 2000-2004 (MÉTHODES SIMPLE ET EN CONTINU)	14
FIGURE 8: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LE NOMBRE D'HEURES CONSACRÉES À LA RÉCOLTE PAR 100 KG VENDUS POUR LA PÉRIODE DE 2000-2004	14
FIGURE 9: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LE NOMBRE D'HEURES CONSACRÉES À L'ENTRETIEN PAR 100 KG VENDUS POUR LA PÉRIODE 2002-2004	15
FIGURE 10: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LE POURCENTAGE DU TEMPS CONSACRÉ PAR ACTIVITÉ	16
FIGURE 11: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT L'UTILISATION DES ACTIFS: VENTES/ ACTIFS	18
FIGURE 12: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT L'ENDETTEMENT : ACTIFS/ AVOIR (FONDS PROPRES)	19
FIGURE 13: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LA MARGE NETTE POUR LA PÉRIODE 2000-2003	20
FIGURE 14: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LA RENTABILITÉ DE L'ACTIF (ROI) POUR LA PÉRIODE 2000-2003	21
FIGURE 15: HISTOGRAMME REPRÉSENTANT LA RENTABILITÉ DE L'ACTIF (ROE) POUR LA PÉRIODE 2000-2003	22

## 1. Mise en contexte et justification du projet

Dans tous les secteurs économiques, les entreprises tentent progressivement de se donner les outils afin de se comparer aux entreprises de leur secteur d'activité en vue de concurrencer les meilleures firmes ou de devenir les chefs de file dans leur domaine.

A titre d'outil privilégié d'amélioration continue de la performance, le *benchmarking* (ou étalonnage) consiste en un suivi systématique permettant à une entreprise de se situer par rapport à ses concurrents sur un même marché ou sur un marché différent. Ce concept de *benchmarking*, également appelé balisage ou étalonnage, est le fruit du raffinement de l'analyse concurrentielle développée dans les années 80. Le *benchmarking* permet l'obtention de deux types de données, soit des données quantitatives et des données qualitatives. L'information quantitative constitue des points de repère qui sont des mesures ou des indicateurs de performance. Ces derniers peuvent aussi prendre l'appellation de *benchmarks*. L'information qualitative permet, quant à elle, l'identification et la description des meilleures pratiques. Concrètement, selon les indicateurs de performance choisis, les données qualitatives permettent d'explicitier les raisons expliquant la bonne performance. À partir des informations tant quantitatives que qualitatives, le *benchmarking* devient une méthode d'évaluation d'entreprises et un moyen pour celle-ci de définir ses objectifs pour affronter la concurrence.

La culture de la moule bleue au Québec est un secteur maricole qui prend forme peu à peu. Si ce secteur est l'objet d'un soutien technique, le support sur le plan de la gestion est moins élaboré. Les données publiques disponibles ne permettent pas de comparer les entreprises québécoises entre elles ou avec celles d'autres régions canadiennes ou étrangères. La présente étude d'étalonnage trouve donc sa pertinence en tentant de générer de l'information utile à différents intervenants, notamment aux producteurs, en plus d'apporter une contribution scientifique significative. Cette information s'articule autour de deux fonctions principales, la production et l'aspect financier, et prend la forme d'indicateurs techniques et financiers.

La réalisation d'une première étude de benchmarking dans le secteur mytilicole québécois a permis de poser les premiers jalons au niveau des comparaisons inter-entreprises pour la période 2000-2001. Après quelques modifications, l'étalonnage a été réalisé pour les années 2002 à 2004. Cette démarche s'étendra sous peu aux provinces maritimes.

Le présent rapport couvre spécifiquement l'industrie québécoise. Il est divisé en trois grandes parties. Dans la première partie, les objectifs de l'étude sont exposés. Dans la seconde, la méthodologie adoptée est présentée. Finalement, dans la troisième partie, les résultats obtenus pour les indicateurs techniques et les indicateurs financiers sont présentés; seules les normes sont exposées.

## **2. Objectifs de l'étude**

L'objectif général de cette étude est l'élaboration d'un modèle d'étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada atlantique.

L'étude poursuit les objectifs spécifiques suivants:

- Élaborer un ensemble d'indicateurs technico-financiers sur la base de l'étude réalisée en 2002.
- Recueillir les données, calculer et valider les indicateurs.
- Comparer les entreprises québécoises entre-elles, et avec celles des Maritimes (années 2000-2004).
- Dégager des perspectives d'amélioration de la production québécoise.

## **3. Méthodologie**

La méthodologie adoptée s'articule autour de deux grandes étapes, faisant référence aux objectifs spécifiques exposés ci-dessus. Il s'agit de l'élaboration des indicateurs technico-financiers à partir de l'étude réalisée en 2002 et de l'extension de l'étude aux années 2002 à 2004.

### ***3.1 Élaboration des indicateurs technico-financiers***

Les indicateurs techniques et financiers permettent tout d'abord d'être utilisés comme critères de performance. Ils peuvent servir dans un contexte d'aide à la décision lors de l'implantation et du financement de nouveaux projets dans l'industrie de la moule bleue. Ces indicateurs présentent un portrait de l'industrie aussi bien sur le plan financier que sur le plan technique.

Les indicateurs techniques et financiers sont également utiles pour l'évaluation des performances des entreprises oeuvrant déjà dans la production de la moule bleue au Québec. Les entreprises seront en mesure de se comparer aux normes québécoises et éventuellement aux normes maritimes. Cela leur permettra de déterminer leurs forces et leurs faiblesses, aussi bien sur le plan financier que sur le plan technique. Ainsi, un mytiliculteur pourra, au fil des ans, suivre sa performance pour chacune des étapes de la production.

## Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada Atlantique

Dans un premier temps, une révision de l'étude d'étalonnage de 2002 a été réalisée et des ajustements ont été apportés:

- 1) Identification et redéfinition des étapes liées à la production mytilicole en contexte québécois.
- 2) Élaboration de nouveaux indicateurs techniques pour chacune des étapes identifiées en 1).
- 3) Élaboration d'indicateurs financiers.
- 4) Révision de la base de données créée en 2002 .
- 5) Calcul des indicateurs techniques et financiers pour la période 2000-2001 .
- 6) Validation auprès des producteurs par l'entremise des rapports personnalisés.

Les tableaux 1 et 2 présentent les indicateurs techniques retenus.

Tableau 1: Indicateurs généraux de performance technique

<b>Indicateurs</b>	<b>Unités</b>	<b>Données requises</b>
Quantité vendue par mètre de boudin	kg/m	-Poids net payé des boudins -Longueur totale de boudins
Nombre annuel d'heures de travail par 100 kilos vendus	h/100 kg	-Poids net payé des boudins -Nombre total d'heures (pour les 4 activités)



## Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada Atlantique

Tableau 2: Indicateurs de performance technique par activité

Indicateurs	Unités	Données requises
<b>1- Installation des collecteurs</b>		
Longueur de collecteurs installés par h.p. <sup>1</sup> .	m/h.p.	-Longueur totale de collecteurs -Nombre d'heures pour cette activité -Nombre de personnes
Pourcentage du temps consacré à cette activité	%	-Nombre d'heures pour cette activité -Nombre total d'heures (pour les 4 activités)
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100 kilos vendus	h/100 kg	-Nombre d'heures pour cette activité -Poids net payé des boudins
<b>2- De la collecte de naissain au boudinage</b>		
Longueur de boudins posés par h.p.	m/h.p.	-Longueur totale de boudins -Nombre d'heures pour cette activité -Nombre de personnes
Pourcentage du temps consacré à cette activité	%	-Nombre d'heures pour cette activité -Nombre total d'heures (pour les 4 activités)
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100 kilos vendus	h/100kg	-Poids net payé des boudins -Nombre d'heures pour cette activité
Ratio du nombre de mètres de boudin par mètre de collecteur	-	-Longueur de collecteurs récoltés -Longueur de boudins posés
<b>3- Récolte (milieu ouvert et sur glace)</b>		
Longueur de boudins récoltés par h.p.	m/h.p.	-Longueur totale de boudins -Nombre d'heures pour la récolte -Nombre de personnes pour la récolte
Pourcentage du temps consacré à cette activité	%	-Nombre d'heures pour cette activité -Nombre total d'heures (pour les 4 activités)
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100 kilos vendus	h/100 kg	-Poids net payé des boudins -Nombre total d'heures pour la récolte
<b>4- Entretien des sites</b>		
Longueur de boudins récoltés par h.p	m/h.p	-Longueur totale de boudins -Nombre d'heures pour la récolte -Nombre de personnes pour la récolte
Pourcentage du temps consacré à cette activité	%	-Nombre d'heures pour cette activité -Nombre total d'heures (pour les 4 activités)
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100 kilos vendus	h/100 kg	-Poids net payé des boudins -Nombre d'heures pour cette activité

<sup>1</sup> h.p.: heure-personne

Les indicateurs financiers sont déterminés à partir de la situation financière des entreprises actives dans le secteur de la production de moules au Québec. Les informations apportées par le bilan et l'état des résultats de chacune des entreprises ont mené à l'élaboration d'un bilan et d'un état des résultats types (annexes 3 et 4) dont les relations entre les divers postes ont permis le calcul de ratios financiers.

Le tableau 3 présente les indicateurs financiers retenus et une brève description de leur utilisation.

Tableau 3: Indicateurs financiers

<b>Ratio</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Description</b>	<b>Formules</b>
<b>1</b>	<b>Utilisation des actifs</b>	Mesure l'efficacité des actifs à générer des ventes	<b>Ventes / Actifs</b>
<b>2</b>	<b>Endettement</b>	Donne une idée de l'endettement (mode de financement)	<b>Actifs / Avoir (fonds propres)</b>
<b>3</b>	<b>Marge nette</b>	Mesure l'efficacité des opérations (profitabilité des ventes)	<b>Bénéfice / Ventes</b>
<b>4</b>	<b>ROI</b>	Mesure le rendement des actifs	<b>Bénéfice / Actif</b>
<b>5</b>	<b>ROE</b>	Mesure le rendement de l'avoir des actionnaires	<b>Bénéfice / Avoir</b>

Le chiffre d'affaires représente les ventes. Le bénéfice utilisé est la marge nette, soit les ventes moins les frais d'exploitation, les frais administratifs et financiers ; on y ajoute les autres revenus (subvention, service de location) et on y soustrait l'impôt. Les actifs sont constitués de la somme des actifs à court terme et à long terme moins l'amortissement. L'avoir concerne les fonds propres ou la valeur nette.

On calcule également des indicateurs tel que le ROI, le rendement sur l'actif total (« Return On Investment »). Cet indicateur mesure le rendement de l'ensemble des ressources utilisées par l'entreprise (actif total). Le ROE (Return On Equity) est également utilisé. Dans ce ratio, le bénéfice net est comparé à l'ensemble des capitaux investis ou réinvestis par les propriétaires (financement interne). Il indique le véritable rendement du placement en actions des investisseurs.

Les formules pour le calcul du ROI et du ROE sont les suivantes :

- $ROI = (\text{Bénéfice}/\text{Ventes}) \times (\text{Ventes} / \text{Actifs}) = (\text{Bénéfice}/\text{Actifs})$
- $ROE = (\text{Bénéfice}/\text{Ventes}) \times (\text{Ventes}/ \text{Actifs}) \times (\text{Actifs}/ \text{Avoir}) = (\text{Bénéfice}/\text{Avoir})$

### **3.2 Extension de l'étude aux années 2002 à 2004**

Les indicateurs techniques et financiers dans le secteur de la production de moules ont été élaborés et validés. Nous présentons dans cette section la méthodologie suivie afin d'étendre l'étude aux années 2002 à 2004. Les étapes retenues sont les suivantes:

- Identification des sources d'information ;
- Technique de collecte ;
- Révision des outils de collecte des données;
- Cueillette de l'information ;
- Vérification de l'information recueillie ;
- Compilation des données et calcul des indicateurs;
- Rédaction du rapport.

#### **3.2.1 Identification des sources d'information**

Afin de constituer l'échantillon soumis à l'étude, les producteurs de moules au Québec ont été répertoriés. La liste établie lors de l'étude de 2002 a été révisée et l'échantillon se compose de cinq entreprises. Trois critères principaux ont servi à la sélection des entreprises: l'entreprise comme occupation principale du producteur, une technologie comparable (collecteurs et boudins), l'intérêt du producteur à collaborer.

#### **3.2.2 Technique de collecte**

L'entrevue directe fut privilégiée comme technique de collecte de données, étant donné l'approche collaborative adoptée et la rigueur souhaitée.

#### **3.2.3 Révision des outils de collecte des données**

L'échantillon et la technique de collecte étant déterminés, un outil de saisie des données a dû être élaboré. Le questionnaire de 2002 a été simplifié afin de faciliter la collecte des données nécessaires au calcul des indicateurs techniques (Annexe 1). En ce qui concerne la partie financière, les producteurs ont fourni leurs états financiers.

En plus de l'identification de l'entreprise, le questionnaire comporte quatre sections qui font référence aux quatre principales activités de production:

- L'installation des collecteurs
- De la collecte du naissain au boudinage
- La récolte
- L'entretien des sites et de l'équipement

La section « identification de l'entreprise » permet la collecte d'informations d'ordre général. Les quatre autres sections portent, quant à elles, sur les paramètres techniques de l'entreprise.

### **3.2.4 Cueillette de l'information**

Les entrevues directes ont été réalisées au cours de la période du 2 mars au 18 avril 2005. Par ailleurs, les Directions régionales respectives, suite à l'approbation des mytiliculteurs, nous ont transmis les états financiers.

### **3.2.5 Vérification de l'information recueillie**

Lors des entrevues directes avec les mytiliculteurs, les questionnaires pour les années 2002 à 2004 furent complétés. Toutefois, certaines informations n'ayant pu être transmises lors de ces entrevues, elles ont été fournies ultérieurement. Certaines vérifications auprès des producteurs ont également été effectuées.

### **3.2.6 Compilation des données et calcul des indicateurs**

Le modèle de *benchmarking* fut monté sous la forme d'une base de données avec le logiciel ACCESS. L'ensemble des données obtenues ont été introduites dans le modèle et le calcul des indicateurs a été effectué. Les résultats ont ensuite été synthétisés sous forme de tableaux et de graphiques afin de pouvoir effectuer des comparaisons rapides.

### **3.2.7 Rédaction du rapport**

Le présent rapport couvre spécifiquement les normes pour le Québec. Les deux sections qui suivent présentent les résultats. Un second rapport intégrant les normes pour les Maritimes sera également produit, une fois les enquêtes complétées.

### **3.3 Limites de l'étude**

Cette étude comporte certaines limites :

- Étant donné que les producteurs ne collectent pas toutes les données, il faut un temps important pour répondre aux questionnaires. Il arrive parfois que les données ne soient pas disponibles.
- Puisqu'il s'est écoulé plus de trois ans entre la précédente étude et le prolongement actuel, les données ne sont pas toujours compatibles. Les producteurs ont depuis entrepris des changements technologiques qui perturbent les résultats. Les comparaisons à travers le temps sont difficiles à faire sur plusieurs paramètres.
- Le faible nombre d'entreprises ne permet pas de faire une analyse complète des résultats. Il est d'usage, par exemple, de donner la valeur la plus faible et la meilleure pour un même indicateur.
- Les états financiers de 2004 n'étant pas disponibles, les indicateurs financiers couvrent les années 2000 à 2003.

## **4. Indicateurs techniques sectoriels : normes pour le Québec**

Cette section présente les normes obtenues pour les indicateurs techniques (voir aussi annexe 2) alors que la section subséquente exposera les résultats pour les indicateurs financiers. Chaque indicateur calculé par le modèle comprend au minimum deux entreprises. Si tel n'est pas le cas, la note « Conf. » apparaît. Ainsi, la confidentialité de l'information est respectée.

Les indicateurs de performance technique sont présentés en deux groupes :

- Les indicateurs généraux
- Les indicateurs par activité

### **4.1 Indicateurs généraux**

Le tableau 4 présente les indicateurs généraux pour le secteur mytilicole québécois. Ils ont été calculés à partir de l'information relative à cinq entreprises pour les années 2002, 2003 et 2004. Ils représentent la norme, c'est à dire la moyenne pour les 5 entreprises.

## Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada Atlantique

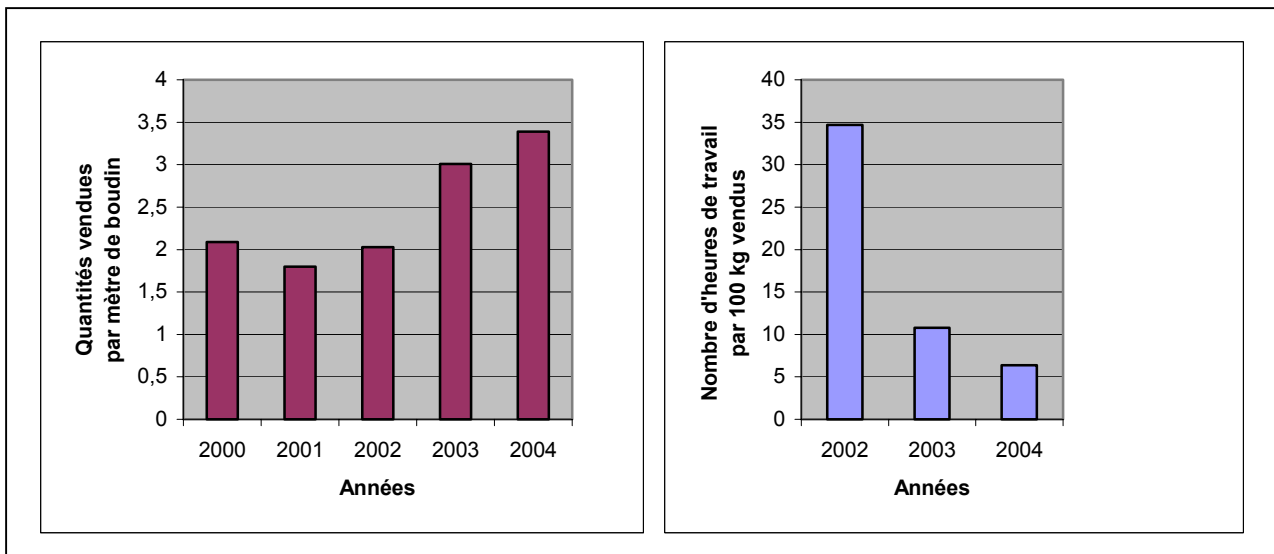
Tableau 4: Indicateurs généraux de performance

Indicateurs généraux	Années				
	2000	2001	2002	2003	2004
Quantités vendues par mètre de boudin (kg/m)	2,09	1,80	2,03	3,01	3,39
Nombre d'heures de travail par 100 kilos vendus h/100kg			34,67	10,78	6,36

Note : Les indicateurs relatifs aux années 2000 et 2001, pour le ratio h/100kg, n'apparaissent pas dans ce tableau en raison de l'incompatibilité des données de l'étude de 2002 par rapport à l'étude actuelle.

Les valeurs du tableau 4 sont illustrées à la figure 1. On constate que la moyenne des quantités vendues par mètre de boudin augmente fortement sur la période 2001-2004. On remarque également une importante amélioration de l'efficacité relative au nombre d'heures de travail par 100 kg de produits vendus ; ce nombre passe de 34,67 heures en 2002 à 6,36 heures en 2004.

Figure 1: Histogrammes représentant les indicateurs généraux pour la période 2000 à 2004



## 4.2 Indicateurs par activité

### 4.2.1 Installation des collecteurs

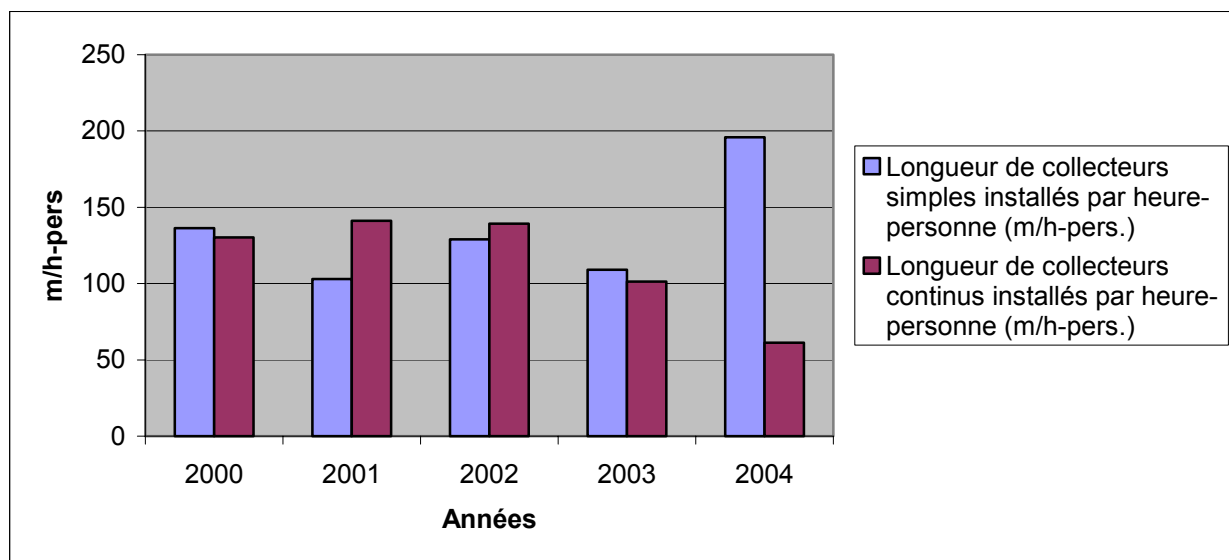
Le tableau 5 présente les indicateurs techniques pour la phase d'installation des collecteurs pour le secteur mytilicole québécois. Ils ont été calculés à partir de l'information relative à cinq entreprises pour les années 2000 à 2004. Ils représentent la la moyenne pour les 5 entreprises.

Tableau 5: Indicateurs pour la phase d'installation des collecteurs pour la période 2000-2004

Installation des collecteurs	Années				
	2000	2001	2002	2003	2004
Longueur de collecteurs simples installés par heure-personne (m/h-pers.)	136,38	103,07	129,08	109,07	195,92
Longueur de collecteurs continus installés par heure-personne (m/h-pers.)	130,31	141,18	139,33	101,35	61,25
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode simple)			0,35	0,04	0,089
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode en continu)			3,58	1,00	1,09

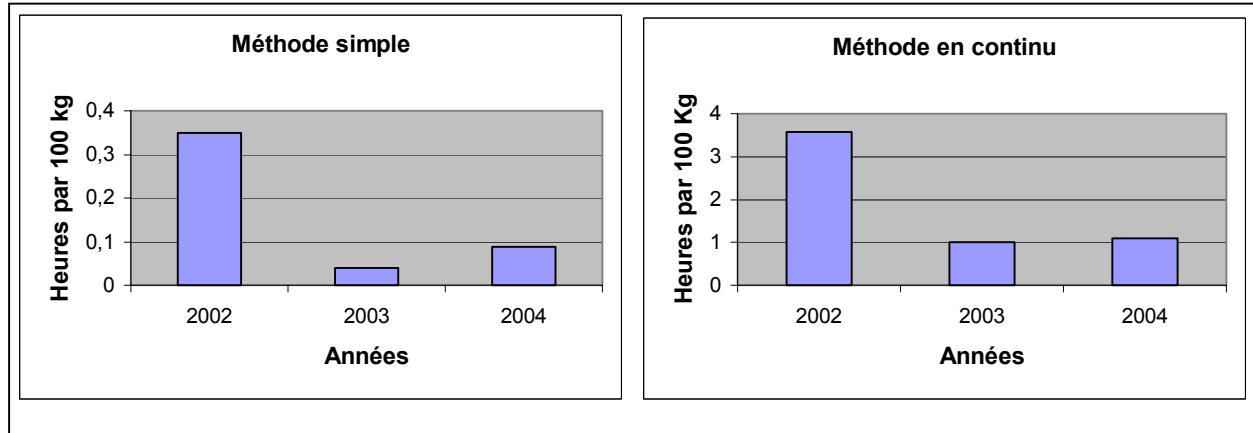
La phase d'installation des collecteurs simples est plus efficace pour l'année 2004 en terme de mètres installés par heure-personne qu'au cours des années antérieures. En effet, les données passent de 136,38 en 2000 à 195,92 en 2004. Au niveau de l'installation des collecteurs continus, on constate une baisse d'efficacité de cette activité à partir de l'année 2003 (Figure 2). Ceci s'expliquerait par le changement de méthode d'un mytiliculteur, du simple vers le continu.

Figure 2: Histogramme représentant les longueurs de collecteur installés par heure-personne (méthodes simple et en continu) pour la période 2000-2004



Par ailleurs, le nombre d'heures consacrées à cette activité par 100 kg de produits vendus, aussi bien pour la méthode en continu que pour la méthode simple, semble en baisse, ce qui illustrerait une amélioration de l'efficacité de production (Figure 3).

**Figure 3: Histogramme représentant le nombre d'heures consacrées à l'installation des collecteurs par 100 kg vendus pour la période 2002-2004**



#### 4.2.2 De la collecte de naissain au boudinage

Le tableau 6 présente les indicateurs techniques pour la phase « de la collecte du naissain au boudinage » pour le secteur mytilicole québécois. Ils ont été calculés à partir de l'information relative à cinq entreprises pour les années 2000 à 2004. Les valeurs représentent la moyenne pour les cinq entreprises.

Tableau 6: Indicateurs pour la phase de la collecte de naissain au boudinage pour la période 2000-2004

De la collecte de naissain au boudinage	Années				
	2000	2001	2002	2003	2004
Longueur de boudins simples posés par heure-personne (m/h-pers.)	25,17	19,59	conf <sup>1</sup>	n/a <sup>2</sup>	n/a
Longueur de boudins continus posés par heure-personne (m/h-pers.)	74	58,15	45,83	49,87	46,74
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode simple)	-	-	n/a	n/a	n/a
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode en continu)	-	-	13,73	2,41	0,72
Ratio du nombre de mètres de boudin par mètre de collecteur ( m boudin/m collect)			10,40	3,26	0,78

<sup>1</sup> conf. : Confidentiel

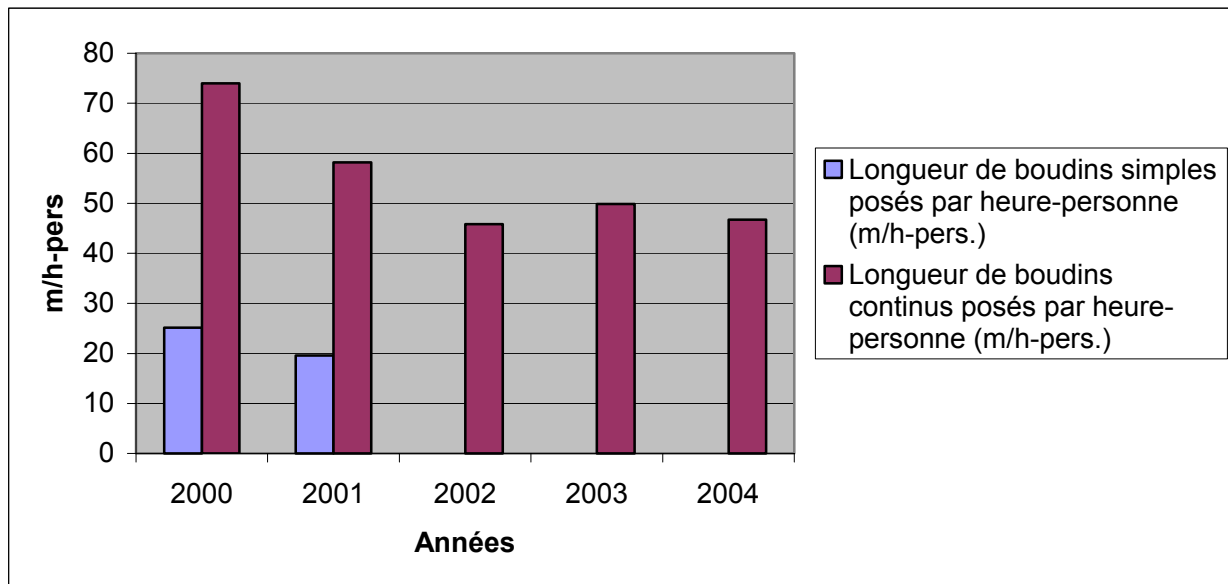
<sup>2</sup> n/a : non applicable



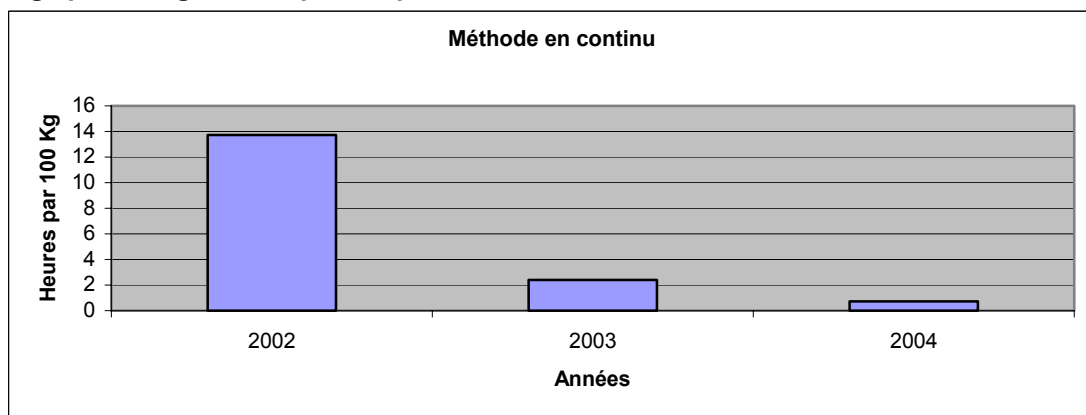
La longueur des boudins posés par heure-personne pour la méthode en continu a diminué au cours de la période 2000-2002 mais elle semble stable depuis cette date, ce qui illustre une constance dans l'efficacité à cette étape (Figure 4). Pour la méthode simple, les longueurs de boudins posés sont inférieures à celles posées en continu, ce qui semble démontrer une plus grande efficacité de la méthode en continu à cette étape. Par ailleurs, le nombre d'heures consacrées à cette activité par 100 kg vendus diminue au cours du temps, ce qui est le témoin d'une augmentation de l'efficacité de production (Figure 5).

Le ratio « nombre de mètres de boudin par mètre de collecteur » diminue dans le temps (Figure 6). Ceci signifie qu'avec un mètre de collecteur, on remplit de moins en moins de longueur de boudins, indiquant un rendement moindre des collecteurs. Une autre hypothèse suggère que la densité par longueur de boudin augmenterait dans le temps.

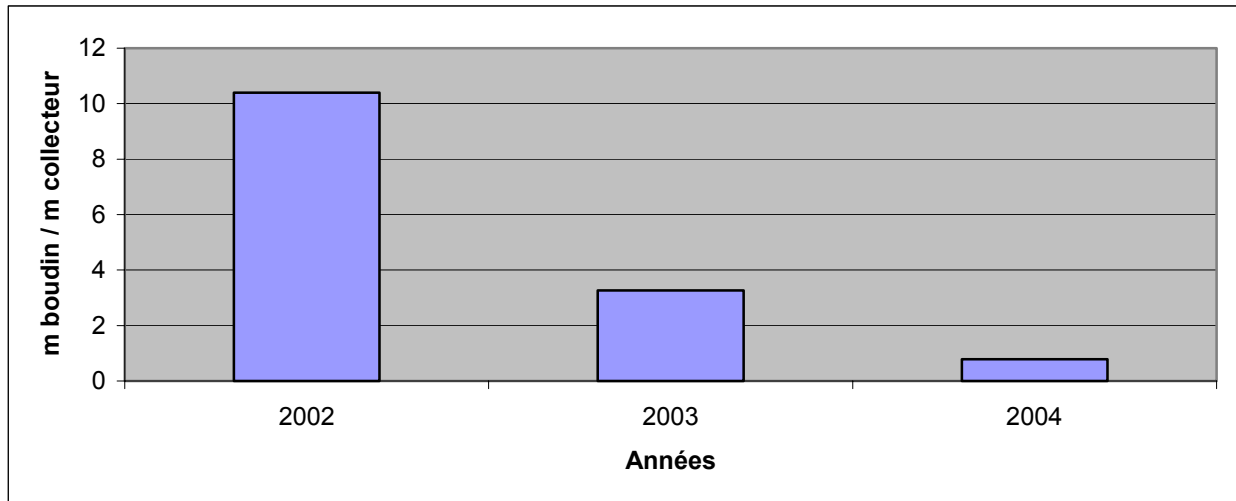
**Figure 4: Histogramme représentant la longueur de boudins posées par heure-personne (méthodes simple et en continu) pour la période 2000-2004**



**Figure 5: Histogramme représentant le nombre d'heures consacrées de la collecte de naissain au boudinage par 100kg vendus pour la période de 2002-2004**



**Figure 6: Histogramme représentant le ratio moyen de mètres de boudin par mètre de collecteur pour la période 2002-2004**



#### 4.2.3 La récolte

Le tableau 7 présente les indicateurs techniques pour la phase de récolte pour le secteur mytilicole québécois. Ils ont été calculés à partir de l'information relative à cinq entreprises pour les années 2000 à 2004. Les valeurs représentent la moyenne pour les cinq entreprises.

**Tableau 7: Indicateurs pour la phase de récolte pour la période 2000-2004**

Récolte	Années				
	2000	2001	2002	2003	2004
Longueur de boudins simples récoltés par heure-personne (m/h-pers.)	89,3	126	conf. <sup>1</sup>	n/a <sup>2</sup>	n/a
Longueur de boudins continus récoltés par heure-personne (m/h-pers.)	68,1	66,1	40,8	40,1	36,4
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode simple)	0,63	0,46	conf.	n/a	n/a
Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode en continu)	1,47	1,43	2,96	1,12	1,15

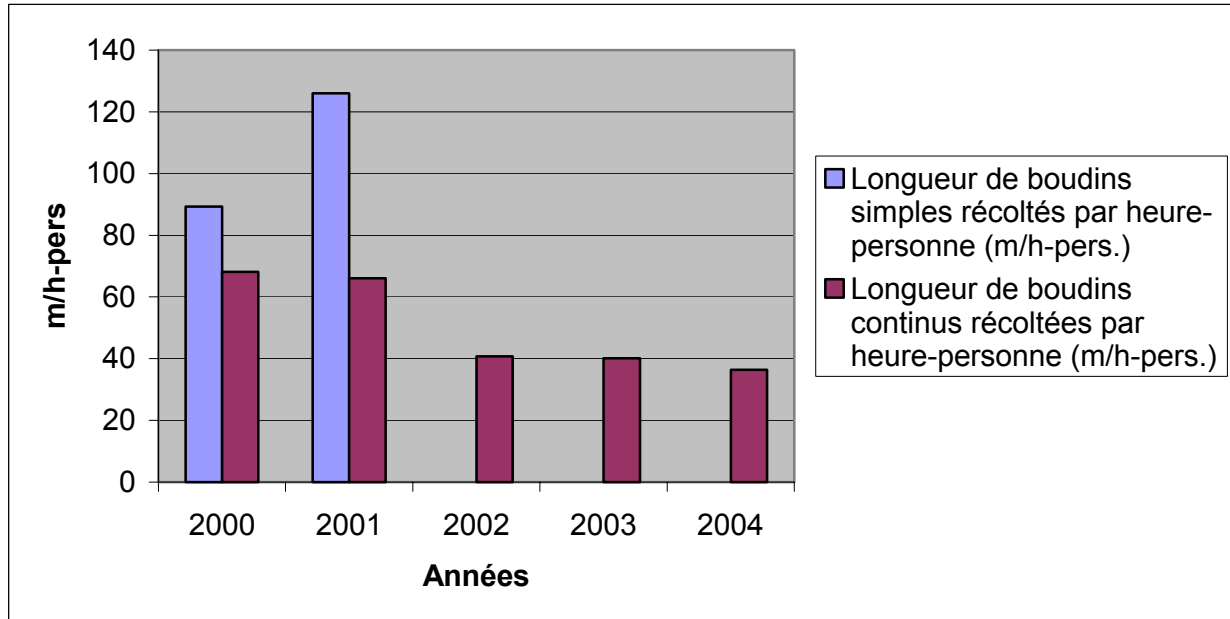
<sup>1</sup> conf. : Confidentiel

<sup>2</sup> n/a : non applicable

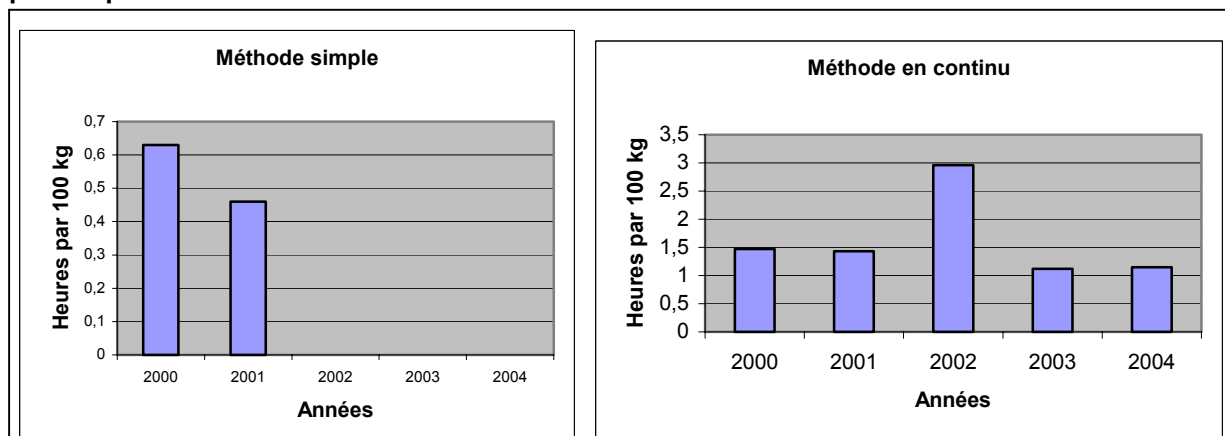
Pour la méthode en continu, on constate que les données, en termes de m/h-pers, sont plus élevées en 2000 et 2001 (Figure 7). En effet, l'une des entreprises apparaît beaucoup plus efficace pour cette période. Pour cette activité, la méthode simple semble plus efficace que la méthode en continu. En ce qui concerne le nombre d'heures consacrées à cette activité par 100 kg vendus (Figure 8), on observe une tendance à la baisse malgré une valeur plus élevée en 2002 pour la méthode continue. En effet, on

observe que l'un des producteurs consacre plus de temps à cette étape, faisant hausser la moyenne.

**Figure 7: Longueur de boudins récoltés par heure personne pour la période 2000-2004 (méthodes simple et en continu)**



**Figure 8: Histogramme représentant le nombre d'heures consacrées à la récolte par 100kg vendus pour la période de 2000-2004**



#### 4.2.4 L'entretien des sites et de l'équipement

Le tableau 8 présente les indicateurs techniques pour la phase d'entretien pour le secteur mytilicole québécois. Ils ont été calculés à partir de l'information relative à cinq entreprises pour les années 2002 à 2004. Les valeurs représentent la moyenne des cinq entreprises.

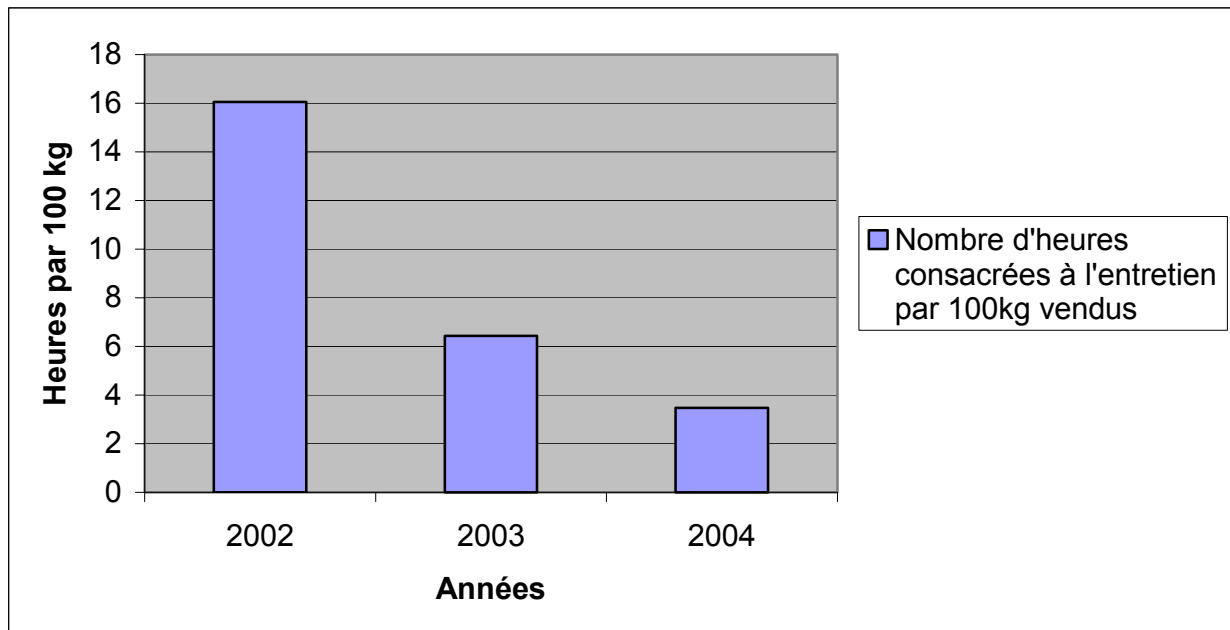
## Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada Atlantique

Tableau 8: Indicateurs pour la phase d'entretien pour la période 2000-2004

Entretien des sites et de l'équipement	Années		
	2002	2003	2004
Nombre d'heures consacrées à l'entretien par 100kg vendus	16,05	6,44	3,47

Les producteurs passent de moins en moins de temps pour l'entretien de leur site et de l'équipement pour la même quantité vendue (Figure 9). Entre 2002 et 2004, ils passent 4 fois moins de temps par 100 kg vendus. Il apparaît que l'une des entreprises passe beaucoup plus de temps pour l'entretien au cours de l'année 2002.

Figure 9: Histogramme représentant le nombre d'heures consacrées à l'entretien par 100 kg vendus pour la période 2002-2004



### 4.3 Proportion du temps consacré à chaque activité

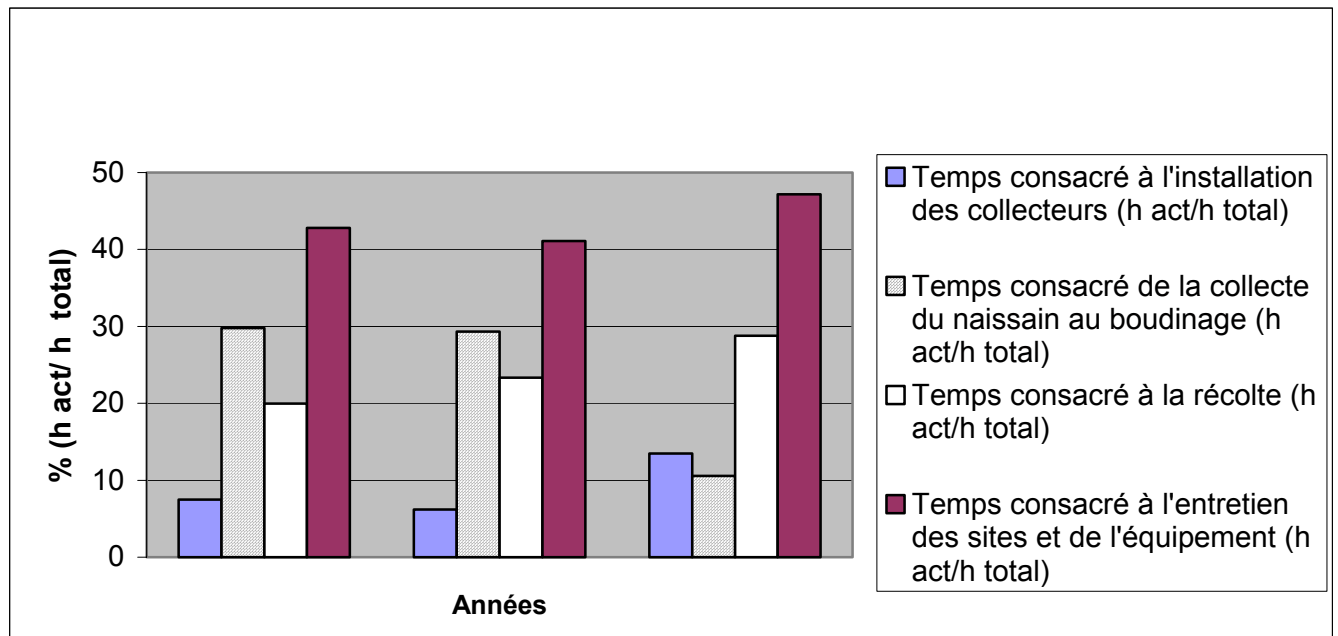
Le tableau 9 présente un indicateur technique illustrant la proportion du temps consacré à chacune des activités (par rapport à l'ensemble des quatre activités). Il a été calculé à partir de l'information relative à cinq entreprises pour les années 2002 à 2004.

Tableau 9: Indicateurs représentant le pourcentage de temps consacré aux différentes activités

Temps consacré à différentes activités (h activité/h total)	Années		
	2002	2003	2004
Temps consacré à l'installation des collecteurs (h activité/h total)	7,49 %	6,20 %	13,46 %
Temps consacré à la collecte de naissains jusqu'au boudinage (h activité/h total)	29,77 %	29,34 %	10,55 %
Temps consacré à la récolte (h activité/h total)	19,95 %	23,35 %	28,80 %
Temps consacré à l'entretien des sites et de l'équipement (h activité/h total)	42,79 %	41,11 %	47,19 %

L'entretien des sites et de l'équipement occupe une grande proportion du temps total des producteurs (Figure 10). L'installation des collecteurs est l'activité exigeant la moins grande proportion de temps, sauf pour l'année 2004 où l'activité « de la collecte de naissain au boudinage » demande moins de temps.

Figure 10: Histogramme représentant le pourcentage du temps consacré par activité



## 5. Indicateurs financiers : normes pour le Québec

Cette section présente les indicateurs financiers du secteur mytilicole québécois pour les années 2000 à 2003. L'analyse est faite à partir de cinq ratios. Les ratios sélectionnés sont les suivants :

- Utilisation des actifs: Ventes / Actifs
- Endettement: Actifs / Avoir (fonds propres)
- Marge nette: Bénéfice / Ventes
- Rentabilité de l'actif: ROI
- Rentabilité de l'avoir: ROE

L'état des résultats type obtenu par la compilation des informations financières, démontre clairement que la plupart des entreprises du secteur sont fortement déficitaires. Toutefois, le chiffre d'affaires des entreprises a plus que doublé de 2000 à 2001, passant de 47 059\$ à 100 555\$. Par la suite, il évolue peu entre 2001 et 2003, atteignant pour cette date 101 823 \$. Il demeure encore largement insuffisant pour couvrir les frais d'exploitation.

Dans ce contexte, il devient peu pertinent de procéder à une analyse détaillée de la rentabilité des entreprises. On se limitera donc à une présentation sommaire des résultats (Tableau 10). On note une amélioration de tous les indicateurs.

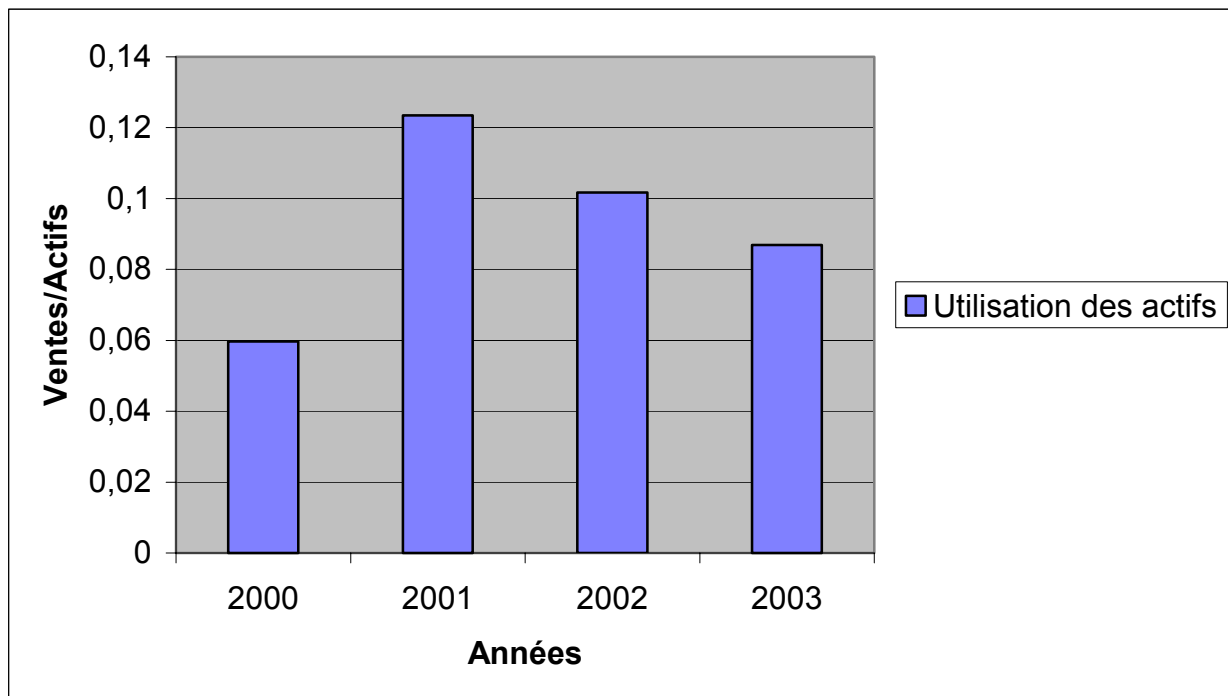
Tableau 10: Indicateurs financiers pour la période 2000-2004

Indicateurs financiers	Années			
	2000	2001	2002	2003
Utilisation des actifs: Ventes / Actifs	0,06	0,12	0,1	0,09
Endettement: Actifs / Avoir (fonds propres)	12,28	15,82	11,33	4,74
Marge nette: Bénéfice / Ventes	-3,13	-0,39	-0,44	-0,47
Rentabilité de l'actif:ROI	-0,19	-0,05	-0,045	-0,04
Rentabilité de l'avoir:ROE	-2,29	-0,77	-0,5	-0,19

### 5.1 Utilisation des actifs

Ce ratio mesure l'efficacité des actifs à générer des ventes. Entre 2001 et 2003, on observe une diminution de cette efficacité, dû principalement à une augmentation de la valeur des actifs. Cette valeur passe de 814 669 \$ en 2001 à 117 468 \$ en 2003 sans pour autant engendrer une hausse importante des ventes. L'augmentation de l'efficacité des actifs à générer des ventes entre 2000 et 2001 est due, pour sa part, à une hausse significative des ventes (Figure 11).

Figure 11: Histogramme représentant l'utilisation des actifs: Ventes/ Actifs



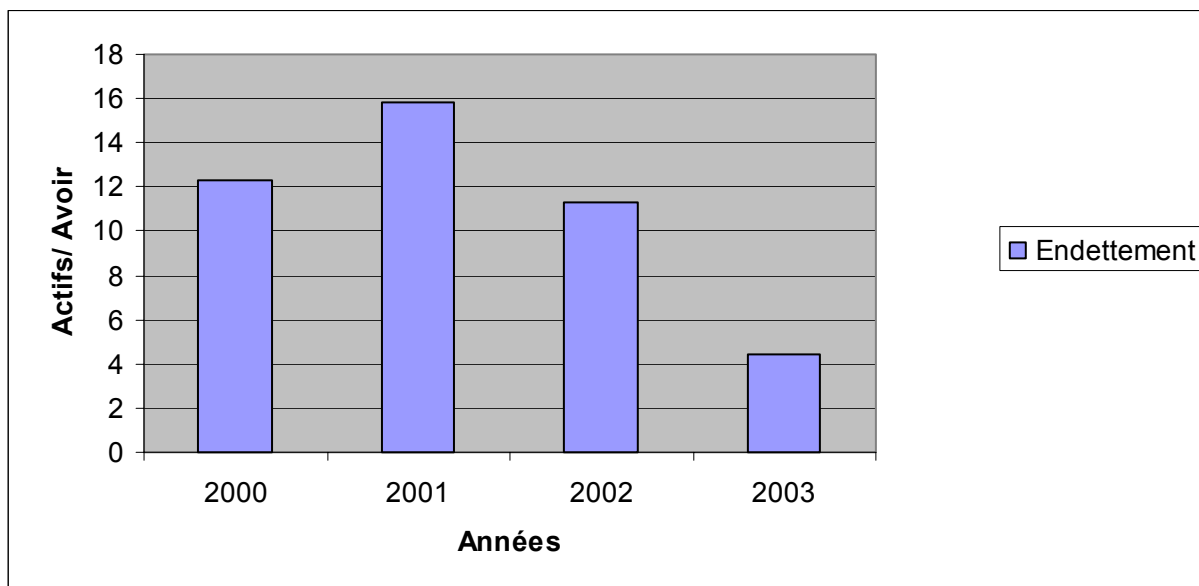
## 5.2 Endettement

Le second indicateur financier permettant de statuer sur la rentabilité du secteur est le levier financier qui est lié à l'endettement.

Pour l'année 2000, la valeur du ratio est de 12,28 alors qu'elle est de 15,82 pour 2001. Cette hausse est attribuable à la diminution des fonds propres des entreprises du secteur mytilicole québécois qui sont passés de 64 185\$ en 2000 à 51 449\$ en 2001. Les entreprises utilisent fortement l'endettement pour financer leurs actifs.

A partir de 2001, la valeur du ratio diminue, passant de 15,82 en 2001 à 4,74 en 2003. Cette diminution peut s'expliquer par l'augmentation des fonds propres des entreprises du secteur passant de 51 499 en 2001 à 246 925 en 2003 ; il y a eu injection de fonds.

Figure 12: Histogramme représentant l'endettement : Actifs/ Avoir (fonds propres)

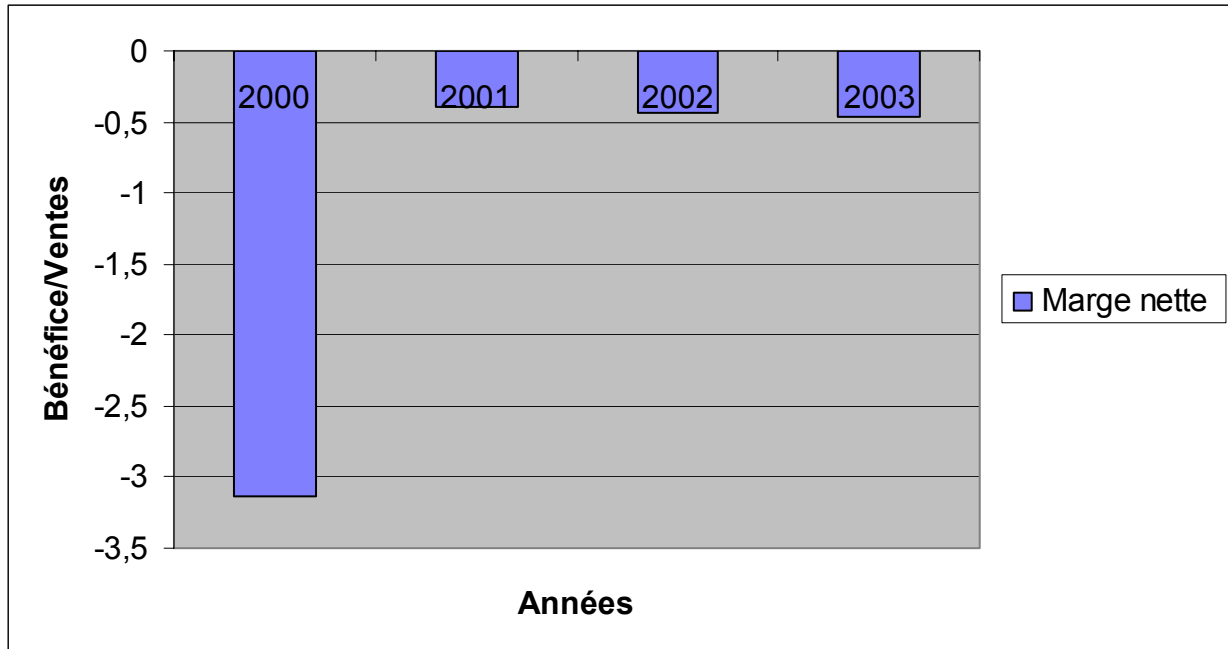




### 5.3 Marge nette

Ce ratio mesure l'efficacité des opérations, c'est-à-dire la profitabilité des ventes. Pour l'ensemble des quatre années, la marge reste toujours négative (Figure 13). Mais on constate une amélioration entre 2000 et 2003, notamment grâce à une diminution des pertes. Ce gain est lié à une augmentation au poste «autres produits».

Figure 13: Histogramme représentant la marge nette pour la période 2000-2003

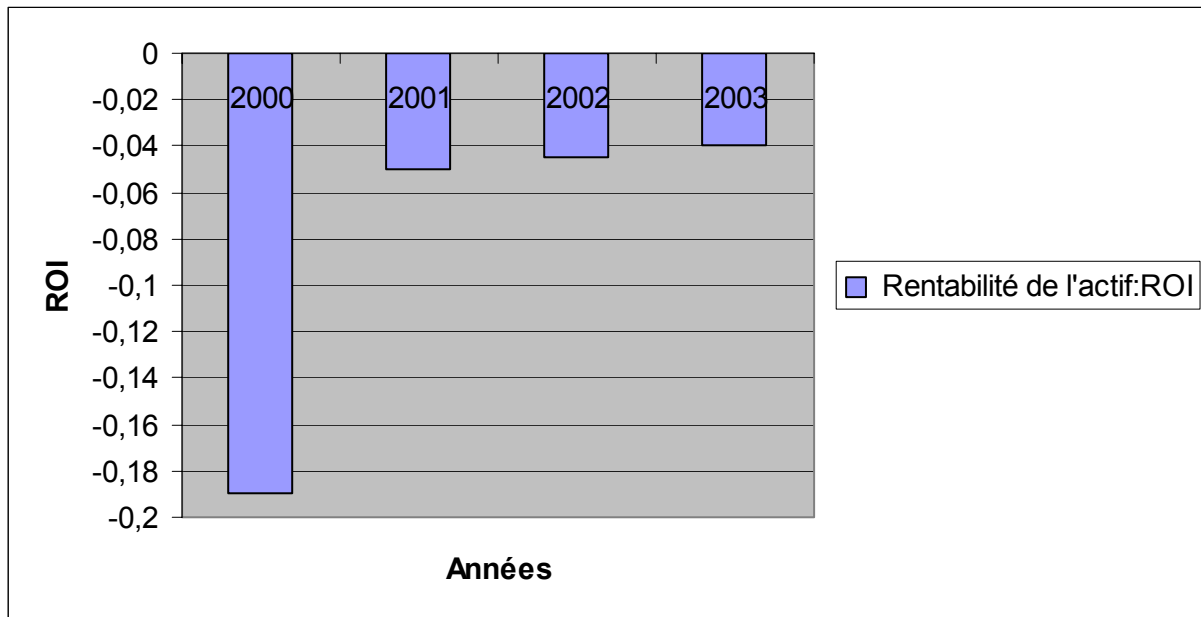


#### 5.4 Rentabilité de l'actif : ROI

La **rentabilité des actifs** (ROI) du secteur mytilicole se situe à  $-0,19$  pour 2000 et passe à  $-0,04$  en 2003. Ces valeurs proviennent du calcul des bénéfices (ou pertes) divisés par le montant de l'actif total. Les valeurs négatives obtenues indiquent la non-rentabilité des actifs (Figure 14). L'origine de cette non-rentabilité de l'actif du secteur provient de deux sources: l'inefficacité des actifs à générer des ventes, la non-rentabilité de ces ventes.

Cependant, la valeur associée à l'aptitude à générer des ventes double entre 2000 et 2001. Cette variation s'explique, d'une part, par une hausse des ventes pour l'année 2001 et, d'autre part, par une diminution de la perte nette, celle-ci passant de 147 243 \$ en 2000 à 39 669 \$ en 2001. En 2003, le ROI demeure négatif mais continue à augmenter, ce qui indique que le bénéfice net augmente par rapport à l'ensemble des capitaux investis ou réinvesti. Cette observation est encourageante pour l'industrie.

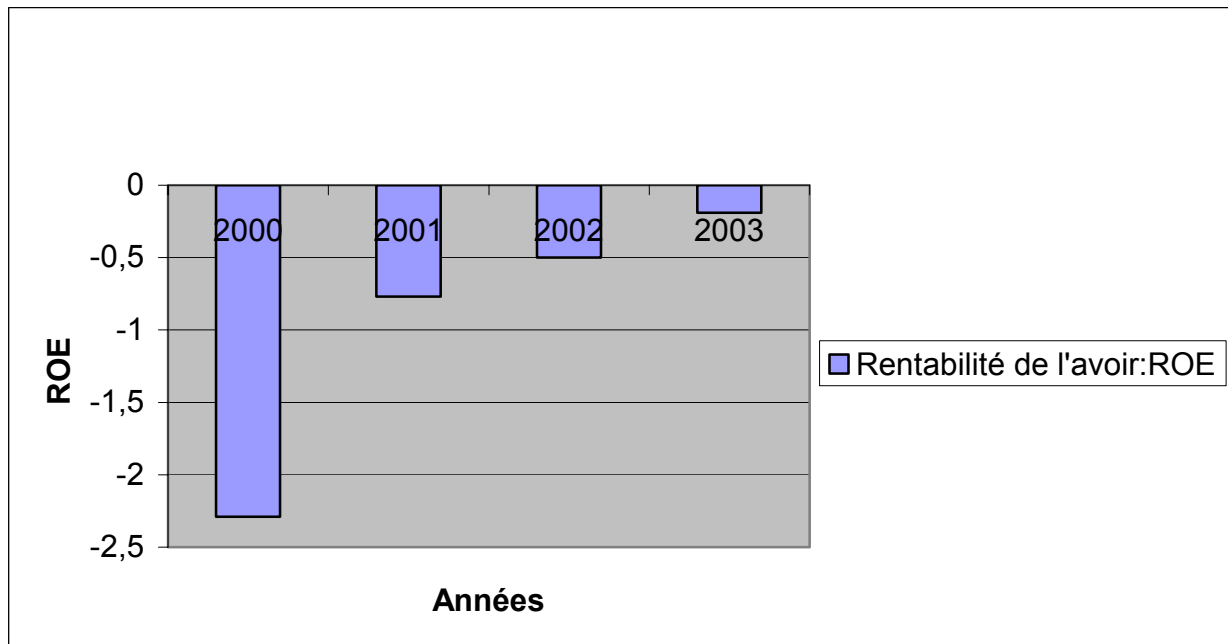
Figure 14: Histogramme représentant la rentabilité de l'actif (ROI) pour la période 2000-2003



### 5.5 Rentabilité de l'avoir : ROE

La rentabilité de l'avoir (ROE), ou la rentabilité des fonds investis par les propriétaires de l'entreprise, constitue le dernier indicateur financier pouvant servir à analyser la rentabilité. La valeur du ROE est le résultat de la division du bénéfice (ou perte) par l'avoir des actionnaires (Figure 15). Les entreprises du secteur mytilicole ayant pour la plupart connu une perte pour ces quatre années consécutives, la rentabilité de l'avoir est conséquemment négative. Le ROE étant directement lié à l'endettement, il est logique de retrouver une forte valeur négative jusqu'en 2002. Néanmoins, l'augmentation du ratio de  $-2,29$  à  $-0,77$  entre 2000 et 2001 peut être attribuable à la réduction de cette perte de plus de 100 000\$ en 2001.

Figure 15: Histogramme représentant la rentabilité de l'actif (ROE) pour la période 2000-2003



## 6. Synthèse des résultats

L'étude de benchmarking de 2002 dans le secteur mytilicole québécois a fourni les premiers standards pour les années 2000-2001. Dans la même perspective, les indicateurs techniques et financiers ont été calculés pour les années 2002 à 2004 (2003 pour les ratios financiers) afin de permettre la mise à jour de l'information. Ils offrent la possibilité, d'une part, de suivre l'évolution des performances tant techniques que financières des entreprises et, d'autre part, de comparer les entreprises entre elles.

En ce qui concerne les quantités vendues par mètre de boudin, la moyenne augmente légèrement sur la période 2002-2004. On observe également que le nombre total d'heures par 100 kg vendus est à la baisse, ce qui témoigne d'une augmentation générale de l'efficacité de production. Toutefois, pour certaines activités, cette conclusion peut apparaître hâtive, ne connaissant pas l'évolution avant 2002. En effet, l'année 2002 a pu être exceptionnellement élevée, donnant l'impression d'une forte diminution dans les années qui suivent.

A l'étape de l'installation des collecteurs, le nombre de mètres de collecteurs installés par heure-personne connaît une baisse à partir de 2003. Ceci s'expliquerait par le changement de méthode d'un mytiliculteur, du simple vers le continu.

En ce qui a trait au nombre de mètres de boudins récoltés par heure-personne, on observe des valeurs moindres pour les années 2002, 2003 et 2004 par rapport à 2000 et 2001. En effet, une entreprise apparaît beaucoup plus efficace pour cette période.

Concernant l'entretien des sites et de l'équipement, on constate que les producteurs passent de moins en moins de temps pour cet entretien par 100 kg vendus. Cependant, au cours de l'année 2002, une entreprise y passe beaucoup plus de temps ce qui fait augmenter la moyenne.

Pour ce qui est de la proportion du temps consacré à chaque activité, on note que l'installation des collecteurs est l'activité exigeant la moins grande proportion de temps, alors que l'entretien des sites et de l'équipement occupe une grande proportion du temps total des producteurs.

Pour la période couverte par l'étude, la comparaison entre la méthode simple et en continu ne permet pas de démontrer qu'une méthode soit plus efficace qu'une autre.

Finalement, les indicateurs financiers illustrent un chiffre d'affaires encore insuffisant pour que l'ensemble des entreprises soit en mesure de couvrir leur frais d'exploitation. Toutefois, la perte brute tend à diminuer, ce qui apparaît encourageant.

La confrontation de ces résultats avec les Maritimes va permettre de valider ou d'invalider certaines de nos hypothèses. On pourra mettre en relief les activités les moins ou les plus efficaces et comparer les méthodes simple et en continu.

## Bibliographie

Agriculture, Pêche et Alimentation. « Les pêches et l'aquaculture commerciales. Bilan 2004 et perspectives 2005 ». In Agriculture, Pêche et Alimentation. *Pêche et aquaculture commerciales, publications*. [En ligne ] <http://www.mapaq.gouv.qc.ca> (Page consultée en avril 2005).

Agriculture, Pêche et Alimentation. « Coup d'œil 2004 ». In Agriculture, Pêche et Alimentation. *Pêche et aquaculture commerciales, publications*. [En ligne ] <http://www.mapaq.gouv.qc.ca> (Page consultée en avril 2005).

Balm J., G., Évaluer et améliorer ses performances : Le Benchmarking, Édition AFNOR, Paris, 1994, 159 p.

Boisvert, H., Le benchmarking, pour aider les entreprises à s'améliorer, troisième volet d'une série de 12 chroniques sur le management « Le management en mouvement », collaboration spéciale, La Presse, 22 mars 2002

CSMOPM, SODIM, Guide de démarrage d'une entreprise maricole, Comité sectoriel de main-d'œuvre des pêches maritimes, 2001

Emerald. « A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. In Emerald ». *Emerald login. Université du Québec Rimouski. Benchmarking : An International - Journal* [En ligne ] <http://www.emerald-library.com> (Page consultée en décembre 2004).

Emerald. « Benchmarking best manufacturing practices. A study into four sectors of Turkish industry ». In Emerald. *Emerald login. Université du Québec Rimouski. Benchmarking : An International - Journal* [En ligne ] <http://www.emerald-library.com> (Page consultée en décembre 2004).

Emerald « Business performance measures and alignment impact on strategy. The role of business improvement models ». In Emerald. *Emerald login. Université du Québec Rimouski. Benchmarking : An International - Journal* [En ligne ] <http://www.emerald-library.com> (Page consultée en décembre 2004).

Emerald. « Theory and practice in SME performance measurement systems ». In Emerald. *Emerald login. Université du Québec Rimouski. Benchmarking: An International - Journal* [En ligne ] <http://www.emerald-library.com> (Page consultée en décembre 2004).

Fortin, R., M. Létourneau et M. Lévesque, 1992 Introduction à la finance corporative, 2<sup>e</sup> édition, .

Michaud, J.C., et *al.*, 2003 Développement d'un modèle d'étalonnage compétitif dans l'industrie québécoise de production de moules bleues Colloque sur l'aquaculture «Aquaculture : avenue de revitalisation pour les communautés côtières» tenu dans le cadre du 133<sup>e</sup> Symposium de l'American Fisheries Society tenu au Centre des congrès de Québec du 10 au 14 août 2003.

Page, J.-P., 1999. Gestion financière pour experts comptables et financiers, Première édition, Les Éditions DTR, Sherbrooke.

Institut de Benchmarking [www.ibenchmark.org](http://www.ibenchmark.org)

[www.cyberpresse.ca/reseau/economie/0203/eco\\_102030079500.html](http://www.cyberpresse.ca/reseau/economie/0203/eco_102030079500.html)

---

**Annexe 1 Questionnaire**  
**MYTILICULTURE 2002**

---

- *L'ensemble des données requises réfère à l'année 2002;*
- *Ces données sont liées aux principales étapes de production : l'installation des collecteurs, de la collecte du naissain au boudinage, la récolte (en eaux libres et sur glace), l'entretien des sites et de l'équipement;*
- *Une distinction est faite entre les méthodes « simple » et « en continu ». Il s'agit de remplir la section qui correspond à votre cas;*
- *À l'étape des récoltes, les données doivent être détaillées par site de production.*

COORDONNÉES DE L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise	
Nom du ou des propriétaire(s)	
Nom du répondant au questionnaire	
Adresse de l'entreprise	
No de téléphone	
No de télécopieur	
Site web	
Courrier électronique	
Année de création de l'entreprise	
Nombre d'années d'expérience dans la production de moules	

## 1. INSTALLATION DES COLLECTEURS

Méthode en continu

Longueur totale de collecteurs installés en 2002	
Nombre d'heures estimées pour cette étape	
Nombre de personnes pour cette étape	

Méthode simple

Nombre de collecteurs installés en 2002	
Longueur d'un collecteur	
Nombre d'heures estimées pour cette étape	
Nombre de personnes pour cette étape	

## 2. DE LA COLLECTE DU NAISSAIN AU BOUDINAGE

Méthode en continu

Longueur totale de collecteurs récoltés, dégrappés, triés en 2002	
Longueur totale de boudins installés en 2002	
Nombre d'heures estimées pour cette étape (comprenant la collecte du naissain, le dégrappage-triage, la mise en boudins et la pose des boudins)	
Nombre de personnes pour cette étape	

Méthode simple

Nombre total de collecteurs récoltés, dégrappés, triés en 2002	
Longueur d'un collecteur	
Nombre total de boudins installés en 2002	
Longueur d'un boudin	
Nombre d'heures estimées pour cette étape (comprenant la collecte du naissain, le dégrappage-triage, la mise en boudins et la pose des boudins)	
Nombre de personnes pour cette étape	



### 3. RÉCOLTE

Identification des sites de récolte utilisés en 2002 (si plus d'un site distinct). Précisez s'il s'agit d'un site de récolte en eaux libres, sur glace, ou les deux.

Site 1 \_\_\_\_\_ Eaux libres  Sur glace   
 Site 2 \_\_\_\_\_ Eaux libres  Sur glace   
 Site 3 \_\_\_\_\_ Eaux libres  Sur glace

#### Méthode en continu

	Site 1	Site 2	Site 3
Longueur totale de boudins récoltés en 2002			
Nombre d'heures estimées pour cette étape			
Nombre de personnes pour cette étape			
Poids net payé (quantité vendue) en 2002			
Indiquez tout autre poids estimé (ex : avant le triage des moules commerciales)			

#### Méthode simple

	Site 1	Site 2	Site 3
Nombre de boudins récoltés en 2002			
Longueur d'un boudin			
Nombre d'heures estimées pour cette étape			
Nombre de personnes pour cette étape			
Poids net payé (quantité vendue) en 2002			
Indiquez tout autre poids estimé (ex : avant le triage des moules commerciales)			

**4. ENTRETIEN DES SITES ET DE L'ÉQUIPEMENT**

<p><u>Nombre d'heures estimées</u> pour l'entretien des sites et de l'équipement en 2002, ce qui comprend : le nettoyage des filières et des bouées, l'ajout de bouées, la réparation et le remplacement de matériel, l'ajout de filières, l'entretien et la réparation des équipements lourds.</p>	
---	--

**COMMENTAIRES :**

**Annexe 2 Normes pour les indicateurs techniques : 2000-2004**

<b>Activités</b>		2000	2001	2002	2003	2004
<b>Indicateurs généraux</b>	Quantités vendues (QV) par mètre de boudin			2,03	3,01	3,39
	Nombre d'heures de travail (HT) par 100 kilos vendus			34,67	10,78	6,38
<b>Installation des collecteurs</b>	Longueur de collecteurs simples installés par heure-personne (m/h-pers.)	136,38	103,07	129,08	109,07	195,92
	Longueur de collecteurs continus installés par heure-personne (m/h-pers.)	130,31	141,18	139,33	101,35	61,25
	Pourcentage de temps consacré à cette activité (h activité/h total)			7,49%	6,20%	13,46%
	Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode simple)			0,35	0,04	0,09
	Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode en continu)			3,58	1,00	1,09
<b>De la collecte au boudinage</b>	Longueur de boudins simples posés par heure-personne (m/h-pers.)	25,17	19,59	conf <sup>1</sup>	n/a <sup>2</sup>	n/a
	Longueur de boudins continus posés par heure-personne (m/h-pers.)	74	58,15	48,99	49,87	46,74
	Pourcentage de temps consacré à cette activité (h activité/h total)			29,77%	29,34%	10,55%
	Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode simple)			conf	n/a	n/a
	Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode en continu)			16,91	2,41	0,72
	Ratio du nombre de mètres de boudin par mètre de collecteur (m boud/m collecteur)			10,40	3,26	0,78
<b>Récolte</b>	Longueur de boudins simples récoltés par heure-personne (m/h-pers.)	89,27	126,03	conf.	n/a	n/a
	Longueur de boudins continus récoltés par heure-personne (m/h-pers.)	68,1	66,09	40,55	40,10	36,43
	Pourcentage de temps consacré à cette activité (h act/h total)			19,95%	23,35%	28,80%
	Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode simple)	0,63	0,46	conf.	n/a	n/a
	Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus (méthode en continu)	1,47	1,43	2,96	1,12	1,15
<b>Entretien</b>	Pourcentage de temps consacré à cette activité (h activité/h total)			42,79%	41,11%	47,19%
	Nombre d'heures consacrées à cette activité par 100kg vendus			16,05	6,44	3,47

<sup>1</sup> conf. : Confidentiel

<sup>2</sup> n/a : non applicable

**Annexe 3 Bilan type**

Normes pour les années 2000 et 2001

	2000		2001	
	\$	%	\$	%
<b>Actif à court terme</b>				
Encaisse	13 277	1,7	4 559	0,6
Comptes clients	7 921	1,0	26 041	3,2
Débiteurs	30 601	3,9	67 073	8,2
Stocks	192 454	24,4	154 608	19
Frais payés d'avance	114	0,0	612	0,1
Impôts à recevoir	33 552	4,3	41 101	5,0
Autres actifs à court terme	1 267	0,2	1 985	0,2
	<u>279 185</u>	<u>35,4</u>	<u>295 977</u>	<u>36,3</u>
<b>Actif à long terme</b>				
Bateaux	232 450	29,5	241 534	29,6
Équipements de pêche	349 938	44,4	401 349	49,3
Matériel roulant	18 432	2,3	19 076	2,3
Bâtiments	27 597	3,5	28 361	3,5
Autres immobilisations	1 368	0,2	1 624	0,2
Autres actifs à long terme	1 742	0,2	2 073	0,3
	<u>631 527</u>	<u>80,1</u>	<u>694 017</u>	<u>85,2</u>
Amortissement cumulé	122 529	15,5	175 326	21,5
<b>Total des actifs</b>	<b>788 183</b>	<b>100,0</b>	<b>814 669</b>	<b>100,0</b>
<b>Passif à court terme</b>				
Découvert bancaire	1 321	0,2	10 592	1,3
Emprunt bancaire	130 872	16,6	148 012	18,2
Comptes fournisseurs	31 200	4,0	11 612	1,4
Impôt	830	0,1	0	0,0
Portion à court terme de la dette à long terme	55 185	7,0	65 350	8,0
Autres passifs à court terme	55 155	7,0	55 719	6,8
	<u>274 561</u>	<u>34,8</u>	<u>291 285</u>	<u>35,8</u>
<b>Passif à long terme</b>				
Emprunt	303 791	38,5	304 616	37,4
Autres passifs à long terme	0	0,0	0	0,0
	<u>303 791</u>	<u>38,5</u>	<u>304 616</u>	<u>37,4</u>
<b>Crédits reportés</b>	145 646	18,5	167 269	20,5
<b>Capitaux propres</b>				
Capital-action	207 113	26,3	271 943	33,4
Bénéfice (déficit)	-142 928	-18,1	-220 444	-27,1
	<u>64 185</u>	<u>8,1</u>	<u>51 499</u>	<u>6,3</u>
<b>Total du passif et des capitaux propres</b>	<b>788 183</b>	<b>100,0</b>	<b>814 669</b>	<b>100,0</b>

## Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada Atlantique

### Normes pour les années 2002 et 2003

	2002		2003	
	\$	%	\$	%
<b>Actif à court terme</b>	6 737	0,7	3 693	0,3
Encaisse	39 397	4,1	30 669	2,6
Comptes clients	103 544	10,8	321 639	27,5
Débiteurs	174 688	18,2	213 141	18,2
Stocks	2 823	0,3	1 489	0,1
Frais payés d'avance	36 527	3,8	25 280	2,2
Impôts à recevoir	0	0,0	0	0,0
Autres actifs à court terme				
	363 717	37,8	595 910	50,9
<b>Actif à long terme<sup>1</sup></b>				
Bateaux	286 709	29,8	267 351	22,8
Équipements de pêche	516 509	53,7	471 980	40,3
Matériel roulant	27 636	2,9	22 531	1,9
Bâtiments	13 235	1,4	1 219	0,1
Autres immobilisations	2 663	0,3	72 949	6,2
Autres actifs à long terme	24 391	2,5	25 299	2,2
	871 143	90,6	861 328	73,5
Amortissement cumulé	273 061	28,4	285 770	24,4
	961 798	100,0	1 171 468	100,0
<b><u>Total des actifs</u></b>				
<b>Passif à court terme</b>				
Découvert bancaire	11 981	1,2	16 921	1,4
Emprunt bancaire	145 651	15,1	145 983	12,5
Comptes fournisseurs	130 909	13,6	69 991	6,0
Impôt	0	0,0	0	0,0
Portion à court terme de la dette à long terme	25 689	2,7	128 909	11,0
Autres passifs à court terme	8 868	0,9	51 676	4,4
	323 099	33,6	413 481	35,5
<b>Passif à long terme</b>				
Emprunt	357 646	37,2	275 432	23,5
Autres passifs à long terme	30 406	3,2	82 473	7,0
	388 052	40,3	357 905	30,6
<b>Crédits reportés</b>	165 765	17,2	153 157	13,1
<b>Capitaux propres</b>				
Capital-action	385 230	40,1	589 363	50,3
Bénéfice (déficit)	-300 347	-31,2	-342 438	-29,2
	84 883	8,8	246 925	21,1
<b><u>Total du passif et des capitaux propres</u></b>	961 798	100,0	1 171 468	100,0

<sup>1</sup> en 2003, le détail des normes ne reflète pas totalement la réalité, puisqu'il manquait le détail des coûts d'une entreprise.

**Annexe 4 État des résultats type**

Normes pour les années 2000 et 2001

	2000		2001	
	\$	%	\$	%
Chiffre d'affaires	47 059	100,0	100 555	100,0
Frais d'exploitation	151 597	322,1	143 618	142,8
<b>Bénéfice brut (perte brute)</b>	<b>- 104 538</b>	<b>- 222,1</b>	<b>- 43 063</b>	<b>- 42,8</b>
Frais d'administration et de vente	42 823	91,0	24 350	24,2
Frais financiers	26 871	57,1	30 479	30,3
Autres dépenses	0	0,0	0	0,0
<b>Total des dépenses</b>	<b>69 694</b>	<b>148,1</b>	<b>54 244</b>	<b>53,9</b>
Autres produits	28 304	60,1	59 244	58,9
<b>Bénéfice (perte) avant impôt</b>	<b>- 145 928</b>	<b>- 310,1</b>	<b>- 38 648</b>	<b>- 38,4</b>
Impôt sur le revenu	1 315	2,8	1 021	1,0
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>	<b>- 147 243</b>	<b>- 312,9</b>	<b>- 39 669</b>	<b>- 39,5</b>
Bénéfices non répartis (déficit) début	4 315	9,2	- 180 775	- 179,8
<b>Bénéfices non répartis (déficit) à la fin</b>	<b>- 142 929</b>	<b>- 303,7</b>	<b>- 220 444</b>	<b>- 219,2</b>

L'état des résultats ne considère pas les stocks de début et de fin de période. Ce qui influence les valeurs au poste des BNR au début

## Étalonnage dans l'industrie de la moule bleue du Canada Atlantique

### Normes pour les années 2002 et 2003

	2002		2003	
	\$	%	\$	%
Chiffre d'affaires	97 779	100,0	101 823	100
Frais d'exploitation	173 412	177,4	133 387	131
<b>Bénéfice brut (perte brute)</b>	<b>-75 634</b>	<b>-77,4</b>	<b>-31 565</b>	<b>-31</b>
Frais d'administration et de vente	32 073	32,8	48 480	47,6
Frais financiers	28 600	29,3	35 337	34,7
Autres dépenses	184	0,2	215	0,2
<b>Total des dépenses</b>	<b>60 857</b>	<b>62,2</b>	<b>84 032</b>	<b>82,5</b>
Autres produits	94 951	97,1	69 816	68,6
<b>Bénéfice (perte) avant impôt</b>	<b>-41 540</b>	<b>-42,5</b>	<b>-45 781</b>	<b>-45</b>
Impôt sur le revenu	1 352	1,4	1 592	1,6
<b>Bénéfice net (perte nette)</b>	<b>-42 892</b>	<b>-43,9</b>	<b>-47 373</b>	<b>-46,5</b>
Bénéfices non répartis (déficit) début	-257 456	-263,3	-295 065	-289,8
<b>Bénéfices non répartis (déficit) à la fin</b>	<b>-300 347</b>	<b>-307,2</b>	<b>-342 438</b>	<b>-336,3</b>

L'état des résultats ne considère pas les stocks de début et de fin de période. Ce qui influence les valeurs au poste des BNR au début