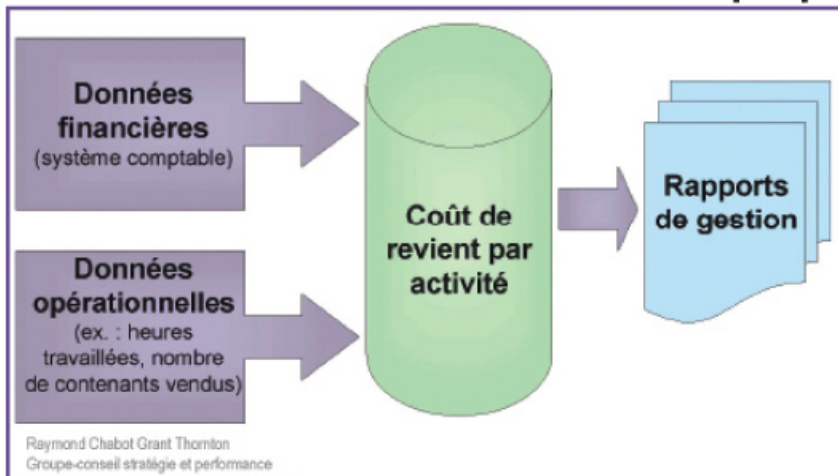


Démystifier les coûts de revient en pépinière



Les sceptiques seront confondus:
il est possible de calculer les coûts de
revient en production horticole!

La connaissance des coûts de production est une nécessité pour plusieurs gens d'affaires. La réalité ne devrait pas être différente dans le secteur de la production horticole, au contraire! Les marges de profit s'amenuisent, on offre une gamme de produits de plus en plus grande et les cycles de production s'étalent parfois sur plusieurs années. Le producteur qui connaît et comprend ses coûts de production dispose d'un atout précieux!

La méthode d'évaluation des coûts par activité (CPA)

Malheureusement, plus d'un a baissé les bras devant la complexité de la tâche, car il est facile de s'y perdre. La première étape est une de collecte de données. Entre l'accumulation de détails trop lourds à gérer et la cueillette d'informations trop simplifiées peu utiles à la prise de décision, il existe un équilibre que peuvent atteindre les entrepreneurs prêts à s'investir dans la démarche. En effet, l'Institut québécois du développement de l'horticulture ornementale a adapté la méthode d'évaluation des coûts par activité à la réalité des producteurs en horticulture ornementale.

Étude de cas: trois scénarios

1- Un nouveau client souhaite passer une importante commande à l'avance (*pre-booking*) et demande en retour un rabais de 5 %. Est-ce que la marge de profit sur le produit commandé vous permet de lui accorder cet escompte?

2- Vous envisagez d'offrir un nouveau produit à vos clients et afin d'être compétitif sur le marché, vous ne pouvez le vendre au-delà de 2,00 \$. Est-ce que le coût de production vous permettra de réaliser une marge de profit satisfaisante? Devriez-vous ajouter le nouveau produit à votre catalogue?

3- Vous remarquez que votre marge de profit à la fin de l'année est basse. Comme certains produits sont payants, on peut déduire que certains autres le sont beaucoup moins. Sauriez-vous dire lesquels? Que ferez-vous pour remédier à la situation?

Pour l'ensemble de ces scénarios, la connaissance des coûts de revient est un outil inestimable pour prendre la bonne décision. Comment savoir qu'un rabais est trop bas si l'on ne sait pas combien nous coûte le produit? Comment budgéter correctement lorsqu'on ne connaît pas

le coût de nos opérations? Et enfin, comment identifier les produits à prioriser lorsqu'on ne sait pas lesquels permettent de dégager les meilleures marges?

Les coûts par activités (CPA)

Pour répondre à ces questions, la méthode retenue par l'IQDHO est l'évaluation du coût par activités (CPA). Cette méthode, répandue depuis des années dans les secteurs manufacturiers

et des services, se fait tranquillement une place dans le secteur de l'agriculture. Moyennant certaines adaptations, elle s'avère très efficace pour les producteurs horticoles malgré la complexité de la production en serres et en pépinière. Elle permet notamment de:

- Identifier les produits et activités inefficaces;
- Contrôler les coûts des produits;
- Contrôler les coûts de chaque département;
- Identifier et éliminer les dépenses non productives;
- Établir les prix d'une façon raisonnée; et
- Justifier la prise de décision. ⇒

Sans vouloir diminuer l'importance de la comptabilité financière pour le gestionnaire – elle a toujours sa raison d'être! –, il est important de comprendre que la méthode du CPA est davantage du ressort de la comptabilité de gestion et n'a pas les mêmes buts. En fait, elle sert uniquement à supporter la prise de décision par le gestionnaire. Comme la comptabilité financière, le CPA se fonde non seulement sur les informations du Grand livre, mais les complètent en y

combinant des données techniques liées aux opérations, ce qui résulte en un portrait complet, intelligible et analysable de l'entreprise.

Un système sur mesure

Il est d'abord crucial de bien conceptualiser le système d'évaluation des coûts de revient afin de le rendre spécifique à l'entreprise et de savoir quelles données recueillir et comment le faire. Le réflexe naturel est de courir à nos crayons et de

commencer à recueillir des données partout dans l'entreprise. Cependant, sans vision globale et sans plan d'action, on colligera inutilement certaines données alors que d'autres manqueront au moment de procéder à l'analyse.

Trois étapes essentielles

- 1- Dresser une liste des activités de l'entreprise.
- 2- Dresser une liste de groupes de produits ayant une structure de coûts similaires. En général, on regroupera les produits par format et par régie de production similaires, par exemple: arbustes 3 litres, arbustes 6 litres, vivaces 1 gallon extérieur, etc.
- 3- Permettre la circulation et l'application des informations comptables sur les coûts d'un répertoire à l'autre.

Complexe, mais pas si compliqué

Ne nous le cachons pas, la route vers la maîtrise de ses coûts de revient peut être longue, mais le voyage ne se fait pas nécessairement dans la souffrance...

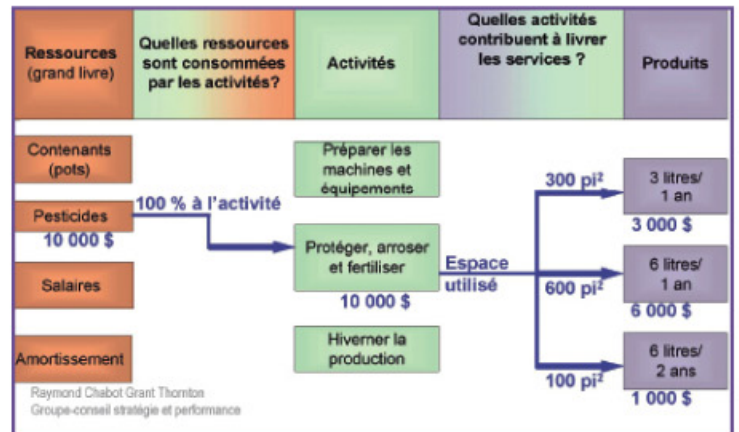
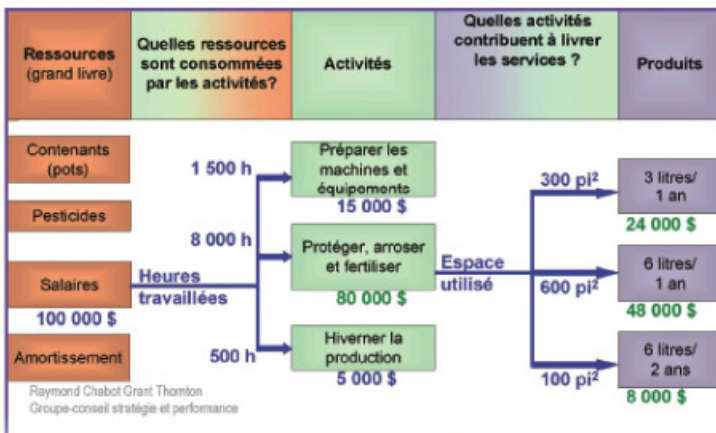
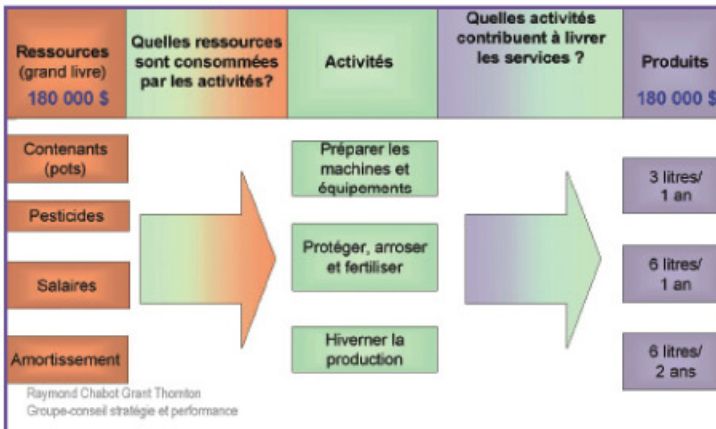
Il va de soi que la quantité et la pertinence des informations dont on dispose au départ sur l'entreprise détermineront l'effort à fournir pour compléter le tableau et ainsi connaître les coûts de production. Êtes-vous prêts? Si vous répondez oui aux trois questions suivantes, le calcul des coûts de revient dans votre entreprise ne devrait pas exiger un effort surhumain de votre part.

- 1- Est-ce qu'on tient des registres de vente et de production?
- 2- Est-ce qu'on sait combien de temps est consacré par les employés aux différentes tâches (par exemple avec des feuilles de présence)?
- 3- Est-ce qu'on connaît le rendement des principales opérations pour les principaux produits (par exemple le nombre de pots de 1 gallon empotés à l'heure)?

En fait, plus le système de planification de la production est efficace, plus le calcul des coûts de production s'en trouvera facilité.

Cela dit, la condition essentielle avant de se lancer dans le calcul des coûts de production n'est pas la quantité de

Exemple du flot d'information en trois étapes



Voici un exemple sur la façon dont les coûts de main-d'œuvre provenant du Grand livre sont appliqués au calcul des coûts des ressources et des activités, puis comment les coûts des activités sont utilisés pour les calculs concernant les différents groupes de produits. Graphique: IQDHO

données déjà disponibles, mais bien la volonté de s'impliquer et d'utiliser ces informations à bon escient. Dans la majorité des cas, l'entreprise peut obtenir des résultats concrets assez rapidement. Durant l'exercice, on trouve souvent des maillons faibles où des interventions simples permettraient d'augmenter radicalement l'efficacité et la rentabilité.

Il vaut mieux connaître la route et ses risques que d'avancer à l'aveuglette, non? **QV**

Guillaume Guitard, DTA, agr., conseiller en gestion IQDHO.
(gguitard@iqdho.com)