



## Exercice et solution 11C.7

### Sous-traitance et effet sur la structure des coûts

Un sommaire des résultats d'un bureau d'ingénieurs-conseils pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2010 est présenté ci-dessous.

<b>Honoraires professionnels</b>	<b>114 720 000 \$</b>
<b>Coûts</b>	
Salaires des administrateurs	12 600 000 \$
Salaires des ingénieurs	37 500 000
Salaires du personnel de soutien	3 375 000
Sous-traitance (honoraires)	18 880 000
Frais de déplacement et de représentation	15 296 000
Frais généraux d'administration	13 500 000
	<b>101 151 000 \$</b>
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>13 569 000 \$</b>

Le montant des honoraires, qui est de 114 720 000 \$, porte sur des contrats représentant au total 764 800 heures-personnes. La dernière année a été particulièrement difficile à cause de la récession et, selon les économistes, la situation n'est pas tout à fait rétablie. Le bureau prévoit une diminution des contrats de l'ordre de 50 % pour l'an prochain.

La directrice générale envisage de ne pas renouveler le contrat annuel de 120 des 300 ingénieurs du bureau, à qui elle offrirait de travailler comme pigistes au taux de 100 \$ l'heure. Actuellement, un ingénieur coûte en moyenne 125 000 \$ par an, y compris les avantages sociaux. Du même coup, le bureau ne renouvelerait pas son loyer dans un immeuble à bureaux du centre-ville et réduirait ainsi de 8 000 000 \$ ses frais de loyer. Il économiserait également 1 500 000 \$ en salaires versés au personnel de soutien. Actuellement, tous les postes de coûts sont fixes, excepté celui de la sous-traitance, qui coûte en moyenne 100 \$ l'heure de travail, et celui des frais de déplacement et de représentation, qui sont proportionnels aux honoraires perçus.

## Exercice et solution 11C.7 (suite)

### Travail pratique :

- a) Faites une analyse coût-volume-résultat afin d'éclairer la directrice générale dans sa prise de décision.
- b) Faites-lui des suggestions afin d'aider l'entreprise à faire face à d'éventuelles variations du nombre d'heures de contrat.

*Source: La Comptabilité de Management (édition précédente)*

## Exercice et solution 11C.7 (suite)

### Solution :

- a) Le tableau qui suit présente le calcul de la marge sur coûts variables ainsi que le montant des coûts fixes.

	Heures non sous-traitées	Heures sous-traitées
<b>Taux des honoraires perçus</b>	<b>150 \$</b>	<b>150 \$</b>
Honoraires		100 \$
Frais de déplacement et de représentation	20 \$	20
	<b>20 \$</b>	<b>120 \$</b>
<b>Marge sur coûts variables</b>	<b>130 \$</b>	<b>30 \$</b>
<b>Coûts fixes</b>		
Salaires des administrateurs	12 600 000 \$	12 600 000 \$
Salaires des ingénieurs	37 500 000	22 500 000
Salaires du personnel de soutien	3 375 000	1 875 000
Frais généraux d'administration	13 500 000	5 500 000
	<b>66 975 000 \$</b>	<b>42 475 000 \$</b>

Le taux de 20 \$ par heure pour les frais de déplacement et de représentation s'obtient en divisant le montant total de ces frais par le nombre d'heures de contrats que l'on peut retrouver en divisant le montant total des honoraires par le tarif horaire de 150 \$.

Le tableau qui suit présente différents résultats de l'analyse CVR.

	Statu quo	Proposition
Capacité (en heures de professionnels)	576 000	345 600
Point mort (en heures de professionnels)	515 192	326 731
<b>Bénéfice à différents niveaux d'activité</b>	<b>Statu quo</b>	<b>Proposition</b>
à 200 000 heures de contrats	-40 975 000 \$	-16 475 000 \$
à 300 000 heures de contrats	-27 975 000 \$	-3 475 000 \$
à 400 000 heures de contrats	-14 975 000 \$	4 085 000 \$
à 500 000 heures de contrats	-1 975 000 \$	7 085 000 \$
à 600 000 heures de contrats	8 625 000 \$	10 085 000 \$
à 700 000 heures de contrats	11 625 000 \$	13 085 000 \$
à 800 000 heures de contrats	14 625 000 \$	16 085 000 \$
à 900 000 heures de contrats	17 625 000 \$	19 085 000 \$
à 1 000 000 heures de contrats	20 625 000 \$	22 085 000 \$

## Exercice et solution 11C.7 (suite)

- b) Pour réduire encore plus la vulnérabilité de l'entreprise face à des variations du nombre d'heures de contrats, on a la possibilité de réduire les frais fixes. Voici des suggestions visant cet objectif :
- i. Proposer aux administrateurs une rémunération comportant une partie fixe et une autre qui serait fonction du rendement de l'entreprise. On pourrait ainsi réduire de façon importante les salaires des administrateurs.
  
  - ii. Offrir à un plus grand nombre d'ingénieurs de travailler comme pigistes. Cependant, le taux de 100 \$ l'heure offert aux 120 des 300 ingénieurs, bien qu'il ne soit pas élevé en soi pour ce genre de travail, est trop élevé par rapport au taux de revient effectif de 65,10 \$ des ingénieurs engagés par contrat annuel. L'entreprise devrait envisager une formule intermédiaire où elle offrirait 80 \$ l'heure et la garantie d'un nombre minimal d'heures de contrats (1 000 heures, par exemple). Une telle proposition, tout en réduisant les frais fixes, ne perturberait pas trop la marge sur coûts variables.  
  
Ainsi, pour l'entreprise, les salaires auraient une partie fixe (80 000 \$), et une partie variable pour toutes les heures au-dessus de 1 000 heures. Il y a donc un risque que les salariés refusent cette proposition surtout que l'entreprise prévoit une diminution des contrats de l'ordre de 50 %, puisque maintenant ceux-ci sont payés 125 000 \$ par année.
  
  - iii. Quant aux frais généraux d'administration, il nous faudrait plus d'informations sur les activités qu'ils englobent pour apporter des suggestions concrètes.

*Source: La Comptabilité de Management (édition précédente)*