



Exercice et solution 12B.3

Décision court terme

Un distributeur local a récemment proposé à un fabricant de meubles une commande ferme de 12 000 chaises à être fabriquées et livrées sur une base régulière tout au long de l'année à raison de 240 chaises par semaine (le fabricant et le distributeur sont tous deux fermés les deux dernières semaines de juillet pour les vacances annuelles). Le prix offert par le distributeur est de 110 \$ la chaise, soit une baisse de 40 \$ par rapport au prix de vente régulier exigé par le fabricant.

Les dirigeants de l'entreprise de fabrication hésitent beaucoup à accepter cette commande spéciale, car elle augmenterait le niveau de production au-delà de la capacité maximale de production à temps régulier. À l'heure actuelle, la convention collective des employés assignés à la fabrication permet aux 30 employés de l'entreprise de travailler un maximum de 40 heures par semaine au tarif régulier. L'excédent du temps régulier doit être rémunéré en temps supplémentaire à taux et demi. De plus, l'acceptation de la commande ferait passer l'entreprise à un segment significatif plus élevé.

Toutefois, la commande aurait l'avantage de permettre des économies d'échelle qui affecteraient toute la production. En effet, le prix coûtant des matières premières, suite aux rabais de volume accordés par les fournisseurs, serait diminué dans les proportions suivantes:

Bois	10 %
Rembourrure	20 %
Matériel de recouvrement	15 %

Les frais de vente et d'administration variables, constitués exclusivement d'une commission de 10 % sur les ventes accordée comme seule et unique rémunération aux cinq (5) vendeurs de l'entreprise, ne s'appliqueraient pas à la commande spéciale. Les vendeurs, ayant participé solidairement aux négociations sur les modalités de l'entente entourant la commande, se verraient accorder chacun une part égale de la somme de 100 000 \$ qui constitue une commission fixe pour la commande. Les frais de fabrication variables unitaires ne seraient pas influencés par l'acceptation de la commande, non plus que les frais de vente et d'administration fixes qui sont actuellement à 300 000 \$, soit 12,50 \$ la chaise.

La fiche du coût de revient des chaises au niveau actuel de ventes et de production de 24 000 unités par année se présente comme suit:

Exercice et solution 12B.3 (suite)

Matières premières :

Bois	15 \$ par chaise
Rembourrure (0,5kg par chaise)	6 \$ le kilo
Matériel de recouvrement (2/3 de mètre carré)	24 \$ le m ²

Main-d'œuvre:

2 heures au tarif régulier	18 \$ l'heure
----------------------------	---------------

Frais de fabrication variables :

5 \$ par chaise

Frais de fabrication fixes :

Nombre de chaises fabriquées:

0 à 15 000	600 000 \$
15 001 à 25 000	840 000 \$
25 001 à 50 000	1 080 000 \$

Le comptable de l'entreprise s'inquiète du fait que les ouvriers employés à la fabrication seront rémunérés en temps supplémentaire si la capacité maximale de production est dépassée. Le comptable conseille de refuser la commande, car il juge qu'elle ne sera pas rentable à moins d'augmenter le prix de vente.

Travail pratique :

- Déterminez avec calculs à l'appui, si l'entreprise devrait accepter la commande proposée.
- Devrait-on accepter la commande spéciale si cela entraîne une diminution des ventes régulières de 10 %?

Dans ce dernier cas, prenez pour hypothèse que les escomptes sur les matières premières seront accordés.

Source: Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal

Exercice et solution 12B.3 (suite)

Solution :

a) Acceptation de la commande spéciale sans affecter les ventes régulières.

Apport en marge sur coûts variables (12 000 unités X 39,50 \$) (note 1)	474 000 \$
Économie sur coûts de MP pour fabrication régulière (24 000 X 4,50) (note 2)	108 000
Prime sur temps supplémentaire (12 000 heures X 18 \$ X 50%) (note 3)	(108 000)
Augmentation des FGF fixes (1 080 000 - 840 000)	(240 000)
Commission fixe sur commande spéciale	<u>(100 000)</u>
Augmentation du bénéfice	<u>134 000 \$</u>

Note 1 : MCV unitaire de la commande spéciale:

Prix de vente		110,00 \$
Coût de fabrication		
	Matières premières:	
	MP: Bois: (15 \$ X 90 %)	13,50 \$
	Rembourrure (0,5 kg X 6 \$ X 80 %)	2,40
	Matériel de recouvrement (2/3 X 24 \$ X 85 %)	<u>13,60</u>
		29,50
	MOD (2 heures X 18 \$)	36,00
	FGF variables	<u>5,00</u> <u>70,50</u>
Marge à la fabrication		39,50 \$
Frais de vente et administration variables		<u>---</u>
MCV unitaire		<u>39,50 \$</u>

Exercice et solution 12B.3 (suite)

Note 2 : Économie de MP par unité fabriquée:

Bois (15 \$ X 10 %)	1,50 \$
Rembourrure (0,5 kg X 6 \$ X 20 %)	0,60
Matériel de recouvrement	
2/3 X 24 \$ X 15 %	<u>2,40</u>
	4,50 \$

Économie sur fabrication régulière = 24 000 X 4,50 \$ = 108 000 \$

Note 3 : Temps supplémentaire requis par l'acceptation de la commande spéciale

Capacité maximale si temps régulier: 30 employés X 50 semaines X 40h/sem.=	60 000 heures
Capacité actuellement utilisée: 24 000 chaises X 2 heures =	<u>48 000 heures</u>
Pour une capacité disponible à temps régulier de =	12 000 heures
Capacité requise pour la commande spéciale 12 000 chaises X 2 heures =	<u>24 000 heures</u>
Temps supplémentaire requis =	12 000 heures.

Exercice et solution 12B.3 (suite)

b) Acceptation de la commande spéciale avec diminution de 10 % des ventes régulières.

Effet de l'acceptation de la commande comme décrit en a) :

Augmentation du bénéfice:	134 000 \$
<u>Moins:</u> Perte de la marge sur coûts variables des commandes régulières: 64,50 \$ X 2 400 chaises: (note 1) (10 % de 24 000)	(154 800)
<u>Plus:</u> Économie de la prime sur temps supplémentaire calculée en a):	
en a) :	12 000 heures supplémentaires
en b) :	<u>7 200</u> heures supplémentaires
Économie de :	4 800 heures X 9 \$ de prime
[2 400 ch. X 2 h/ch) X (18 \$ X 50 %)] (note 2)	<u>43 200</u>
AUGMENTATION DU BÉNÉFICE	<u>22 400</u> \$

Note 1 : MCV sur les commandes régulières

Prix de vente (110 \$ + 40 \$):	150,00 \$
MP: (déduction faite de l'escompte)	(29,50)
MOD: 2 heures X 18 \$	(36,00)
FGF variables:	(5,00)
Commission: 10 % X 150 \$	<u>(15,00)</u>
	64,50 \$

Note 2 : Prime sur temps supplémentaire

On considère uniquement la prime, car le tarif régulier est pris en considération dans la marge sur coûts variables des unités produites en moins.

Source: Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal