



Exercice et solution 12C.4

Marges et commandes spéciales

L'entreprise Joliciment Ltée fabrique et distribue du ciment, de la pierre concassée et du béton. Le tableau suivant affiche les résultats du dernier exercice financier.

JOLICIMENT LTEE
ÉTAT DES RESULTATS
POUR LE DERNIER EXERCICE

Ventes		21 600 000 \$
Coût de fabrication		
Matières premières	4 900 000 \$	
Main-d'œuvre directe	2 700 000	
Coûts indirects de fabrication	2 400 000	10 000 000 \$
Bénéfice brut		11 600 000 \$
Coût de distribution		
Essence et huile	1 100 000 \$	
Salaires des chauffeurs	3 600 000	
Coûts indirects de distribution	2 700 000	7 400 000 \$
Frais de vente et d'administration		3 200 000
Total		10 600 000 \$
Bénéfice d'exploitation		1 000 000 \$

Les derniers résultats laissent le président perplexe. À première vue, le chiffre d'affaires, qui est de 21,6 millions de dollars, paraît intéressant pour cette PME. Cependant, il croit que l'entreprise devrait faire mieux, soit environ 30 millions. Enfin, le bénéfice, qui équivaut à 4,63 % des ventes, lui paraît nettement insuffisant. Il soupçonne deux pratiques d'être responsables de ces piètres résultats: le système de préparation des soumissions ainsi que la règle de décision relative aux commandes spéciales, fréquentes dans cette industrie.

Le système de préparation des soumissions

Selon le système actuel, on établit les coûts directs de fabrication et de distribution, puis on ajoute respectivement 100 % et 80 % de ces montants pour couvrir les coûts indirects de fabrication et de distribution, et générer un bénéfice. Voici un exemple d'une commande pour laquelle on prévoit engager 100 000 \$ en coûts directs de fabrication et 150 000 \$ en coûts directs de distribution.

Exercice et solution 12C.4 (suite)

CALCUL DE LA SOUMISSION

Coût direct de fabrication	100 000 \$
Coût indirect de fabrication (100 % du coût direct de fabrication)	100 000
Coût direct de distribution	150 000
Coût indirect de distribution (80 % du coût direct de distribution)	120 000
Montant soumissionné	470 000 \$

La règle de décision des commandes spéciales

Selon les règles en cours, on consent jusqu'à 20 % de réduction sur le coût d'une commande spéciale, que l'on calcule selon la méthode de préparation des soumissions. Ce taux critique de 20 % vient du fait que la marge nette de chacun des produits se situe autour de 20 %.

Les coûts indirects de fabrication et de distribution sont fixes, mais ils sont également spécifiques aux produits. Les frais de vente et d'administration, eux, sont fixes et communs aux divers produits. Le tableau de la répartition des ventes, des coûts directs ainsi que des coûts indirects spécifiques aux produits se présente ainsi:

	Ciment	Concassé	Béton	Total
Ventes	7 200 000 \$	5 400 000 \$	9 000 000 \$	21 600 000 \$
Coût de fabrication				
Matières premières	2 700 000 \$		2 200 000 \$	4 900 000 \$
Main-d'œuvre directe	900 000 \$	1 080 000 \$	720 000 \$	2 700 000 \$
Coût indirect de fabrication	1 200 000 \$	500 000 \$	700 000 \$	2 400 000 \$
Coût de distribution				
Essence et huile	165 000 \$	330 000 \$	605 000 \$	1 100 000 \$
Salaires des chauffeurs	400 000 \$	1 400 000 \$	1 800 000 \$	3 600 000 \$
Coût indirect de distribution	400 000 \$	1 000 000 \$	1 300 000 \$	2 700 000 \$

Travail pratique :

- Calculez les diverses marges obtenues pour chacun des produits.
- Si l'entreprise avait accepté d'accorder une réduction de 25 % sur le coût d'une commande spéciale de concassé dont le coût direct de fabrication était estimé à 500 000 \$ et le coût direct de distribution, à 800 000 \$, quel en aurait été l'effet sur le bénéfice du dernier exercice?
- Commentez le système de calcul des soumissions ainsi que la règle d'acceptation des commandes spéciales.

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

Exercice et solution 12C.4 (suite)

Solution :

a) Le tableau qui suit présente les différentes marges.

	Ciment	Concassé	Béton	Total
Ventes	7 200 000 \$	5 400 000 \$	9 000 000 \$	21 600 000 \$
Coût de fabrication				
Matières premières	2 700 000 \$		2 200 000 \$	4 900 000 \$
Main-d'œuvre directe	900 000 \$	1 080 000 \$	720 000 \$	2 700 000 \$
	3 600 000 \$	1 080 000 \$	2 920 000 \$	7 600 000 \$
Marge à la fabrication	3 600 000 \$	4 320 000 \$	6 080 000 \$	14 000 000 \$
Coût de distribution				
Essence et huile	165 000 \$	330 000 \$	605 000 \$	1 100 000 \$
Salaires des chauffeurs	400 000 \$	1 400 000 \$	1 800 000 \$	3 600 000 \$
	565 000 \$	1 730 000 \$	2 405 000 \$	4 700 000 \$
Marge à la distribution	3 035 000 \$	2 590 000 \$	3 675 000 \$	9 300 000 \$
Coûts indirects				
Fabrication	1 200 000 \$	500 000 \$	700 000 \$	2 400 000 \$
Distribution	400 000 \$	1 000 000 \$	1 300 000 \$	2 700 000 \$
	1 600 000 \$	1 500 000 \$	2 000 000 \$	5 100 000 \$
Marge nette	1 435 000 \$	1 090 000 \$	1 675 000 \$	4 200 000 \$

b) Le tableau qui suit présente le calcul du prix de la commande spéciale.

Coûts directs de fabrication	500 000 \$
Coûts indirects de fabrication (100%)	500 000 \$
Coûts directs de distribution	800 000 \$
Coûts indirects de distribution (80%)	640 000 \$
Montant soumissionné	2 440 000 \$
Moins : 25% du montant	610 000 \$
Prix de la commande spéciale	1 830 000 \$

L'effet sur le bénéfice aurait été une diminution de 610 000 \$ (2 440 000 \$ x 25 %) par rapport à si l'entreprise avait obtenu la commande au prix habituel de la soumission. Par contre, elle ne réalise qu'un bénéfice de 30 000 \$ sur cette commande, lequel se calcule ainsi : 30 000 \$ = 1 830 000 \$ - 1 800 000 \$ (où 1 800 000 \$ = 500 000 \$ + 500 000 \$ + 800 000 \$).

c) Les règles (c'est-à-dire consentir jusqu'à 20 % de réduction sur le coût d'une commande spéciale) ne se justifient que par les moyennes et le montant suffisamment élevé des commandes. Lorsque le montant des commandes varie, les grosses commandes sont désavantagées par cette règle, car elles assument un plus grand poids des coûts indirects alors que les petites commandes n'en assument presque pas.

Il serait préférable de déterminer un montant fixe par commande pour les coûts indirects, et de l'établir à partir d'une analyse des activités requises par chaque commande.

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