



Exercice et solution 12C.6

Marges et ventes interdivisionnaires

L'entreprise Roc Lapierre ltée comporte deux divisions. La première exploite une carrière à ciel ouvert où l'on produit des tonnes de pierre concassée de diverses grosseurs. La deuxième division fabrique des blocs de ciment dont la fabrication requiert 30 000 t de pierre concassée par année. Le président du groupe tient à une présentation des résultats financiers par division, car il souhaite que chacune des deux entités du groupe contribue au bénéfice de l'entreprise.

Or, depuis deux ans, l'état des résultats préparé à des fins de gestion interne indique que la division des blocs de ciment est déficitaire. Le président se demande même s'il ne devrait pas abandonner ce secteur d'activité pour s'en tenir à l'exploitation de la carrière à ciel ouvert, c'est-à-dire à la production de la pierre concassée.

Voici les résultats du dernier exercice financier, tels qu'établis de manière non conventionnelle, mais répétitive au fil des ans, et ce, depuis que les deux divisions cohabitent. Ces résultats, rappelons-le, ne servent qu'à des fins de gestion interne.

	Pierre concassée	Blocs de ciment	Total
Ventes (excluant les ventes interdivisionnaires)	3 800 000 \$	8 000 000 \$	11 800 000 \$
Coût des produits vendus			
Matières premières (ciment, sable)		1 200 000 \$	1 200 000 \$
Main-d'œuvre directe	1 750 000 \$	2 800 000	4 550 000
Coûts indirects	1 750 000	2 250 000	4 000 000
Total des coûts de production avant les ventes interdivisionnaires	3 500 000 \$	6 250 000 \$	9 750 000 \$
Ventes interdivisionnaires (au prix du marché)	950 000	950 000	0
	2 550 000 \$	7 200 000 \$	9 750 000 \$
Bénéfice brut	1 250 000 \$	800 000 \$	2 050 000 \$
Frais de vente et d'administration			
Salaires et commission des vendeurs	388 000 \$	600 000 \$	988 000 \$
Coûts spécifiques aux divisions	120 000	110 000	230 000
Coûts communs	193 220	406 780	600 000
	701 220 \$	1 116 780 \$	1 818 000 \$
Résultat d'exploitation	548 780 \$	316 780 \$	232 000 \$

Exercice et solution 12C.6 (suite)

Le président de l'entreprise demande au directeur financier d'évaluer l'effet sur le résultat d'exploitation de l'entreprise de la vente de la division des blocs de ciment. Voici un certain nombre de renseignements sur l'activité économique de cette entreprise:

- la division qui exploite la carrière à ciel ouvert a extrait annuellement en moyenne 150 000 t de pierre concassée au cours des deux dernières années, et la division des blocs de ciment a vendu au total 800 000 blocs par an;
- des 150 000 t de pierre concassée extraites, la division de la carrière à ciel ouvert a vendu 30 000 t à la division des blocs de ciment, au prix du marché;
- les vendeurs des deux divisions reçoivent un salaire moyen fixe de 40 000 \$ par an, plus une commission de 6 %, dans le cas des vendeurs de pierre concassée, et de 4 %, dans le cas des vendeurs de blocs de ciment. Toutefois, il n'y a aucune commission sur les ventes interdivisionnaires;
- les coûts indirects liés aux opérations sont fixes et spécifiques à chacune des divisions;
- les frais communs de vente et d'administration sont répartis entre les deux divisions au prorata du montant des ventes. Et, bien que ces coûts soient communs et fixes, on peut facilement penser qu'ils diminueraient de 50 %, passant ainsi de 600 000 \$ à 300 000 \$, si l'on fermait une des deux divisions;
- le président pourrait vendre la division des blocs de ciment pour la somme d'un million de dollars. De plus, il croit qu'il pourrait obtenir un rendement de 10 % sur les fonds qu'il retirerait d'une telle vente;
- par ailleurs, si l'entreprise vendait la division des blocs de ciment, rien ne garantit que l'acheteur s'approvisionne toujours chez Roc Lapierre Ltée pour les 30 000 t de pierre concassée, car il y a plusieurs carrières dans la région et aucune ne fonctionne à pleine capacité.

Travail pratique :

- a) Préparez un état montrant le calcul de la marge sur coûts variables ainsi que le bénéfice d'exploitation des deux divisions et, dans le cas de la division de la pierre concassée, en fonction des deux scénarios : *statu quo* et vente de la division des blocs de ciment.
- b) Formulez une recommandation sur la vente de la division des blocs de ciment en dégageant le pour et le contre de ce projet. Le cas échéant, faites des suggestions quant aux conditions de cette vente.

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

Exercice et solution 12C.6 (suite)

Solution :

- a) Dans le tableau qui suit, on présente les résultats de l'entreprise en montrant les différentes marges par produit et, dans le cas de la division de la pierre concassée, en fonctions des deux scénarios : le statu quo et la vente de la division des blocs de ciment.

	Pierre concassée (actuellement)	Pierre concassée (sans les blocs)	Blocs de ciment
<i>Nombre de tonnes</i>	150 000	120 000	800 000
Ventes	4 750 000 \$	3 800 000 \$	8 000 000 \$
Coûts variables			
Matières premières (ciment, sable)			1 200 000 \$
Matières premières (pierre concassée)			950 000 \$
Main-d'œuvre directe	1 750 000 \$	1 400 000 \$	2 800 000
Marge à la fabrication	3 000 000 \$	2 400 000 \$	3 050 000 \$
Commission des vendeurs	228 000 \$	228 000 \$	320 000 \$
Marge à la distribution	2 772 000 \$	2 172 000 \$	2 730 000 \$
Coûts fixes			
Salaires des vendeurs	160 000	160 000	280 000
Coûts indirects de fabrication	1 750 000	1 750 000	2 250 000
Vente et administration spécifiques	120 000	120 000	110 000
Coûts communs	300 000	300 000	300 000
	2 330 000 \$	2 330 000 \$	2 940 000 \$
Résultat d'exploitation	442 000 \$	(158 000 \$)	(210 000 \$)
Marge à la fabrication par tonne	20,00 \$	20,00 \$	3,81 \$
Marge à la distribution par tonne	18,48 \$	18,10 \$	3,41 \$

- b) On recommande de ne pas vendre la division des blocs de ciment, car selon le tableau précédent, l'entreprise pourrait perdre de l'argent et présenter un résultat d'exploitation négatif (perte) de 158 000 \$. Cette perte éventuelle est associée à l'annulation des ventes interdivisionnaires.

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