



## Exercice et solution 16B.10

### Analyse des écarts sur coût des ressources humaines

Un cabinet de consultants, PROMASC inc. effectue des mandats qui nécessitent l'engagement d'analystes seniors rémunérés au taux de 100 \$/h, d'analystes juniors rémunérés au taux de 60 \$/h et de stagiaires rémunérés au taux de 30 \$/h. Un mandat typique de 100 heures comprend:

- 20 heures de travail d'analystes seniors;
- 30 heures de travail d'analystes juniors;
- 50 heures de travail de stagiaires.

Voici le budget des ressources professionnelles pour le prochain exercice. Ce budget équivaut à 200 000 heures de services professionnels.

<b>PROMASC INC.</b>			
<b>BUDGET des ressources professionnelles - pour le prochain exercice</b>			
	<b>Quantités</b>	<b>Prix</b>	<b>Total</b>
Analystes seniors	40 000 h	100,00 \$	4 000 000 \$
Analystes juniors	60 000	60,00 \$	3 600 000
Stagiaires	100 000	30,00 \$	3 000 000
<b>Total</b>	<b>200 000 h</b>		<b>10 600 000 \$</b>

À la fin de l'exercice, on a réalisé des mandats qui ont coûté 11 280 000 \$ en ressources humaines professionnelles. Toutefois, on a facturé 210 000 heures de services professionnels.

On a relevé, à l'aide des feuilles de temps, l'emploi des ressources professionnelles suivantes:

- 48 000 heures travaillées par des analystes seniors;
- 54 000 heures travaillées par des analystes juniors;
- 108 000 heures travaillées par des stagiaires.

L'associé principal du cabinet souhaite obtenir une analyse détaillée de l'emploi de ressources professionnelles.

#### Travail pratique :

- Calculez les écarts suivants:
  - l'écart sur coût des ressources professionnelles;
  - l'écart sur taux des ressources professionnelles;
  - l'écart sur temps des ressources professionnelles;
  - l'écart dû à la combinaison des ressources professionnelles;
  - l'écart dû au rendement des ressources professionnelles.
- Rédigez un rapport à l'intention de l'associé principal du cabinet pour rendre compte de l'utilisation des ressources professionnelles.

## Exercice et solution 16B.10 (suite)

### Solution :

- a) Le premier tableau présente l'écart sur coût des ressources professionnelles et les tableaux suivants, les autres écarts.

<b>Budget flexible</b>			
Sénior	42 000	100,00 \$	4 200 000 \$
Junior	63 000	60,00 \$	3 780 000 \$
Adjoint	105 000	30,00 \$	3 150 000 \$
<b>Total</b>	<b>210 000</b>	<b>heures</b>	<b>11 130 000 \$</b>

<b>Résultat</b>			
Sénior	48 000	100,00 \$	4 800 000 \$
Junior	54 000	60,00 \$	3 240 000 \$
Adjoint	108 000	30,00 \$	3 240 000 \$
<b>Total</b>	<b>210 000</b>	<b>heures</b>	<b>11 280 000 \$</b>

**Écart sur le coût des ressources professionnelles 150 000 \$**

**Écart sur taux  $(T_R - T_S) \times H_R$**  Les taux horaires sont les mêmes au budget et au réel n'entraînant aucun écart.

**Écart sur temps  $(H_R - H_{Sna}) \times T_S$**

Sénior	$((48\,000\text{ h.} - (210\,000 \times 20\%)) \times 100,00\ \$ =$	600 000 \$ D
Junior	$((54\,000\text{ h.} - (210\,000 \times 30\%)) \times 60,00\ \$ =$	540 000 \$ F
Stagiaire	$((108\,000\text{ h.} - (210\,000 \times 50\%)) \times 30,00\ \$ =$	90 000 \$ D
<b>TOTAL</b>		<b>150 000 \$ D</b>

**Écart dû à la productivité des analystes  $(H_R - H_T) \times T_S$**

Sénior	$((48\,000\text{ h.} - (210\,000 \times 20\%)) \times 100,00\ \$ =$	600 000 \$ D
Junior	$((54\,000\text{ h.} - (210\,000 \times 30\%)) \times 60,00\ \$ =$	540 000 \$ F
Stagiaire	$((108\,000\text{ h.} - (210\,000 \times 50\%)) \times 30,00\ \$ =$	90 000 \$ D
<b>TOTAL</b>		<b>150 000 \$ D</b>

**Écart dû au rendement des ressources professionnelles** Les heures totales et les heures standard sont les mêmes n'entraînant aucun écart

**$(H_T - H_S) \times T_S$**

## Exercice et solution 16B.10 (suite)

- b) L'écart sur le coût des ressources professionnelles de 150 000 \$ s'explique presque exclusivement par le fait que l'entreprise a utilisé relativement beaucoup d'analystes seniors qui gagnent 100 \$ l'heure plutôt que d'analystes juniors qui gagnent 60 \$ l'heure.

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