



Exercice et solution 2B.1

Coûts contrôlables dans une PME manufacturière

Un jeune diplômé vient d'accepter un poste de contrôleur dans une PME manufacturière. Dès son arrivée, il fait le tour de l'usine, se familiarise avec les opérations, puis prend connaissance du budget mensuel ainsi que des résultats mensuels du dernier mois d'exploitation.

Ces résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Ventes	1 430 000 \$
Coût des produits vendus	
Matières premières	380 000 \$
Main-d'œuvre directe	300 000 \$
Frais généraux de fabrication	<u>280 000 \$</u>
Bénéfice brut	470 000 \$
Frais de vente	150 000 \$
Frais d'administration	200 000 \$
Frais financiers	<u>100 000 \$</u>
Bénéfice d'exploitation	20 000 \$

Le président lui indique qu'il compte sur lui pour lui indiquer comment il pourrait accroître le bénéfice d'exploitation mensuel qu'il juge nettement insuffisant pour un mois d'exploitation.

Travail pratique :

Comme travail préliminaire à celui demandé par le président, veuillez identifier les coûts contrôlables, les coûts engagés, les coûts conceptualisés ou liés à la demande et les coûts discrétionnaires.

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

Exercice et solution 2B.1 (suite)

Solution :

Les coûts des matières premières et de la main-d'œuvre directe sont des coûts conceptualisés que l'on dit liés à la demande parce qu'ils sont proportionnels au nombre d'unités produites. Dans ce sens, ils sont incontrôlables à court terme. Pour les réduire, il faut repenser les produits et les procédés de fabrication de manière à ce qu'ils consomment moins de matières premières ou encore moins de temps consacré à la main-d'œuvre directe, mais aussi de manière à ce qu'il y ait moins de temps mort, de gaspillage et de rebuts. Il y a toujours la possibilité de payer les matières premières ou la main-d'œuvre moins chère, mais c'est souvent impossible ou risqué du fait que l'entreprise pourrait ainsi acquérir des matières premières de moindre qualité et de la main-d'œuvre moins qualifiée.

Les frais généraux de fabrication sont habituellement liés aux infrastructures d'immobilisations, de services et de personnes, et permettent à l'entreprise de produire. Ces coûts proviennent de décisions antérieures, comme l'acquisition de bâtiments ou encore de machines et d'équipement. Il n'y a généralement pas de moyen de les réduire à court terme. Ils sont souvent qualifiés comme des coûts engagés. Cependant, l'entreprise a souvent la possibilité d'accroître son volume de production tout en maintenant ces coûts au niveau actuel. En faisant cela, elle réduit le coût unitaire attribué aux produits.

Les frais de vente et d'administration comportent souvent des coûts qui sont discrétionnaires. La direction se donne un programme et un plan de mise en marché au début de l'année, en vue d'atteindre des objectifs de ventes pour le premier et de gestion pour le second. La plupart de ces coûts sont discrétionnaires du fait qu'ils peuvent être modifiés selon les résultats observés. Ainsi, si les ventes sont plus faibles, l'entreprise a toujours le loisir de réduire ses dépenses liées aux ventes, tel que de réduire son équipe de ventes, ses coûts de publicité et de promotion, etc. Une révision à la baisse des objectifs initiaux entraîne souvent une réduction de ces coûts et permet ainsi de rééquilibrer le bénéfice attendu. Il existe également des coûts engagés dans les frais de vente et d'administration tels que l'espace de bureau occupé, les coûts liés aux systèmes d'information, la téléphonie, etc. Ces coûts sont difficiles à réduire à court terme et sont de toute façon indispensables.

Les frais financiers découlent d'emprunts à long terme ou encore de l'utilisation d'une marge de crédit. Ces frais sont incontrôlables puisque les taux d'intérêts sont assujettis aux clauses des contrats d'emprunt. Ce sont des coûts engagés qui fluctuent selon les montants empruntés. Ils ne sont certainement pas discrétionnaires dans la mesure où les dirigeants ne peuvent décider d'eux-mêmes de ne pas les payer par souci d'économie.

Finalement, gardons à l'esprit que malgré le fait que certains coûts soient plus ou moins modifiables à court terme, qu'ils soient engagés, conceptualisés, liés à la demande, etc., le fait demeure que les coûts peuvent toujours être modifiés même si parfois il y a un prix à payer. Un vieux dicton mentionne qu'il peut exister une multitude de coûts, toutefois lorsque le patron se fâche, tous les coûts deviennent variables.

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