

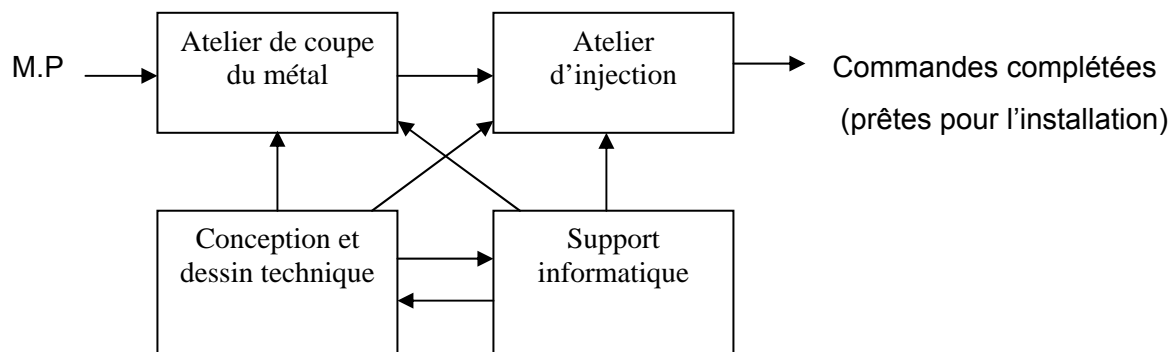


Exercice et solution 9C.3

Sections auxiliaires dans un contexte sur commande

Pôle-Nord inc. est un manufacturier de chambres froides, lesquelles sont utilisées dans les entrepôts frigorifiques, les usines d'alimentation, les supermarchés, les dépanneurs, etc. Le procédé de fabrication consiste à insérer de la mousse d'uréthane entre deux feuilles d'acier peintes en blanc. Les panneaux ainsi obtenus contiennent également des ancrages qui permettent d'assembler les panneaux les uns aux autres lorsqu'ils sont installés chez le client. Les panneaux peuvent avoir des dimensions différentes ne pouvant dépasser 4 pieds de largeur et 20 pieds de hauteur. Du fait des besoins propres à chacun des clients, les chambres froides sont seulement construites sur mesure. Chaque commande reçue a fait l'objet d'une soumission préalable.

Le schéma suivant représente la structure interne de l'usine de fabrication. Deux ateliers assurent la fabrication des commandes alors que deux sections auxiliaires viennent appuyer la bonne marche des ateliers.



Au niveau des sections auxiliaires, deux personnes travaillent à la conception des plans techniques pour alimenter les employés d'usine avec les mesures et les quantités nécessaires à la fabrication des chambres froides. En regard de la section auxiliaire responsable du support informatique, deux personnes sont responsables de la bonne marche des équipements mécaniques, électroniques et informatiques de l'usine. Ces deux services s'échangent également des services sur une base occasionnelle.

Exercice et solution 9C.3 (suite)

Les répartitions de services sont les suivantes :

	Coupe du métal	Injection	Conception	Support
Conception	40 %	50 %	-----	10 %
Support	55 %	30 %	15 %	-----

Les données budgétaires suivantes ont servi à calculer les taux d'imputation pour l'année 2010 (la méthode séquentielle est utilisée pour répartir les coûts des sections auxiliaires) :

	Coupe du métal	Injection	Conception	Support	Total
Frais généraux de fabrication spécifiques	550 000 \$	350 000 \$	210 000 \$	90 000 \$	1 200 000 \$
Nombre d'employés	16	4	2	2	24
Superficie occupée	45 %	30 %	10 %	5 %	90 %

Note : 90 % de la superficie de la bâtisse est affectée à la fabrication, le 10 % résiduel est affecté aux ventes et à l'administration.

Autres informations :

- Le salaire du directeur d'usine n'est pas inclus dans les frais généraux spécifiques. Son salaire est estimé à 84 000 \$ pour l'année 2010.
- Un des employés de la section responsable du support informatique s'occupe également de dépanner les employés-cadres (ventes et administration) lorsque ces derniers ont des problèmes informatiques. Le temps alloué à ces dépannages est estimé à 10 % de son salaire pour l'année 2010. Chaque employé du service du support informatique gagnera 40 000 \$ par année en 2010. Ces salaires sont inclus dans les frais généraux de fabrication spécifiques.
- Les taxes et les assurances sont estimées à 30 000 \$ pour l'ensemble des activités courantes (fabrication, vente et administration) et l'infrastructure immobilière. Ces coûts ne sont pas inclus dans les frais généraux de fabrication spécifiques.
- L'atelier de la coupe implique beaucoup de travail manuel, car il faut manipuler beaucoup de feuilles d'acier différentes. Les employés travaillent 8 heures par jour, 5 jours par semaine et 50 semaines par année. Les heures de main-d'œuvre sont utilisées comme base de répartition pour déterminer le taux d'imputation.

Exercice et solution 9C.3 (suite)

- L'atelier responsable de l'injection fonctionne avec deux machines très spécialisées. Les employés qui travaillent dans cet atelier sont en fait des opérateurs qui s'occupent de la bonne marche des machines et des temps d'injection selon la dimension des panneaux fabriqués. Les employés travaillent 8 heures par jour, 5 jours par semaine et 50 semaines par année. Les employés étant des opérateurs, cela implique que les machines fonctionnent également 8 heures par jour. Les heures de fonctionnement des machines sont utilisées comme base de répartition pour déterminer le taux d'imputation.

Nous sommes au début de septembre 2010 et un des vendeurs va voir la « contrôleuse » pour lui demander conseil au sujet d'une situation délicate. Un des clients, dont sa commande a été terminée la semaine dernière et qui est en attente de livraison, a communiqué avec le vendeur pour lui proposer de payer un certain montant de la commande en espèce, mais ne veut pas que ce montant apparaisse sur la facture. Selon l'entente, le prix de vente pour la chambre froide commandée est de 25 000 \$ plus les taxes. Pour ne pas mettre Pôle-Nord dans l'embarras, ce client a suggéré de calculer le coût de revient de la commande et d'ajouter 5 %. Ce montant pourrait alors devenir le nouveau prix de vente et la différence, par rapport au prix de vente original, serait alors payée comptant, sans facture.

Le seul problème est que le client n'offre de verser que 80 % de cette différence alléguant que ce montant reçu est non déclaré dans les registres comptables et donc libre d'impôt. Ce même client a également offert au vendeur une récompense alléchante s'il parvenait à convaincre son employeur d'acquiescer à sa demande.

De plus, le vendeur avait en sa possession la fiche de coût de la commande C-3459 qui se rapporte à ce client. L'information y est complète, mais le calcul du coût de revient n'a pas été finalisé. Voici l'information sommaire incluse dans la fiche de coût :

Matières premières	10 250 \$
Main-d'œuvre directe	2 300 \$
Heures de main-d'œuvre directe	Atelier de coupe : 75 heures Atelier d'injection : 17 heures
Heures-machines	Atelier de coupe : 45 heures Atelier d'injection : 20 heures

Bien que la « contrôleuse » trouve étrange que le vendeur ait en sa possession la fiche de coût, cette dernière avise le vendeur qu'elle prend bonne note de la situation et demande à ce dernier de lui laisser toute la documentation pertinente.

Exercice et solution 9C.3 (suite)

Travail pratique :

- a) Déterminez le taux d'imputation de chacun des ateliers (atelier de coupe et d'injection) et justifiez tous vos choix (calculs à l'appui).
- b) Si l'offre du client était acceptée, déterminez le montant, en espèce que l'entreprise recevrait.
- c) En regard de la situation qui prévaut au sujet de la commande C-3459, mentionnez quelles sont les préoccupations sur lesquelles la « contrôleure » devrait s'attarder (sur un plan déontologique).
- d) Quelles sont les actions que pourrait prendre la contrôleure dans le but de minimiser les risques futurs liés à des situations similaires?

Auteur original : Réal Jacques (Chargé de formation - Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal)

Exercice et solution 9C.3 (suite)

Solution :

a) CALCUL DU TAUX D'IMPUTATION

1. Répartition des coûts communs et spécifiques

	<u>Coupe</u>	<u>Injection</u>	<u>Conception</u>	<u>Support</u>	<u>Total</u>
FGF spécifiques	550 000 \$	350 000 \$	210 000 \$	90 000 \$	1 200 000 \$
Salaire directeur (16/24, 4/24, 2/24, 2/24)	56 000	14 000	7 000	7 000	84 000 \$
Salaire support 10 % x 40 000 \$	-----	-----	-----	(4 000)	(4 000 \$)
Taxes & Assurances (45, 30, 10, 5) (30 000 x 90%)	13 500	9 000	3 000	1 500	27 000
Total	619 500 \$	373 000 \$	220 000 \$	94 500 \$	1 307 000 \$

2. Sections auxiliaires (méthode séquentielle)

	<u>Conception</u>		<u>Support</u>	<u>Choix</u>
\$	220 000	>	94 500	Conception
%	10 %	<	15 %	Support
Pondération	22 000	>	14 175	Conception

Donc, le choix s'arrêtera au niveau de la conception.

220 000 \$	40 %	coupe	88 000 \$
	50 %	injection	110 000 \$
	10 %	support	<u>22 000 \$</u>
			220 000 \$

$$\text{Support} = 94\,500 \$ + 22\,000 \$ = 116\,500 \$$$

$$\begin{array}{l}
 116\,500 \$ \left\{ \begin{array}{l} \rightarrow 55/85 = 75\,382,35 \$ \\ \rightarrow 30/85 = 41\,117,65 \$ \end{array} \right. 116\,500 \$
 \end{array}$$

3. Compilation des coûts dans les ateliers

Coupe =	619 500 \$ + 88 000 + 75 382,35 \$	=	782 882,35 \$
Injection =	373 000 \$ + 110 000 + 41 117,65	=	<u>524 117,65 \$</u>
			1 307 000,00 \$

Exercice et solution 9C.3 (suite)

4. Calcul des taux d'imputation

Coupe = $782\,882,35 / 32\,000 \text{ h}_{\text{MOD}} = 24,47 \text{ \$/h}_{\text{MOD}}$
($8\text{h} \times 16 \times 5 \times 50 = 32\,000 \text{ h}$)

Injection = $524\,117,65 / 4\,000 \text{ h.-m.} = 131,03 \text{ \$/h.-m.}$
($2 \times 8 \times 5 \times 50 = 4\,000 \text{ h.-m.}$)

b) Espèce à recevoir

Coût de la commande C-3459

M.P	10 250 \$
MOD	2 300 \$
FGF coupe (75 x 24,47)	1 835,25 \$
FGF injection (20 x 131,03)	<u>2 620,60 \$</u>
Coût de fabrication	17 005,85 \$

Montant de la facturation + 5 % = $17\,005,85 \text{ \$} \times 1,05 = 17\,856,14 \text{ \$}$

Montant à percevoir comptant :

$25\,000 - 17\,856,14 = 7\,143,86 \times 80 \% = 5\,715,08 \text{ \$}$

c) Préoccupations

- Contrôle sur le comportement des vendeurs (pots-de-vin).
- Vendeur a accès à des informations privilégiées (qui a accès?).
- Falsification de documents (facture).
- Fraudes fiscales (amendes et pénalités).

d) Préoccupations

- Code d'éthique interne, surtout les vendeurs, avec sanctions associées.
- Aviser la haute direction le plus tôt possible, après compilation des faits.
- Limiter l'accès aux données comptables au personnel autorisé.
- Demander des bons de commande fermes des clients (contrôle interne).
-

Auteur original : **Réal Jacques** (Chargé de formation - Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal)