



Exercice – Énoncé 12C.10

Décision court terme

Les Autobus Bégin (AB) fabriquent sur demande des autobus. AB produit actuellement deux types d'autobus : le minibus *Touriste* peut transporter jusqu'à dix personnes tandis que le *Deluxe* est conçu pour transporter jusqu'à vingt personnes.

L'état des résultats du dernier exercice est présenté à l'annexe 1. Tous les éléments de la carrosserie et du moteur sont fournis par un important constructeur automobile alors que les autres pièces proviennent de différents grossistes. La main-d'œuvre directe de l'usine se répartit en deux catégories : 60 % des heures de main-d'œuvre, quelle que soit la commande, concernent des tâches spécialisées dont le taux horaire est de 35 \$ alors que toutes les autres tâches sont rémunérées au taux de 20 \$ l'heure (voir annexe 2). Quant aux frais généraux de fabrication variables, on estime qu'ils dépendent directement du nombre d'heures de main-d'œuvre directe.

En janvier 2011, la direction de AB se réunit pour accueillir le nouveau contrôleur et le mettre au courant des activités passées et des projets futurs de l'entreprise. Le directeur de la production fait état de sa déception face aux résultats de l'exercice 2010. Bien que les coûts unitaires de matières premières et de main-d'œuvre aient été les mêmes que ceux prévus au début de l'exercice, le bénéfice est nettement inférieur à ce qu'il avait été estimé. C'est que le nombre total de véhicules vendus a été inférieur aux prévisions établies en début d'année. La raison en est qu'une commande de deux autobus Deluxe a été refusée à l'automne parce que la direction et le client n'ont pu s'entendre sur le prix. Le président de AB s'explique :

Le client ne voulait payer que 560 000 \$ pour les deux véhicules. Le coût total des autobus s'élevait à 567 650 \$ et comprenait les coûts de fabrication variables et fixes, une quote-part des frais de vente et d'administration fixes ainsi que 28 000 \$ de commissions sur vente. En acceptant son offre, nous aurions perdu de l'argent.

Par ailleurs, l'équipe de direction discute de la possibilité du lancement d'un nouveau produit. Il s'agit du *Voyageur*, minibus adapté aux personnes handicapées. Le président explique au nouveau contrôleur ce qui suit :

Je ne peux pas aller de l'avant avec ce projet si je ne suis pas assuré d'une hausse globale des bénéfices. Le coût de la matière première de chaque minibus adapté devrait s'élever à 73 000 \$. La fabrication de ce modèle nécessiterait 1 500 heures de main-d'œuvre directe dont 70 % en tâches spécialisées. Or voilà : notre seule contrainte est justement la disponibilité de la main-d'œuvre directe. Certains ouvriers d'expérience prennent leur retraite et nous ne pourrions les remplacer à brève échéance de sorte que nous sommes limités à 28 000 heures de travail spécialisé pour 2011. Il est également impensable d'avoir recours à du temps supplémentaire de la part des employés spécialisés.

Exercice - Énoncé 12C.10 (suite)

Pour l'exercice 2011, le service de marketing prévoit des ventes de 20 unités du modèle Touriste et de 10 unités du Deluxe (ce qui est une diminution par rapport à 2010). Les prix de vente seront les mêmes qu'en 2010 et on ne prévoit pas d'augmentation dans les coûts variables unitaires ou les frais fixes totaux. Quant au nouveau modèle envisagé, le Voyageur, le prix de vente a été fixé à 225 000 \$ et à ce prix, AB prévoit être en mesure d'en vendre 5 unités en 2011. En faisant ces prévisions, le service de marketing n'a pas tenu compte de notre manque d'ouvriers spécialisés! Devrait-on lancer le nouveau minibus malgré la pénurie de main-d'œuvre spécialisée? Qu'est-ce qui serait le plus rentable pour AB ?

À la fin de la réunion, le président demande au contrôleur de calculer l'impact du projet du modèle Voyageur sur les bénéfices de l'entreprise. Par ailleurs, le contrôleur décide de calculer l'impact de la décision qui a été prise par la direction en 2010 de refuser une commande de deux autobus Deluxe pour un prix total de 560 000 \$.

Travail pratique :

À titre de nouveau contrôleur de l'entreprise AB, effectuez les analyses suivantes :

- a) D'après vous, le président a-t-il eu raison de refuser la commande de deux autobus Deluxe? Quel a été l'impact du refus de la commande sur les bénéfices de l'exercice 2010?
- b) Quel effet aurait le lancement du nouveau modèle de minibus adapté Voyageur sur les bénéfices de l'entreprise pour l'exercice 2011?

Questions supplémentaires :

- c) Quels facteurs, autres que quantitatifs, devraient être considérés dans la décision d'accepter ou de refuser le lancement du nouveau modèle de minibus adapté Voyageur? (Nommez-en trois)
- d) Faites l'hypothèse que le lancement du nouveau minibus adapté Voyageur engendrerait des frais fixes spécifiques à ce modèle de 145 000 \$ par année. En considérant cette nouvelle donnée, êtes-vous en mesure d'indiquer si l'impact sur le bénéfice pour l'exercice 2011 du lancement du nouveau modèle de minibus adapté Voyageur serait le même que celui que vous avez calculé en 2 (justifiez votre réponse en présentant tous vos calculs et en faisant l'hypothèse que AB a le choix de vendre ou non le modèle Voyageur)

Note : Les annexes sont présentées à la page suivante.

Exercice - Énoncé 12C.10 (suite)

Annexe 1 Autobus Bégin Résultats pour l'exercice terminé le 31 décembre 2010

	Touriste	Deluxe	Total
Nombre de véhicules	20	12	32
Ventes	3 500 000 \$	3 720 000 \$	7 220 000 \$
Coûts variables :			
Matières premières	1 000 000	1 320 000	2 320 000
Main-d'œuvre directe	580 000	870 000	1 450 000
Frais généraux de fabrication variables	248 000	372 000	620 000
Commissions des vendeurs	<u>175 000</u>	<u>186 000</u>	<u>361 000</u>
	2 003 000	2 748 000	4 751 000
Marge sur coûts variables	1 497 000 \$	972 000 \$	2 469 000
Frais fixes communs:			
Frais de fabrication			1 567 000
Vente et administration			<u>348 000</u>
			1 915 000
Bénéfice d'exploitation			<u>554 000</u> \$

Annexe 2 Heures de main-d'œuvre directe par modèle

	Touriste	Deluxe	Voyageur
Tâches spécialisées payées à 35 \$ l'heure	600	1 500	1 050
Tâches non spécialisées payées à 20 \$ l'heure	<u>400</u>	<u>1 000</u>	<u>450</u>
Total des heures de MOD requises par modèle	<u>1 000</u>	<u>2 500</u>	<u>1 500</u>

Source: Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal