



## Exercice - Énoncé 7C.15

### Analyse de la rentabilité mensuelle

L'imprimerie Régionale est une PME qui imprime des magazines. Le contrôleur analyse chaque mois les résultats du mois qui vient de se terminer pour le propriétaire de l'entreprise.

Le tableau suivant présente les résultats de janvier 2011 et de février 2011.

	janv-11	févr-11	Écart
<b>Ventes</b>	<b>5 475 000 \$</b>	<b>4 925 000 \$</b>	<b>(550 000 \$)</b>
<b>Coût des matières utilisées</b>			
Papier	1 400 000 \$	1 475 000 \$	75 000 \$
Encre	350 000 \$	225 000 \$	(125 000 \$)
Autres	175 000 \$	150 000 \$	(25 000 \$)
	<b>1 925 000 \$</b>	<b>1 850 000 \$</b>	<b>(75 000 \$)</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>3 550 000 \$</b>	<b>3 075 000 \$</b>	<b>(475 000 \$)</b>
Main-d'œuvre directe	1 400 000 \$	1 150 000 \$	(250 000 \$)
Charges d'usine	1 200 000 \$	1 050 000 \$	(150 000 \$)
Taxes et assurances	35 000 \$	30 000 \$	(5 000 \$)
Amortissement	400 000 \$	325 000 \$	(75 000 \$)
<b>Résultats bruts</b>	<b>515 000 \$</b>	<b>520 000 \$</b>	<b>5 000 \$</b>
Charges de ventes	90 000 \$	105 000 \$	15 000 \$
Charges d'administration	300 000 \$	260 000 \$	(40 000 \$)
	<b>390 000 \$</b>	<b>365 000 \$</b>	<b>(25 000 \$)</b>
<b>Résultats nets avant charges</b>			
<b>Financières</b>	<b>125 000 \$</b>	<b>155 000 \$</b>	<b>30 000 \$</b>
Intérêt	95 000 \$	75 000 \$	(20 000 \$)
Fluctuation du taux de change	(75 000 \$)	145 000 \$	220 000 \$
	<b>20 000 \$</b>	<b>220 000 \$</b>	<b>200 000 \$</b>
<b>Résultats nets</b>	<b>105 000 \$</b>	<b>(65 000 \$)</b>	<b>(170 000 \$)</b>
<b>Résultats nets avant charges</b>			
<b>financières et amortissement</b>	<b>505 000 \$</b>	<b>260 000 \$</b>	<b>(245 000 \$)</b>

## Exercice - Énoncé 7C.15 (suite)

Le contrôleur présente son analyse financière basée depuis plusieurs années sur les quatre (4) mesures financières suivantes : Valeur ajoutée, Résultats nets avant charges financières, Résultats nets, Résultats nets avant charges financières et amortissement. Le tableau suivant résume les mesures considérées.

<b>Analyse financière</b>	<b>janv-11</b>	<b>févr-11</b>	<b>Écart</b>
Valeur ajoutée	3 550 000 \$	3 075 000 \$	(475 000 \$)
Résultats nets avant charges financières	125 000 \$	155 000 \$	30 000 \$
Résultats nets	105 000 \$	(65 000 \$)	(170 000 \$)
Résultats nets avant charges financières et amortissement	505 000 \$	260 000 \$	(245 000 \$)

Il note que les résultats nets avant charges financières ont augmenté de 30 000 \$, ce qui est excellent. Cependant, les résultats nets ont diminué de 170 000 \$ à cause des fluctuations du taux de change avec les États-Unis. Les résultats nets avant charges financières et amortissement ont diminué de 245 000 \$, en partie à cause de l'amortissement mensuel et des fluctuations du taux de change.

Puis, le contrôleur note son analyse de la comptabilité de management. Le tableau suivant résume les mesures calculées.

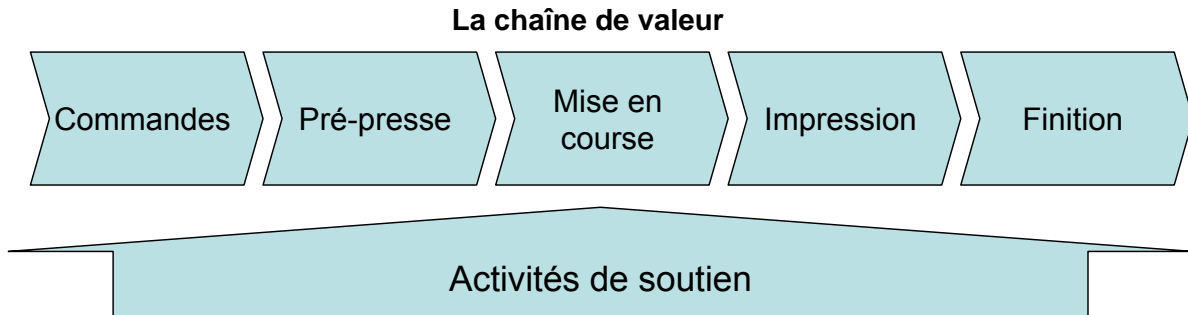
<b>Comptabilité de management</b>	<b>janv-11</b>	<b>févr-11</b>	<b>Écart</b>
Valeur ajoutée / contrat	14 792 \$	13 977 \$	(814 \$)
Résultats nets avant charges financières / contrat	521 \$	705 \$	184 \$
Résultats nets / contrat	438 \$	(295 \$)	(733 \$)
Résultats nets avant charges financières et amortissement / contrat	2 104 \$	1 182 \$	(922 \$)
Ventes / contrat	22 813 \$	22 386 \$	(426 \$)
Matières utilisées / contrat	8 021 \$	8 409 \$	388 \$
Main-d'œuvre directe / contrat	5 833 \$	5 227 \$	(606 \$)
Charges d'usine / contrat	5 000 \$	4 773 \$	(227 \$)
Charges de ventes et d'administration / contrat	1 625 \$	1 659 \$	34 \$

Le contrôleur note que malgré un prix moyen obtenu par contrat moins élevé de 426 \$ en février, l'entreprise a quand même réussi à montrer un résultat net avant charges financières par contrat plus élevé de 184 \$. Le seul point négatif est que les matières utilisées par contrat ont été en moyenne plus élevée de 388 \$ par contrat. Il promet d'investiguer cette question. Il se demande si les prix du papier ne sont pas à l'origine de cet écart.

## Exercice - Énoncé 7C.15 (suite)

Le fils du propriétaire qui agit à temps partiel comme assistant contrôleur de l'entreprise est étudiant à HEC Montréal et il suit présentement le cours *Contrôle et décisions*. Il croit qu'une analyse des résultats de janvier et de février 2011 à l'aide d'une analyse des activités principales de la chaîne de valeur de l'entreprise apporterait une information complémentaire à celle tirée d'analyse financière et de la comptabilité de management traditionnelle.

Son père et le contrôleur lui demandent donc de faire une telle analyse. À cet effet, le fils développe le modèle suivant illustré dans la figure suivante.



Le tableau suivant résume les coûts par activités pour les mois de janvier et de février 2011.

<b>Activités</b>	<b>janv-11</b>	<b>févr-11</b>	<b>Écart</b>
Commandes	165 000 \$	170 000 \$	5 000 \$
Pré-presse	408 333 \$	341 667 \$	(66 667 \$)
Mise en course	1 341 667 \$	1 233 333 \$	(108 333 \$)
Impression	1 341 667 \$	1 233 333 \$	(108 333 \$)
Finition	233 333 \$	191 667 \$	(41 667 \$)
Charges de soutien	1 860 000 \$	1 600 000 \$	(260 000 \$)
<b>Total</b>	<b>5 350 000 \$</b>	<b>4 770 000 \$</b>	<b>(580 000 \$)</b>

Le tableau suivant résume les données opérationnelles des mois de janvier et de février 2011.

<b>Données opérationnelles</b>	<b>janv-07</b>	<b>févr-07</b>	<b>Écart</b>
Nombre de contrats	240	220	(20 \$)
Nombre de plaques	10 600	9 900	(700 \$)
Nombre de courses	40 500	30 000	(10 500 \$)
Nombre de copies nettes	42 200 000	32 600 000	(9 600 000 \$)
Nombre de semaines d'opération	5	4	

## Exercice - Énoncé 7C.15 (suite)

Il explique ainsi les activités.

### **Commandes**

L'activité de commandes consiste à prendre une commande et planifier la production.

On pose comme hypothèse que la consommation des ressources de cette activité varie selon le nombre de contrats signés.

### **Prépresse**

L'activité de prépresse consiste à faire de l'édition, de la mise en page et à préparer les plaques pour l'impression.

Le coût de cette activité varie selon le nombre de plaques à faire. Un contrat peut être exécuté en produisant des plaques de 8 pages et des plaques de 16 pages. De plus, un travail peut exiger 1 plaque (impression en noir et blanc), deux plaques (une couleur), quatre plaques (couleur) ou même cinq plaques (impression PMS, couleur spéciale).

### **Mise en course**

L'activité de mise en course consiste à préparer les presses pour l'impression d'un contrat. Le coût de cette activité est proportionnel au nombre de mises en course.

### **Impression**

L'impression proprement dite est proportionnelle au nombre de copies nettes imprimées.

### **Finition**

L'activité de finition consiste à préparer la livraison. Parfois il y a des exigences particulières comme la reliure, l'encart de pièces ou encore un emballage particulier.

Il y a la reliure allemande, la reliure brochée, et aucune reliure (pliée). Il peut aussi y avoir plusieurs services additionnels comme l'ensachage, l'insertion d'encarts ou de CD, etc.

### **Activités de soutien**

Il s'agit d'un ensemble d'activités d'administration non comprises dans les activités précédentes.

Nous allons considérer les coûts associés aux activités de soutien comme étant fixes sur une période, donc comme un coût de capacité.

## **Travail pratique :**

- a) Commentez brièvement la variation de la rentabilité de janvier 2011 à février 2011.
- b) Dites ce que l'analyse de la chaîne de valeur apporte de plus que les analyses comptables (financières et de management) traditionnelles.
- c) Identifiez les informations additionnelles que vous aimeriez avoir pour raffiner votre analyse de la rentabilité.

*Auteur original : **Hugues Boisvert** (Professeure titulaire - Service de l'enseignement des sciences comptables de HEC Montréal)*