



Exercice - Énoncé 17C.12

Évaluation de la performance

La société Cosmos inc. fabrique et vend des bases lunaires destinées aux enfants. La division de Laval fabrique les astronautes en caoutchouc qui sont incorporés aux bases de plastique fabriquées par la division de Montréal, à raison de cinq (5) astronautes par base lunaire.

La division de Laval a été acquise l'an dernier dans le cadre d'une stratégie d'intégration verticale visant à contrôler les coûts de fabrication. Immédiatement après l'acquisition, le siège social a imposé une modernisation des installations de production à la division de Laval afin de répondre aux besoins de la division de Montréal.

La haute direction de Cosmos est convaincue des avantages de la décentralisation et considère que l'autonomie des divisions est primordiale. Actuellement, les divisions sont considérées comme des centres de profit. Les directeurs divisionnaires sont évalués en fonction du rendement sur capital investi avant impôts (RCI). Le capital investi représente le fonds de roulement plus les immobilisations. Suite à une suggestion de Jonathan, directeur de la division de Montréal, la haute direction a retenu la valeur comptable comme base d'évaluation du capital investi.

Le mode de fixation du prix de cession interne (PCI) pour les ventes de la division de Laval à la division de Montréal est fondé sur le coût, soit le coût complet réel majoré de 30 %.

L'objectif à long terme de la haute direction est la maximisation du rendement avant impôts sur le capital investi. On veut obtenir un RCI de 35 %.

Après consultation avec les directeurs de division, le comité du budget a finalisé les états financiers prévisionnels pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011 et les a remis aux directeurs.

Exercice - Énoncé 17C.12 (suite)

En voici un extrait :

	<u>Laval</u>		<u>Montréal</u>	
Capacité normale	600 000 astronautes		120 000 bases lunaires	
Niveau budgété pour 2011	500 000 astronautes		100 000 bases lunaires	
	<u>Budget global</u>	<u>Budget à l'unité</u>	<u>Budget global</u>	<u>Budget à l'unité</u>
Ventes	1 500 000 \$	3,00 \$	5 000 000 \$	50 \$
Coûts variables*	<u>555 000</u>	<u>1,11</u>	<u>2 600 000</u>	<u>26</u>
Marge sur coûts variables	945 000	<u>1,89</u> \$	2 400 000	<u>24</u> \$
Frais fixes*	<u>600 000</u>		<u>1 150 000</u>	
Résultat avant impôts	<u>345 000</u> \$		<u>1 250 000</u> \$	
Capital investi	<u>1 150 000</u> \$		<u>3 570 000</u> \$	
RCI	30 %		35 %	

* Les divisions de Laval et Montréal étant des usines, les coûts sont presque exclusivement des frais de fabrication.

Après avoir examiné le budget, Olivier (directeur de la division de Laval) a remis en question le mode de fixation du PCI. Il a donc rencontré Jonathan (directeur de la division de Montréal) pour lui faire part de ses griefs. Voici leur conversation :

Olivier : « Le coût complet réel majoré était une bonne approximation du prix du marché au début de 2009, mais maintenant ça ne va plus! Je pourrais vendre des astronautes à 4 \$ chacun sur le marché et dorénavant, c'est ce que j'exige comme PCI. »

Jonathan: « Il n'est pas question que je paie 4 \$! J'ai examiné les états financiers des autres entreprises que tu m'as fournis pour appuyer ta demande et tu sembles oublier quelque chose : d'après mes calculs, ces entreprises doivent supporter des frais de vente de 0,30 \$ l'unité, sans compter qu'il faut en plus un représentant des ventes pour chaque lot de 100 000 unités vendues, à un salaire de base de 45 000 \$. Ces frais, à ce que je sache, tu ne les encours pas! »

Olivier : « De toute façon, je ne veux plus entendre parler du coût complet réel majoré et j'en avise la direction immédiatement. J'ai autre chose à te dire : j'ai demandé une étude de marché et j'ai eu le rapport hier. Selon cette étude, je peux utiliser mon excédent de capacité en vendant à l'externe, et c'est bien ce que j'ai l'intention de faire. »

Exercice - Énoncé 17C.12 (suite)

Jonathan : « Tu ne parles pas sérieusement! Je viens juste d'engager des coûts de 200 000 \$ dans une campagne publicitaire. Cette campagne va me permettre d'atteindre ma capacité normale de production dès 2012 (année se terminant le **31 décembre 2012**). J'aurai besoin alors de toute ta production. »

Olivier : « C'est parfait! Tu iras acheter tes bonshommes ailleurs à 4 \$, les fournisseurs vont se battre pour produire tes astronautes! Quant à moi, puisque je peux vendre à l'externe jusqu'à 100 000 unités, je vais en profiter! »

Devant ce conflit qui semble insurmontable, la haute direction vous engage à titre de consultant. Vous avez carte blanche : la direction est prête à accepter n'importe quel changement dans les politiques et structures actuelles en autant que les objectifs à long terme soient respectés.

Travail pratique :

- a) Commentez le mode d'évaluation actuel des directeurs de division de Cosmos ainsi que la politique de prix de cession interne. Vous devez mentionner au moins cinq (5) éléments.
- b) Quel serait l'effet de l'utilisation du prix du marché comme PCI sur la rentabilité de chacune des deux divisions et pour l'entreprise globalement pour l'exercice terminé le **31 décembre 2011**?
- c) Quels seraient les effets sur le bénéfice des divisions et de l'entreprise globalement pour l'exercice terminé le **31 décembre 2011** si Olivier vend toute sa production excédentaire à l'externe? Vous devez poser comme hypothèse que la division de Laval devra supporter des frais de vente identiques à ceux des autres entreprises comme le souligne Jonathan lors de sa conversation. Justifiez par des calculs.
- d) Pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2012, Jonathan affirme qu'il produira 120 000 bases lunaires et qu'il aura besoin de toute la production de la division de Laval. Cependant, Olivier préfère vendre les 100 000 unités additionnelles exigées par Montréal à l'externe à 4 \$ plutôt qu'à l'interne à 3 \$.

Si Olivier décidait de vendre les 100 000 unités à l'externe à 4 \$ plutôt qu'à Montréal à 3 \$, quel effet cela aurait-il sur le bénéfice **des divisions et de l'entreprise globalement** pour l'exercice terminé le **31 décembre 2012**?

- e) Compte tenu du mode actuel d'évaluation, quel prix de cession interne recommanderiez-vous à la haute direction pour la vente des 100 000 unités additionnelles pour l'exercice se terminant le **31 décembre 2012**? Justifiez votre réponse par des facteurs qualitatifs. Calculs à l'appui si nécessaire.

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