



## Exercice - Énoncé 17C.6

### Décentralisation

La société Purdair inc. fabrique et vend plusieurs modèles de purificateurs d'air à usage domestique. Il y a trois ans, voyant sa gamme de produits prendre de l'expansion, la société a décidé d'adopter un style de gestion plus décentralisé.

À cette occasion, elle a créé plusieurs divisions autonomes qui détiennent une totale liberté quant au choix de leur clientèle et de leur planification opérationnelle. Ces divisions sont aussi considérées comme des centres de profit.

La société Purdair inc. a aussi introduit depuis deux ans un régime de gratification des directeurs divisionnaires. En vertu de ce régime, le directeur divisionnaire reçoit comme gratification 1% de son salaire de base pour chaque 2% du taux de rendement réel au-delà du taux de rendement minimum désiré de 10 %. Le rendement est calculé comme suit: résultat avant impôt et gratification divisé par l'actif total au début de l'exercice.

Le directeur de la division Ste-Rose, Monsieur Lavoie, et celui de la division Dust, Monsieur Lavande, discutent présentement de la possibilité de rédiger un contrat d'approvisionnement impliquant leurs divisions respectives. Ce contrat d'un an, avec possibilité de renouvellement, concerne la fabrication par la division Ste-Rose des pièces GH2900 que la division Dust utilise comme composante de son produit Filter Clean.

Une pièce GH2900 est nécessaire pour la fabrication de chaque unité de Filter Clean, dont le volume de ventes prévu pour le prochain exercice atteint 30 000 unités (voir annexe II). Afin de répondre à la demande de la division Dust, la production de GH2900 par la division Ste-Rose devra donc correspondre à la même quantité, soit 30 000 unités.

Selon Monsieur Lavande, les deux divisions bénéficieraient d'un tel contrat. Selon lui, la transaction permettrait d'utiliser la capacité excédentaire dont dispose la division Ste-Rose, en plus d'entraîner des économies substantielles sur le coût des matières premières pour la division Dust. Jusqu'à présent, cette dernière s'approvisionnait en pièces GH2900 auprès d'un fournisseur externe au prix de 50 \$ la pièce, alors que le prix de cession interne unitaire proposé par le directeur de Dust s'établirait à 25 \$.

## Exercice - Énoncé 17C.6 (suite)

Le président directeur général de Purdair inc. a reçu la note suivante, datée du 1er décembre, de Monsieur Lavoie :

« J'ai tout essayé afin de négocier un juste prix de cession interne pour le GH2900. Le prix qui m'est offert est ridicule. Il ne correspond qu'à 50 % du prix du marché. De plus, ma capacité excédentaire prévue pour le prochain exercice ne me permet même pas de produire les 30 000 unités demandées. Je ne veux quand même pas renoncer à des ventes externes de mon produit régulier, le LF93. » (voir annexes I et III)

Il a aussi reçu une note de Monsieur Lavande:

« Vous devez absolument régler ce conflit Monsieur le président. La fabrication de la pièce GH2900 par notre société permettrait d'augmenter le résultat global de la société. »

Le président fait donc appel à vos services afin de l'aider à régler ce problème qui affecte le bon fonctionnement de ces deux divisions.

### Travail pratique :

- a) Calculez l'impact de l'acceptation du contrat d'approvisionnement de la pièce GH2900 à 25 \$ l'unité sur les résultats et le RCI de chacune des deux divisions ainsi que le bonus de chacun des dirigeants. De plus, calculez l'impact sur le résultat global de la société.
- b) Calculez le prix minimum que la division Dust devrait offrir pour que Monsieur Lavoie accepte le contrat ferme de 30 000 unités.
- c) Discutez du bien-fondé d'une intervention du président de Purdair inc..
- d) Discutez de la politique d'évaluation du rendement utilisée par la société aux fins de la gratification.

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

## Exercice - Énoncé 17C.6 (suite)

### Annexe 1 État Prévisionnel des résultats Division Ste-Rose

	<b>Total</b>
Ventes (note 1)	4 950 000 \$
Coût des produits vendus	
Matières premières	660 000
Main-d'œuvre directe	396 000
Frais généraux variables	528 000
Frais généraux fixes (note 2)	<u>712 000</u>
	<u>2 296 000</u>
Marge brute	2 654 000
Frais de vente et d'administration	
Variables	660 000
Fixes (note 3)	<u>475 000</u>
	<u>1 135 000</u>
Résultat avant impôts et gratification	<u>1 519 000 \$</u>

**Note 1 :** 66 000 unités de LF93

**Note 2 :** Les frais généraux fixes sont basés sur le nombre d'heures-machine prévues de 264 000 heures. La capacité maximale de la division Ste-Rose est de 300 000 heures-machines. Le segment significatif se situe entre 200 000 et 300 000 heures-machine.

**Note 3 :** Ce montant inclut les charges du siège social de 50 000 \$.

**Note 4 :** L'actif total au début de l'exercice est de 10 850 000 \$

**Exercice - Énoncé 17C.6 (suite)**

**Annexe 2  
État prévisionnel des résultats  
Division Dust**

	<b>Total</b>
Ventes (note 1)	7 500 000 \$
Coût des produits vendus	
Matières premières (note 2)	2 250 000
Main-d'œuvre directe	525 000
Frais généraux variables	1 050 000
Frais généraux fixes	<u>450 000</u>
	<u>4 275 000</u>
Marge brute	3 225 000
Frais de vente et d'administration	
Variables	780 000
Fixes (note 3)	<u>1 405 000</u>
	<u>2 185 000</u>
Résultat avant impôts et gratification	<u>1 040 000</u> \$

**Note 1** : 30 000 unités de Filter Clean.

**Note 2** : Incluent le coût des pièces GH2900 à 50 \$ l'unité.

**Note 3** : Incluent les charges du siège social de 216 000 \$.

**Note 4** : L'actif total au début de l'exercice est de 9 940 000 \$

## Exercice - Énoncé 17C.6 (suite)

### Annexe 3 Coût unitaire prévisionnel de fabrication de la pièce GH2900 Division Ste-Rose

Matières premières	11,00 \$
Main-d'œuvre directe	5,00
Frais généraux variables	6,00
Frais généraux fixes spécifiques	<u>1,00</u>
	<u>23,00 \$</u>

#### Notes:

- La fabrication des pièces GH2900 entraînerait une légère variation des frais fixes pour la division Ste-Rose due aux frais généraux fixes spécifiques. Ces derniers sont basés sur le volume d'activité prévu de 30 000 unités.
- Une unité de GH2900 nécessite 3 heures-machine.