



Exercice et solution 17B.4

Répartition des coûts communs et RCI des divisions

L'entreprise Trivision inc. comprend trois divisions, les divisions A, B et C, ainsi qu'un siège social, lequel génère des coûts annuels de 4 500 000 \$. Le tableau qui suit présente des résultats du dernier exercice terminé le 31 décembre 2010. Le résultat avant impôts de chacune des divisions tient compte des coûts du siège social, qui sont entièrement assumés par les divisions.

	Division A	Division B	Division C
Capital investi	40 000 000 \$	60 000 000 \$	80 000 000 \$
Produits	85 000 000 \$	90 000 000 \$	50 000 000 \$
Résultat avant impôts	4 800 000 \$	7 800 000 \$	11 000 000 \$
Nombre d'employés	5 800	2 600	1 600

Dans votre travail d'analyse, vous devrez vous pencher sur les deux hypothèses suivantes:

- les coûts du siège social ont été répartis entre les divisions au prorata du nombre d'employés de chacune;
- les coûts du siège social ont été répartis entre les divisions au prorata de leur chiffre d'affaires respectif;
- le coût du capital est de 12 %.

Travail pratique :

- a) Commentez le rendement de chacune des divisions en fonction de la première hypothèse.
- b) Commentez le rendement de chacune des divisions en fonction de la deuxième hypothèse.
- c) Commentez la méthode d'évaluation du rendement des divisions à la lumière de vos réponses aux deux questions précédentes.

Source: *La Comptabilité de Management (édition précédente)*

Exercice et solution 17B.4 (suite)

Solution :

a) Répartition des coûts communs et RCI des divisions

Commentez le rendement de chacune des divisions en fonction de la première hypothèse.

Le résultat net est donné. Le tableau qui suit présente le RCI et le RNR de chacune des divisions.

	Division A	Division B	Division C
RCI	12.00 %	13.00 %	13.75 %
RNR	0 \$	600 000 \$	1 400 000 \$

Selon les deux indicateurs calculés, le RCI et le RNR, la division C semble la plus rentable et la division A, la moins rentable.

Le tableau qui suit présente le RCI et le RNR calculés avant la répartition des frais du siège social, en supposant que ces derniers ont été répartis en fonction du nombre d'employés.

	Division A	Division B	Division C
RCI	18.53 %	14.95 %	14.65 %
RNR	2 610 000 \$	1 770 000 \$	2 120 000 \$

Selon ce tableau, si on ne tient pas compte des frais du siège social, on obtient un résultat tout à fait contraire, à savoir que la division A est la plus rentable et que la division C offre le rendement le plus faible.

b) Commentez le rendement de chacune des divisions en fonction de la deuxième hypothèse.

Le tableau qui suit présente le RCI et le RNR calculés avant la répartition des frais du siège social, en supposant que celle-ci a été faite en fonction du chiffre d'affaires.

	Division A	Division B	Division C
RCI	16.25 %	16.00 %	15.00 %
RNR	1 700 000 \$	2 400 000 \$	2 400 000 \$

Selon ce tableau, si on ne tient pas compte des frais du siège social, on obtient un résultat mixte, à savoir que la division A est plus rentable que la division C, selon le RCI; or, la division C génère un RNR plus élevé que celui de la division A.

c) Commentez la méthode d'évaluation du rendement des divisions à la lumière de vos réponses aux deux questions précédentes.

À la lumière de cet exercice, le rendement des divisions devrait être indépendant de la méthode de répartition des frais du siège social. Autrement dit, ces derniers ne devraient pas intervenir dans l'évaluation, car les directeurs de division n'ont aucun contrôle sur les frais du siège social.