

BOLT BLADES LTÉE
GUIDE DE CORRECTION
OCCASIONS D'ÉVALUATION

Occasion d'évaluation 1

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Compétence

3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts

Écarts sur coûts directs – Favorables (défavorables) – Production de la pièce 101 (en milliers de dollars)						
	2019	2020	2021			
	Écart total	Écart total	T1	T2	T3	T4
Écart sur coût des matières premières	5 \$	29 \$	75 \$	(25 \$)	(60 \$)	50 \$
Écart sur quantité de matières premières	(8 \$)	(110 \$)	(120 \$)	(480 \$)	(60 \$)	(480 \$)
Écart sur taux de main-d'œuvre directe	20 \$	(1 \$)	(20 \$)	(25 \$)	(30 \$)	(40 \$)
Écart sur temps de main-d'œuvre directe	14 \$	(5 \$)	(60 \$)	(110 \$)	(80 \$)	(90 \$)
Total des écarts par rapport aux coûts standards	31 \$	(87 \$)	(125 \$)	(640 \$)	(230 \$)	(560 \$)

Remarque : Le tableau ci-dessus est tiré de l'étude de cas (Annexe I).

Écart sur coût des matières premières	Les écarts sur coût des matières premières ne semblent dénoter aucun problème. Autrement dit, les matières premières ont été achetées au prix prévu et elles étaient d'une qualité constante. Par conséquent, il est peu probable que le bris des lames soit attribuable à la qualité des matières premières.
Écart sur quantité de matières premières	Les écarts sur quantité de matières premières sont négatifs depuis 2019. Les écarts sur quantité de matières premières défavorables sont la cause principale des écarts négatifs globaux. Plus de matières premières que prévu ont donc été utilisées en raison du gaspillage lors de la production. Le directeur de la production a mentionné que les lames brisent à cause de la machine 1, ce qui est confirmé par les écarts. BBL devrait mettre l'accent sur la réduction du gaspillage des matières premières au cours du processus de production.
Écart sur taux de main-d'œuvre directe	Les écarts sur taux de main-d'œuvre directe sont négatifs depuis 2020 et sont devenus de plus en plus prononcés. Autrement dit, les techniciens employés pour la production ont coûté plus cher que prévu. Dans l'étude de cas, on mentionne qu'il a fallu faire appel aux techniciens les plus expérimentés pour la production. Cela pourrait expliquer les écarts sur taux de main-d'œuvre directe défavorables.
Écart sur temps de main-d'œuvre directe	Les écarts sur temps de main-d'œuvre directe sont défavorables depuis 2020 et ont continué à se détériorer. La main-d'œuvre a donc pris plus de temps que prévu pour effectuer ses tâches. Comme on l'a mentionné à la réunion, le recours à des techniciens expérimentés n'a pas eu d'effet positif notable sur le temps de production, ce que les écarts négatifs viennent confirmer.
Total des écarts par rapport aux coûts standards	Dans l'ensemble, on observe des écarts défavorables importants depuis le deuxième trimestre de 2021. Les écarts sur quantité de matières premières et sur temps de main-d'œuvre directe ont été les plus importants, ce qui a eu un effet négatif sur le bénéfice d'ensemble de l'entreprise.

Occasion d'évaluation 2

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Compétence

3.2.3 Calculer, analyser ou évaluer les incidences des écarts

Découpes extraminces

Écart sur matières premières et sur main-d'œuvre				Écart (en milliers de dollars)
	PS	QR	PR × QR	
Écart sur coût des matières premières	1,05 \$	2 010 000	2 231 100 \$	(121) \$
	PS	QR	QS	
Écart sur quantité de matières premières	1,05 \$	1 960 200	1 980 000	21 \$
	PS	QR	PR × QR	
Écart sur taux de main-d'œuvre directe	15,00 \$	846 450	12 709 447 \$	(13) \$
	PS	QR	QS	
Écart sur temps de main-d'œuvre directe	15,00 \$	846 450	855 000	128 \$
				15 \$

Calculs détaillés à l'intention des correcteurs :Écart sur coût des matières premières : $(PS - PR) \times QR = (PS \times QR) - (PR \times QR)$

	PS	QR	PS × QR	CR	Écart	
Écart sur coût des matières premières	1,05 \$	2 010 000	2 110 500 \$	2 231 100 \$	(120 600 \$)	D

Écart sur quantité de matières premières : $(QS - QR) \times PS$

	TS	QR	QS	QR	QS - QR	PS	Écart	
Écart sur quantité de matières premières	0,22	9 000 000	1 980 000	1 960 200	19 800	1,05 \$	20 790 \$	F

Écart sur taux de main-d'œuvre directe : $(PS - PR) \times QR = (PS \times QR) - (PR \times QR)$

	PS	QR	PS × QR	CR	Écart	
Écart sur taux de main-d'œuvre directe	15,00 \$	846 450	12 696 750	12 709 447 \$	(12 697 \$)	D

Écart sur temps de main-d'œuvre directe : $(QS - QR) \times PS$

	TS	QR	QS	QR	QS - QR	PS	Écart	
Écart sur temps de main-d'œuvre directe	0,0950	9 000 000	855 000	846 450	8 550	15,00 \$	128 250 \$	F

Même si le coût des matières premières est nettement supérieur au prix standard, le gaspillage de matières premières a été réduit de beaucoup. L'écart global est favorable et est bien meilleur que ceux des trimestres de l'exercice précédent. S'il est possible de régler le problème de qualité, cette solution pourrait être prometteuse (voir les recommandations).

Occasion d'évaluation 3

Le candidat montre sa compétence en Comptabilité de gestion.

Compétence**3.3.2 Évaluer et appliquer les techniques de gestion des coûts appropriées pour la prise de décisions particulières en matière d'établissement du coût de revient**

Sous-location des installations et du matériel, par année	1 800 000 \$
Salaire des cinq techniciens	225 000
Salaire du directeur de la production	80 000
Matières premières / Main-d'œuvre directe (1,656 \$ × 35 000 000)	<u>57 960 000 \$</u>
Total des économies par année	60 065 000 \$
Coût d'achat auprès d'ACE	(59 500 000)
Indemnités de départ	<u>(31 250)</u>
Total des économies liées à l'externalisation	<u><u>533 750 \$</u></u>

L'externalisation semble être une option rentable pour BBL. Elle permettrait à l'entreprise d'économiser 565 000 \$ par année. Les considérations qualitatives liées à cette option sont analysées plus bas (OE 5).

Occasion d'évaluation 4*Le candidat montre sa compétence en Finance.***Compétence****5.3.1 Élaborer ou évaluer les processus et les décisions touchant l'établissement du budget des investissements****i) valeur actualisée nette**

Analyse du projet d'investissement – Achat d'une nouvelle machine :

	An 0	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8
Coût de la nouvelle machine	(2 800 000)								
Coûts de mise en route	(30 000)								
Réduction des coûts d'entretien		525 000	525 000	525 000	525 000	525 000	525 000	525 000	525 000
Réduction des coûts de réparation		25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Valeur de récupération – nouvelle machine									50 000
Prix de vente – machine 1	70 000								
Total des flux de trésorerie	(2 760 000)	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	550 000	600 000
Facteur d'actualisation à 12 %	1,000	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567	0,507	0,452	0,404
Valeur actualisée par année	(2 760 000)	491 071	438 457	391 479	349 535	312 085	278 647	248 792	242 330
Total de la valeur actualisée nette									(7 604)

L'analyse ci-dessus indique que la valeur actualisée nette (VAN) est négative et que, par conséquent, d'un point de vue quantitatif, l'entreprise ne devrait pas acheter la machine. Toutefois, il convient aussi d'évaluer cette option et les autres solutions possibles d'un point de vue stratégique. Les facteurs qualitatifs liés à cette option sont analysés plus bas (OE 5).

Occasion d'évaluation 5

Le candidat montre sa compétence en Stratégie et gouvernance.

Compétence

2.5.1 Concevoir un programme efficace de gestion des risques et en évaluer l'incidence sur la valeur pour l'actionnaire

Découpes extraminces

Avantages

- 1) Le total des écarts serait réduit, et les écarts sur quantité de matières premières, en particulier, seraient nettement inférieurs.
- 2) Le recours aux découpes extraminces permettrait de régler le problème rapidement et ne nécessite aucun investissement en immobilisations ni formation des employés.

Inconvénients

- 1) Il ne s'agit peut-être pas d'une bonne option à long terme. La pièce 101 est une composante essentielle de tous les produits finis de BBL, et cette option pourrait faire augmenter le nombre de retours de ces produits.
- 2) Les lames extraminces pourraient ne pas satisfaire aux exigences en matière de sécurité.

Externalisation – achat des lames auprès d'ACE

Avantages

- 1) La qualité des lames d'ACE est comparable à celle de la pièce 101 de BBL.
- 2) BBL n'aurait plus à se soucier des écarts, puisque cette option permettrait de régler les problèmes liés à la machine 1.
- 3) D'un point de vue financier, l'externalisation est la meilleure option. Elle permettrait à BBL d'économiser 565 000 \$ par année.

Inconvénients

- 1) ACE est en train de se forger une bonne réputation, mais l'entreprise est relativement nouvelle et de l'incertitude règne quant à sa fiabilité. Elle cherche actuellement à se tailler une place sur le marché et fabrique un produit de bonne qualité pour le moment, mais il n'est pas certain que la qualité demeurera la même.
- 2) BBL n'a jamais fait affaire avec ACE. Il existe de l'incertitude entourant la relation avec ACE et l'approvisionnement de BBL par celle-ci. Si ACE décroche de plus grosses commandes d'autres clients, elle pourrait mettre fin à son contrat avec BBL. Comme la pièce 101 est utilisée dans tous les produits finis de BBL, la possibilité qu'ACE mette fin au contrat est un risque important.

- 3) L'externalisation pourrait entraîner des retards de livraison pour BBL.

Nouvelle machine

Avantages

- 1) L'achat d'une nouvelle machine constitue une bonne solution à long terme qui permettrait de régler les problèmes liés à la machine 1 et d'éliminer les écarts défavorables.
- 2) La machine est à la fine pointe de la technologie et permettrait de fabriquer une pièce 101 de meilleure qualité.
- 3) Cette option permettrait de régler les problèmes de respect des échéances de production.

Inconvénients

- 1) La VAN est négative, ce qui signifie qu'il ne s'agit pas d'un bon investissement.
- 2) Il va falloir un certain temps pour que les employés apprennent à utiliser la machine. La courbe d'apprentissage pourrait être prononcée et la formation des employés pourrait entraîner des pertes.

Conclusion générale

En ce moment, la meilleure option pour BBL est l'externalisation, qui permettra à l'entreprise d'économiser 565 000 \$ par année. Toutefois, le fait de faire affaire avec ACE comporte son lot de risques et d'incertitudes, notamment en ce qui a trait à la fiabilité des délais de livraison et à la viabilité de la relation à long terme. Par conséquent, BBL devrait conclure un contrat avec ACE tout en cherchant une machine moins chère que celle qui a été proposée, mais d'une qualité raisonnable, pour remplacer la machine 1. La machine proposée par le directeur de la production lors de la réunion ne représente pas un bon investissement puisque sa VAN est négative. BBL ne devrait donc pas l'acheter.

Je ne recommande pas non plus l'utilisation de lames extraminces. Cette option réduirait les écarts sur coûts directs, mais ne permettrait pas de les éliminer ni de les améliorer. De plus, il y a un risque important que les produits finis soient défectueux, ce qui pourrait nuire à la réputation de l'entreprise à long terme.