



INSTITUT SUPERIEUR DES ETUDES TECHNOLOGIQUES DE RADES

Département Sc économiques & gestion

TRAVAUX DIRIGES

MATIERE :	Contrôle de gestion	TD N ° :	8
NIVEAU :	L 3	THEME :	Le prix de cessions internes
ENSEIGNANT :	Y. ABASSI		

Nombre de pages : 3

EXERCICE N° 1 :

Crée en 1993 par fusion de la SIAPE et de la SAEPA, le groupe chimique tunisien **GCT** est l'un des principaux fabricants d'engrais dans le monde. Il dispose d'une capacité de transformation annuelle de phosphate de 6 242 000 tonnes réparties sur quatre usines spécialisées situées à SFAX, GABES, GAFSA et MDHILLA.

Les techniques de gestion mises en œuvre au niveau de **GCT** procèdent de la direction participative par objectif. Chaque atelier constitue un centre de profit autonome. L'usine de SKIRA près de SFAX, est spécialisée dans la production d'acide phosphorique. L'usine de GABES fabrique le di-calcium de phosphate (DAP) à partir de l'acide phosphorique et de l'ammoniac.

Dans le cadre de la politique du groupe, l'usine de SKIRA doit réserver annuellement 400 tonnes de sa production d'acide phosphorique pour l'usine de GABES. Le prix de transfert est défini comme étant le coût de revient complet standard supporté par l'usine de SKIRA. Avec les 400 tonnes d'acide phosphorique qui lui sont livrées de l'usine de SKIRA, l'usine de GABES obtient 800 tonnes de DAP. La clientèle de l'usine de GABES est traditionnellement limitée à l'Europe occidentale et aux pays de Maghreb. L'usine de GABES ne vend le DAP qu'à l'extérieur du groupe. Pour l'année à venir, les informations prévisionnelles suivantes ont été collectées :

• Chez l'usine de SKIRA :

- Prix de vente de l'acide phosphorique sur le marché externe au groupe 400 DT la tonne.
- Coût standard de production (sur la base d'une activité normale de 1000 tonnes d'acide phosphoriques) :
 - Variable 200 DT/tonne.
 - Fixe 100 DT/tonne.
- Volume prévu des ventes d'acide phosphorique (y compris partie réservée) 1000 tonnes.
- Capacité de production encore disponible d'acide phosphorique 10 tonnes.

• Chez l'usine de GABES :

- Prix de vente de DAP sur les marchés européen et maghrébins 240 DT la tonne.
- autres coûts variables de production de DAP 30 DT/tonne.
- coûts fixe de production de DAP 20 DT/tonne.

- Capacité de production de DAP1100 tonnes.

- 1) **Calculer le résultat dégagé par l'atelier de SKIRA sur les ventes d'acide phosphorique et le résultat dégagé par l'atelier de GABES sur les ventes de DAP.**
- 2) **L'addition des deux résultats reflète-t-elle toujours la performance réelle du groupe ?**
- 3) **Une opportunité commerciale non prévue lors des programmes prévisionnels s'offre aux responsables de l'usine de GABES sous forme d'une vente globale possible vers les pays de l'Amérique latine de 100 tonnes de DAP au prix de 190 DT la tonne. Le lancement de cette commande ne nécessite pas un accroissement des charges fixes. Les responsables de l'usine de GABES accepteront-ils cette commande marginale ? Justifiez votre réponse.**
- 4) **La direction générale du groupe a été informée de cette opportunité. Appuiera-t-elle la décision des responsables de l'usine de GABES ? Justifiez votre réponse.**

EXERCICE N° 2 :

La société **LAINO** a pour objet la production de produits laitiers. Sa gamme de produits est composée essentiellement de grandes lignes ; le lait et les yaourts. En vue de préserver la qualité des produits à l'origine de la renommée de la société et de dynamiser les employées deux centres de profit ont été créés :

- La division « Yaourts » dirigée par M Adel, elle regroupe la fabrication de tous les types de yaourts et constitue le noyau dur de l'entreprise.
- La division « Lait » dirigé par M Lotfi produits divers types de lait. La plus grande part de fabrication est livrée à la division « Yaourt » à un prix de transfert de 0.48 DT/ litre (120% de coût standard de fabrication).

La division « Lait » écoule une part de sa fabrication sur le marché de lait.

Actuellement, la division lait cède 6 000 000 de litres à la division yaourt et vend

2 000 000 de litres sur le marché local au prix de 0.6 DT/litre. Disposant d'une capacité annuelle de 10 000 000 de litres, la division lait a cherché de nouveaux clients. Une offre d'exportation non fractionnable de 2 500 000 litres au prix de 0.55 DT l'unité, lui est parvenue d'un grossiste libyen. Dans le même temps, la division Yaourt a fait savoir qu'elle portait sa demande à 8 000 000 litres.

T.A.F :

- 1) **Sachant qu'il ne peut augmenter sa capacité de production et soucieux d'améliorer la performance de sa division, quelle sera la décision de M Lotfi ? Justifiez votre réponse par des éléments chiffrés.**
- 2) **Quelle seraient les conséquences de l'acceptation de l'offre libyenne sur les résultats de l'entreprise ?**
- 3) **L'acceptation de l'offre libyenne mécontente M Adel qui voit sa capacité à satisfaire la demande fortement compromise puisque son approvisionnement de lait n'est plus complètement assuré. Il s'adresse au PDG de la société pour l'informer de la situation. Le PDG de LAINO, doit-il intervenir dans le conflit ? Justifiez votre réponse.**
- 4) **Proposez de nouvelles modalités de fixation de prix de cession internes qui autorisent l'autonomie de gestion de chaque division sans nuire aux intérêts de l'entreprise.**

ANNEXES :

Données relatives à l'exploitation de la division « Lait » :

Capacité maximale de production (activité normale).....10 000 000 litres.

Coût variable unitaire 0. 350 DT.

Charges fixes globales.....500 000 DT.

Données relatives à l'exploitation de la division « Yaourt » :

Prix de vente d'un lot de 6 yaourts 1 DT.

Prix de cession interne de lait* 0.48 DT/litre.

Autres coûts variables de fabrication ... 0.15DT/lot.

Coût variable de distribution0.7DT/lot.

Charges fixes globales de la division ...300 000 DT.

*(un litre de lait permet de produire un lot de yaourt)