



**INSTITUT SUPERIEUR DES ETUDES
TECHNOLOGIQUES DE RADES**

Département Sc économiques & gestion

CORRIGE DE TD N° 8

| | | |
|---------------------|----------------------------|---|
| MATIERE : | Contrôle de gestion | TD N ° : 8 |
| NIVEAU : | L3 | THEME : Le prix de cessions internes |
| ENSEIGNANT : | Y. ABASSI | |

Nombre de pages : 3

EXERCICE N° 1 :

1) –Résultat dégagé par l’atelier de SKIRA :

- Ventes internes à l’atelier de GABES $400 \text{ t} \times 300 \text{ DT} = 120\,000 \text{ DT}$.
- Ventes externes $(1000 - 400) \text{ t} \times 400 \text{ DT} = 240\,000 \text{ DT}$
Chiffres d’affaires = $360\,000 \text{ DT}$.
- Coût de revient $1000 \text{ t} \times (200 + 100) = 300\,000 \text{ DT}$.
- Résultat = $60\,000 \text{ DT}$.

- Résultat dégagé par l’atelier de GABES :

- Ventes de DAP $800 \text{ t} \times 240 \text{ DT} = 192\,000 \text{ DT}$
- Coût de revient :
- Achats à l’atelier SKIRA : $120\,000 \text{ DT}$.
- Autres coûts variables : $30 \times 800 = 24\,000 \text{ DT}$.
- Coûts fixes : $20 \times 800 = 16\,000 \text{ DT}$.
- Résultat : $= 192\,000 - 160\,000 = 32\,000 \text{ DT}$.

2) Résultat apparent du groupe = $260\,000 + 32\,000 = 292\,000 \text{ DT}$.

L’utilisation par l’atelier de SKIRA d’un coût standard complet comme prix de cession conduit à transférer sur l’atelier de GABES l’impact des variations d’activité de SKIRA. Cela n’apparaît pas ici car l’activité réelle est conforme à l’activité normale : (1000 tonnes d’acide phosphorite)

Envisageons d’autres cas :

- CAS 1 : Niveau d’activité de SKIRA = 1250 tonnes :

- Coût de revient total = $(1250 \times 200) + (1000 \times 100) = 350\,000 \text{ DT}$.
- Coût de revient unitaire = $350\,000 / 1250 = 280 \text{ DT}$.
- sur-imputation des charges fixes transférée à GABES :
 $400 \text{ t} \times (300 - 280) = 8\,000 \text{ DT}$.

- CAS 2 : Niveau d’activité de SKIRA = 800 tonnes :

- coût de revient total = $(800 \times 200) + (1000 \times 100) = 260\,000$

- coût de revient unitaire = $260\ 000 / 800 = 325$
- Perte sur ventes à GABES :
- $400\ t \times (300 - 325) = -10\ 000\ DT$ ce qui correspond à la sous-imputation des charges fixes incluses dans le prix de cession.

3) Pour les responsables de l'usine de GABES le coût marginal par tonne est de $(300/2 + 30) = 180\ DT/tonne$, alors que la recette marginale est de $190\ DT$. Ainsi du seul point de vue de l'atelier de GABES le GCT devrait accepter la commande.

4) De point de vue de la direction générale, le coût marginal supporté par le groupe par tonne DAP est de :

$200\ DT/2$ (coût variable de SKIRA) + $30\ DT$ (coût variable de GABES) = $130\ DT$ contre une recette marginale de $190\ DT$.

Soit au total $60 \times 100 = 6\ 000\ DT$. Mais l'usine de SKIRA devrait prélever $(100/2) - 10\ t = 40\ t$ normalement vendus sur le marché externe, d'où un manque à gagner pour le groupe de $40(400 - 200) = 8\ 000\ DT$.

De ce fait la direction générale de GCT refusera la commande marginale.

EXERCICE N° 2 :

1) M Lotfi doit choisir entre :

- Refuser l'achat sur le marché libyen et satisfaire la demande de la division « Yaourt ». Dans ce cas ses ventes se décomposent-en :
 - $8\ 000\ 000$ litres à la division « Yaourt » au prix de $0.48\ DT/litre$.
 - $2\ 000\ 000$ litres vendus sur le marché local au prix de $0.6\ DT/litre$.
- Accepter l'offre d'achat et limiter l'approvisionnement additionnel de la division « Yaourt ». Dans ce cas les ventes se décomposent-en :
 - $2\ 000\ 000$ litres écoulés sur le marché local au prix de $0.6\ DT/litre$.
 - $2\ 500\ 000$ litres exportés sur le marché libyen au prix de $0.55\ DT/litre$.
 - $5\ 500\ 000$ litres cédées à la division « Yaourt » au PCI de $0.48\ DT/litres$.

La première alternative rapporte une $M/CV = CA - CV = (8\ 000\ 000 \times 0.48 + 2\ 000\ 000 \times 0.6\ DT) - 10\ 000\ 000 \times 0.35 = 5\ 040\ 000 - 3\ 500\ 000 = 1\ 540\ 000$.

La deuxième alternative rapporte une $M/CV = CA - CV = (2\ 000\ 000 \times 0.6 + 2\ 500\ 000 \times 0.55 + 5\ 500\ 000 \times 0.48) - 10\ 000\ 000 \times 0.35 = 5\ 215\ 000 - 3\ 500\ 000 = 1\ 715\ 000\ DT$

En vue de maximiser la marge de son unité M Lotfi optera pour la deuxième alternative.

2) Au niveau de l'entreprise dans sa totalité le choix de la deuxième solution permet de dégager un gain sur les ventes de lait de $2\ 500\ 000 (0.55 - 0.35) = 500\ 000$ mais provoque en même temps un manque à gagner au niveau de la division Yaourt = $2\ 500\ 000 (1 - 0.35 - 0.15 - 0.07) = 1\ 075\ 000\ DT$.

⇒ Soit une perte nette de $575\ 000$ pour l'entreprise.

3) une intervention de PDG va certes à l'encontre de l'autonomie des responsables des divisions et pourrait démotiver les employés de la division Lait, mais une telle intervention est nécessaire pour résoudre les conflits internes entre les divisions, garantir la rentabilité globale de l'entreprise et préserver la qualité des produits finis qui ont fait sa réputation.

4) la direction générale peut soit imposer un quota de livraison interne soit fixer un PCI en référence au prix de marché (amputé éventuellement des coûts de distribution). Une telle solution pourrait toutefois nuire à la qualité des yaourts s'ils étaient fabriqués à partir d'un approvisionnement extérieur.