

LE CONTRÔLE DE GESTION

LA GESTION BUDGETAIRE

Sébastien GALL
Expert – Comptable
Commissaire aux Comptes



LA GESTION BUDGETAIRE

SOMMAIRE

Introduction

Chapitre 1 : La gestion budgétaire dans la démarche globale de planification

- a) La notion de gestion budgétaire**
- b) L'élaboration des budgets**
- c) Le contrôle budgétaire**
- d) Articulation budgétaire et analyse des écarts**

Chapitre 2 : Centres de responsabilité et cessions internes

- a) Les centres de responsabilité**
- b) La détermination des prix de cession internes**

Conclusion

LE CONTRÔLE DE GESTION

Introduction

La gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise.

Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoint un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écart qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences.

Le cadre budgétaire sert souvent de référence pour la partie de ces objectifs qui doivent se traduire en termes monétaires.

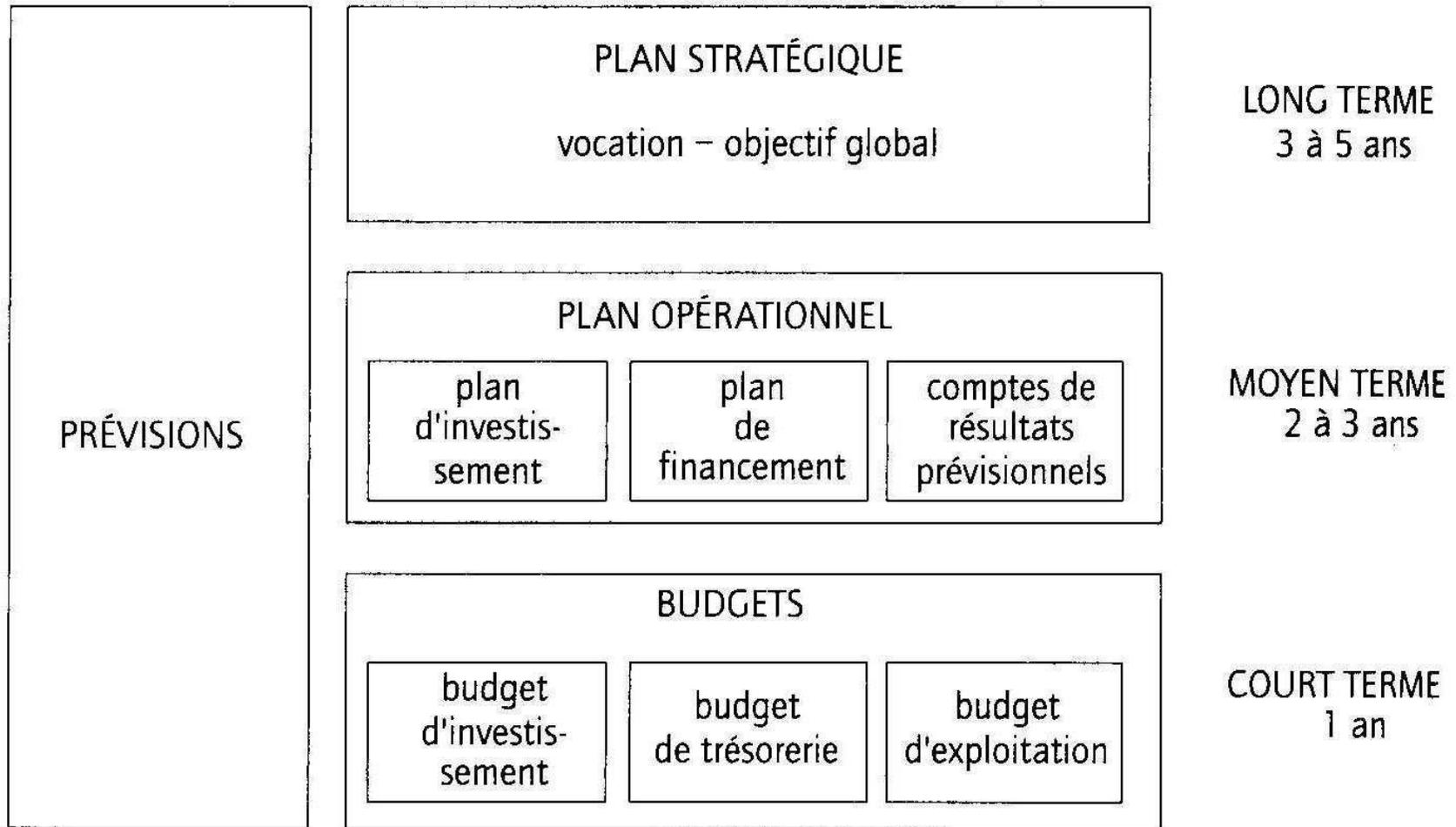
Confronter régulièrement les réalisations des centres de responsabilité aux budgets de ces mêmes entités, donne à celles-ci un outil de pilotage dont les écarts calculés sont les indicateurs.

LE CONTRÔLE DE GESTION

Chapitre 1 :
La gestion budgétaire
dans la démarche globale de planification

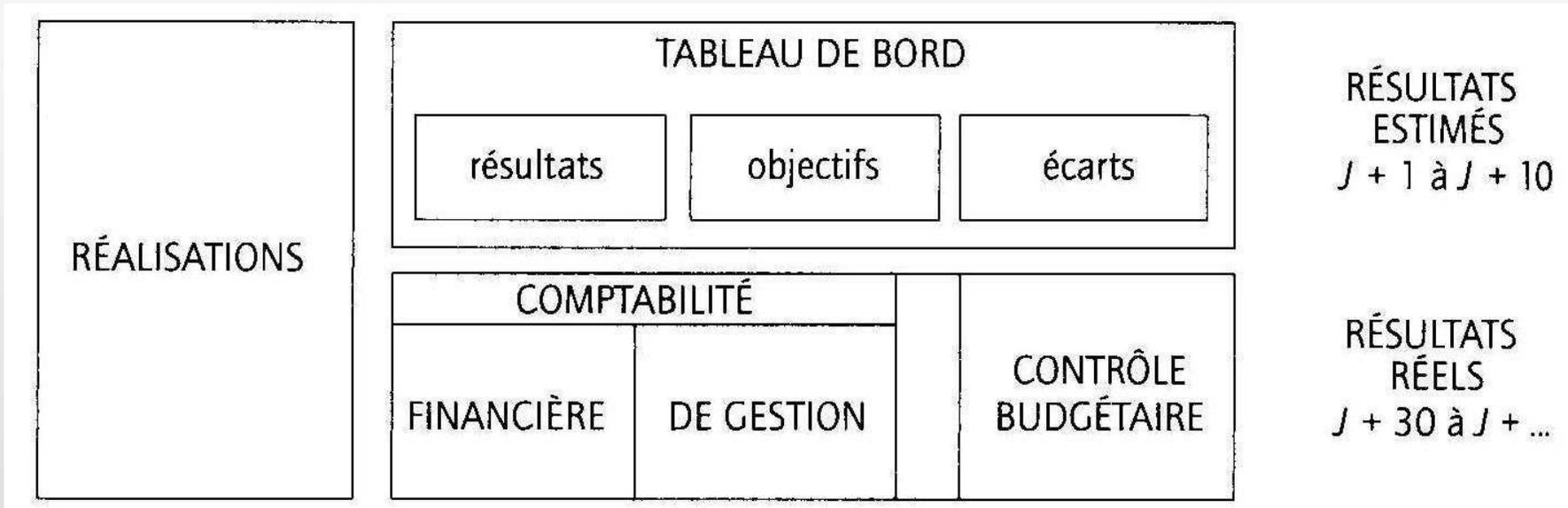
LA GESTION BUDGETAIRE

Le processus de planification de l'entreprise



LA GESTION BUDGETAIRE

Les outils du contrôle de gestion



LA GESTION BUDGETAIRE

a) La notion de gestion budgétaire

La gestion budgétaire est la dernière étape de planification d'entreprise.

C'est celle des prévisions à moins d'un an formalisées dans les budgets.

Définition du PCG :

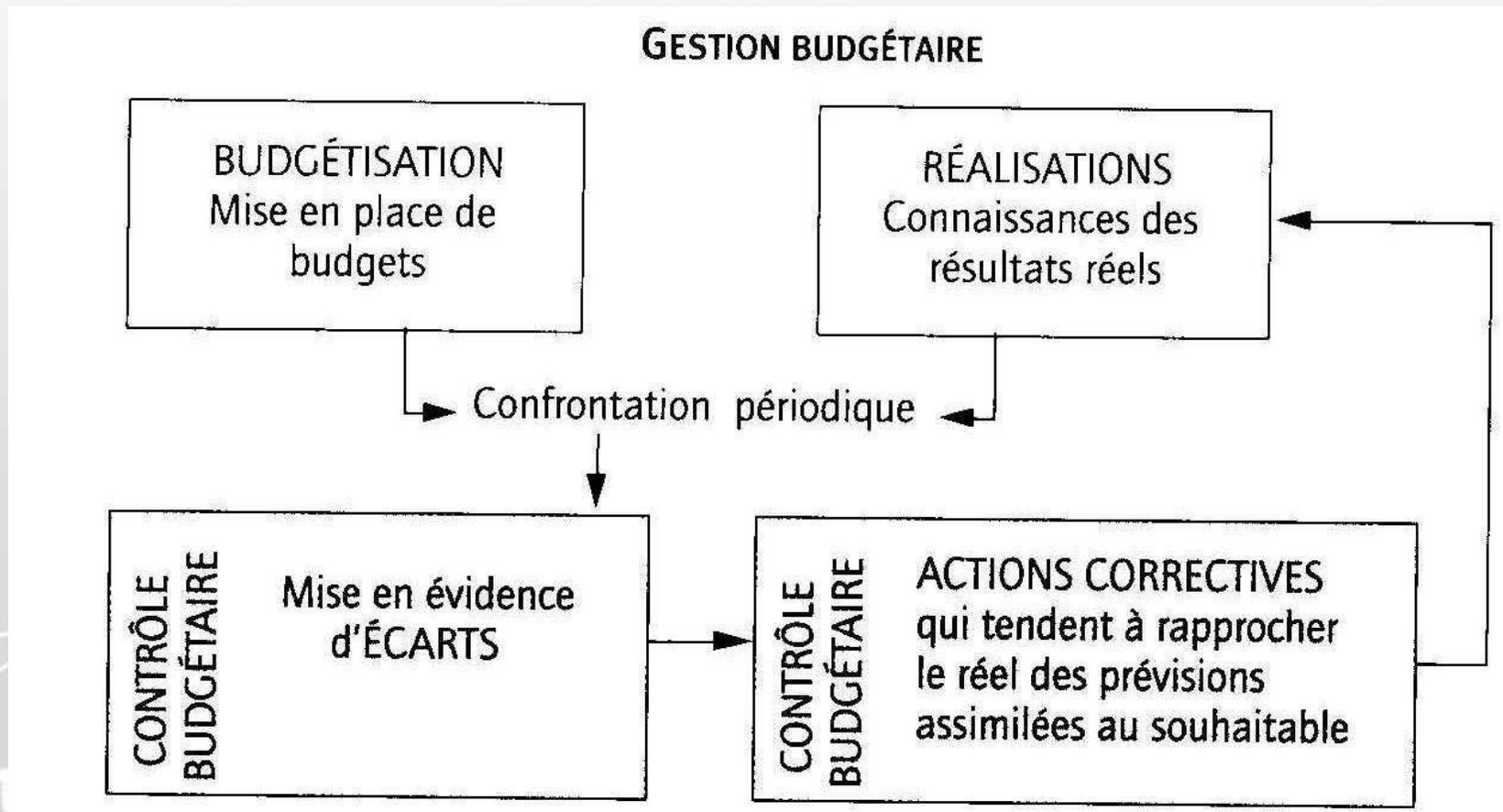
« la gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés budgets, les décisions prises par la direction avec la participation des responsables ».

Cette définition doit être complétée avec le contrôle a posteriori des réalisations avec ces mêmes prévisions, par la mise en évidence d'écart significatifs qui doivent entraîner des actions correctives.

LA GESTION BUDGETAIRE

a) La notion de gestion budgétaire

Cette gestion s'appuie sur un mode de pilotage de type « boucle fermée » avec rétroactivité :



LA GESTION BUDGETAIRE

a) La notion de gestion budgétaire

Sous cette forme, la gestion budgétaire doit être considérée comme un système d'aide à la décision et au contrôle de la gestion composé de 2 phases distinctes :

La **budgetisation**, c'est-à-dire l'élaboration des budgets (documents),

Le **contrôle budgétaire** constitué par le calcul des écarts et les actions correctives qu'il initie.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) L'élaboration des budgets

Le calendrier

Les budgets de l'année N doivent être établis en N-1 et impérativement approuvés par les organes de direction avant le début de l'année N.

Un réajustement des budgets est souhaitable dès février de l'année N.

Le contenu

Pour un exercice donné, les budgets doivent envisager :

Les activités d'exploitation de l'entreprise et leurs incidences en termes de patrimoine et de rentabilité,

Les conséquences monétaires de ces plans d'actions,

Les opérations d'investissement et de financement décidées dans le plan opérationnel.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) L'élaboration des budgets

Les budgets déterminants

Ils privilégient la gestion à court terme.

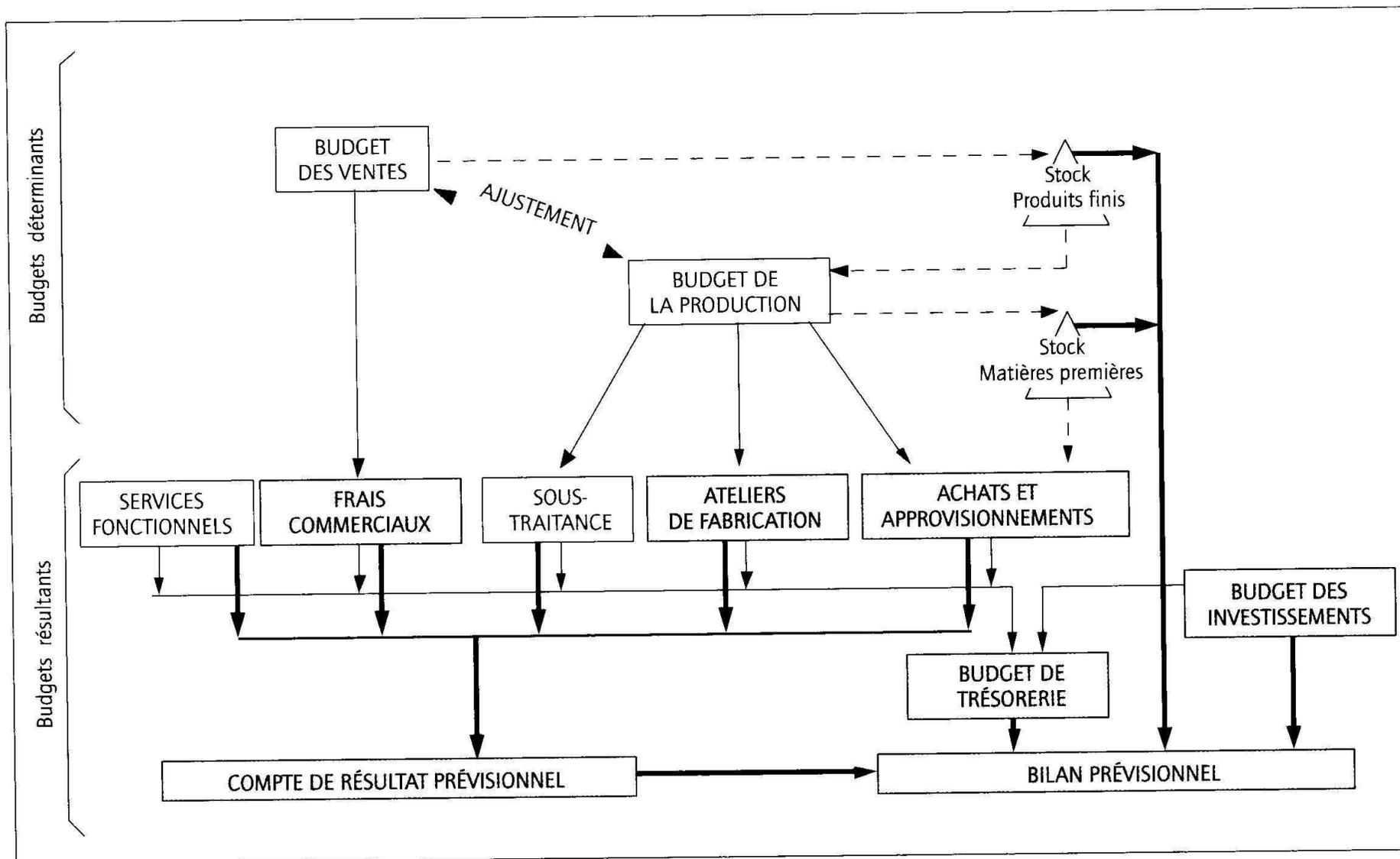
Il s'agit des programmes d'actions de ventes et de production.

Les budgets résultants

Une fois les budgets déterminants en place, il est possible de réaliser les budgets de fonctionnement des différents services.

(cf. illustration slide suivant)

L'ARTICULATION DES DIFFÉRENTS BUDGETS



NB : Les zones en couleur représentent des budgets qui feront l'objet d'une étude spécifique dans la suite de cet ouvrage.

LA GESTION BUDGETAIRE

c) Le contrôle budgétaire

Définition

On peut définir le contrôle budgétaire comme « la **comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrés figurant aux budgets**, afin :

de rechercher la (ou les) causes(s) d'écart,

d'informer les différents niveaux hiérarchiques,

de prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires,

d'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »

LA GESTION BUDGETAIRE

c) Le contrôle budgétaire

Pour un contrôle budgétaire efficace, il faut :

Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique,

Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité, en particulier en définissant clairement les modalités de cessions entre les centres,

Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de l'entreprise,

Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Sous ces conditions, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme **un service qui les aides à maîtriser et à améliorer leur gestion.**

LA GESTION BUDGETAIRE

c) Le contrôle budgétaire

La gestion budgétaire est un système de pilotage à court terme qui joue :

Un rôle de coordination des différents sous-systèmes puisque le réseau des budgets s'étend à tous les aspects de l'entreprise (commercial, productif...).

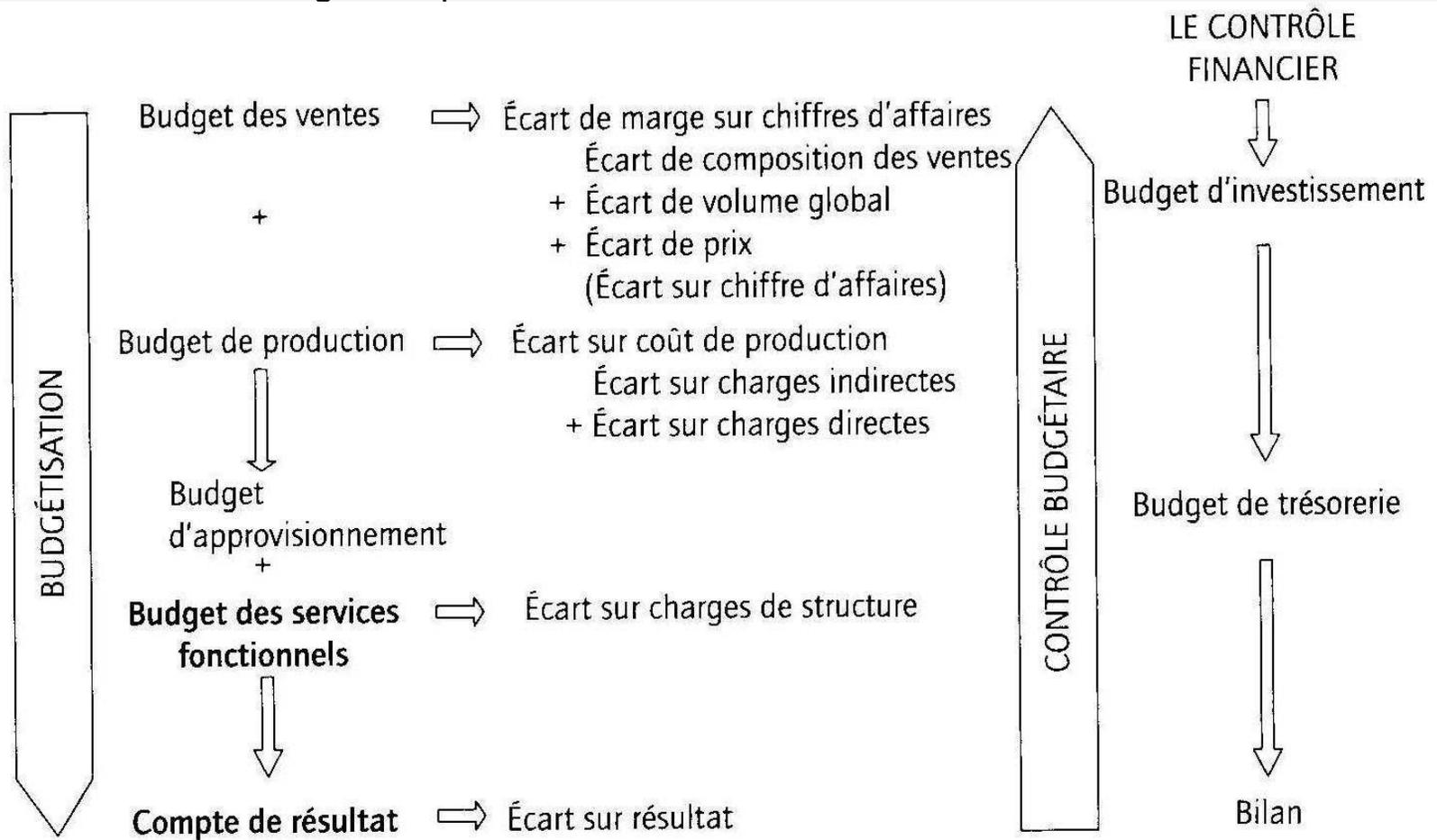
Un rôle de simulation rendu possible par l'informatisation des procédures d'élaboration des budgets, qui permet de tester plusieurs hypothèses de budgétisation. Cet aspect revêt de plus en plus d'importance face à l'incertitude et à la complexité des marchés actuels.

La gestion budgétaire ne remplira ces rôles que dans la mesure où le réseau des budgets couvre toute l'activité de l'entreprise et respecte l'interaction existante entre les sous-ensembles qui la constituent.

LA GESTION BUDGETAIRE

d) Articulation budgétaire et analyse des écarts

L'articulation budgétaire peut être illustré de la manière suivante :



LA GESTION BUDGETAIRE

d) Articulation budgétaire et analyse des écarts

L'analyse des écarts part d'un écart global sur résultat pour être ensuite décomposée selon les différents domaines (production, commercial...), eux-mêmes parfois décomposés en sous-écarts.

LE CONTRÔLE DE GESTION

Chapitre 2 :
Centres de responsabilité
et cessions internes



LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité, qui doit nécessairement correspondre à l'organigramme de structure, est un éléments indispensable du contrôle de gestion.

Définition :

Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné.

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

Les différents centres de responsabilité :

Il est habituel de distinguer 5 types de centres de responsabilité, en fonction des missions qui sont assignés.

1) Centre de coûts

L'unité concernée doit réaliser le produit qu'elle fabrique au moindre coût, avec la meilleure qualité possible.

Plusieurs indicateurs peuvent être élaborés par le contrôle de gestion pour mesurer les performances des centres :

Coût : coût de production, niveau des stocks...,

Qualité : taux de rebut, taux de panne, critères de qualité,

Délai : délai de réponse à la demande.

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

2) ~~Centre de dépenses discrétionnaire~~

Pour les services fonctionnels dont la mission est d'aider une activité opérationnelle, un centre de coûts discrétionnaire est créé avec un budget fixé pour gérer au mieux l'opération.

A la différence des centres de coûts, cette solution est utilisée quand il n'est pas possible de rattacher le service directement à un « output » identifiable.

Le contrôle du centre se fait alors sur la capacité à respecter une dotation budgétaire.

Exemple : secteur administratif...

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

3) ~~Centre de recettes~~

L'unité doit maximiser le chiffre d'affaires du produit ou de l'activité visée.

Les indicateurs possible pour ce centre est le volume de ventes, le taux de remise, délai de paiement accordé, ...

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

4) ~~Centre de profit~~

Le service doit dégager la marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant les coûts produits.

Les centres de profits d'une entreprise correspondent en générale aux segments stratégiques (métiers, produit/marché...). C'est un centre qui fonctionne comme une entreprise indépendante.

Les vrai centres de profit sont peu nombreux car la marge d'autonomie des responsables couvre rarement la gestion des ressources (coûts, investissement) et le gestion des recettes (ventes, prix).

Les critères de performance et de gestion sont nombreux puisque tous les domaines influencent plus ou moins directement le profit (résultat net, taux de marge, ratio de rentabilité...).

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

5) Centre de d'investissement

Le service concerné doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit.

Les centres d'investissement se situent généralement au plus haut niveau hiérarchique.

Les indicateurs de gestion sont les critères de rentabilité des capitaux investis (bénéfice/actif ; taux interne de rentabilité...).

Les centres d'investissement, à l'inverse des centres de profit qui ne recherchent trop souvent que des bénéfices à court terme, ont une vision à long terme.

é

Nature du centre de responsabilité	Caractéristiques et éléments de responsabilité	Critères et indicateurs utilisés
Centre de coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs d'activité prévisionnelle (outputs) au moindre coût tout en respectant des objectifs de qualité et de délais. • Le centre n'est pas responsable de son niveau d'activité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité produite • Coût unitaire de l'UO • Coût unitaire des produits (coût rationnel) • Qualité • Délais
Centre de dépenses discrétionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de définition d'outputs mesurables. • Objectif de respect de l'enveloppe budgétaire prévu. • Qualité du service rendu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût total du centre • Qualité du service en termes de taux de réclamations, temps moyen de traitement d'un dossier, etc.
Centre de recettes	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser un chiffre d'affaires en termes de niveau et de composition des ventes. • Quelquefois, minimiser des frais de commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant de chiffre d'affaires • Structure de ce chiffre (s'apparente à la notion de qualité du chiffre d'affaires) • Coûts propres au centre
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires et de consommations compte tenu de moyens (humains et capitaux) alloués et de spécificités 	<ul style="list-style-type: none"> • Marge générée avant finance-ment des moyens alloués : EBE • Efficience du centre : Production / Moyens utilisés

Centre de dépenses discrétionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Objectif de respect de l'enveloppe budgétaire prévu. • Qualité du service rendu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quantités de services en termes de taux de réclamations, temps moyen de traitement d'un dossier, etc.
Centre de recettes	<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser un chiffre d'affaires en termes de niveau et de composition des ventes. • Quelquefois, minimiser des frais de commercialisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Montant de chiffre d'affaires • Structure de ce chiffre (s'apparente à la notion de qualité du chiffre d'affaires) • Coûts propres au centre
Centre de profit	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires et de consommations compte tenu de moyens (humains et capitaux) alloués et de spécificités concernant les outputs. • Peu ou pas de responsabilité sur l'adéquation capacité utilisée/capacité disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marge générée avant finance-ment des moyens alloués : EBE • Efficience du centre : Production/Moyens utilisés • Rendement des moyens alloués = Marge/Capitaux • Qualité des produits • Respect des délais
Centre d'investissement ou de rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité globale en termes de chiffre d'affaires, de consommations et d'un certain niveau de rentabilité des actifs. • Responsabilité des coûts de capacité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vision globale de l'efficience • Coût du gaspillage = Production/Moyens utilisés • Coût de l'oisiveté = Moyens utilisés/moyens disponibles

Le découpage en centres de responsabilité relève du contrôle de gestion. Il dépend évidemment de l'objet de l'entreprise, de sa structure et de son niveau d'intégration.

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

Le choix des centres :

Le choix dépend de plusieurs facteurs, en particulier :

La nature de l'activité, le type de produit,

La stratégie de l'entreprise,

La type de pouvoir et le degré de délégation d'autorité et de responsabilité accordé (plus le pouvoir sera décentralisé et délégué, plus le nombre de centres sera important).

Nature et mission du centre

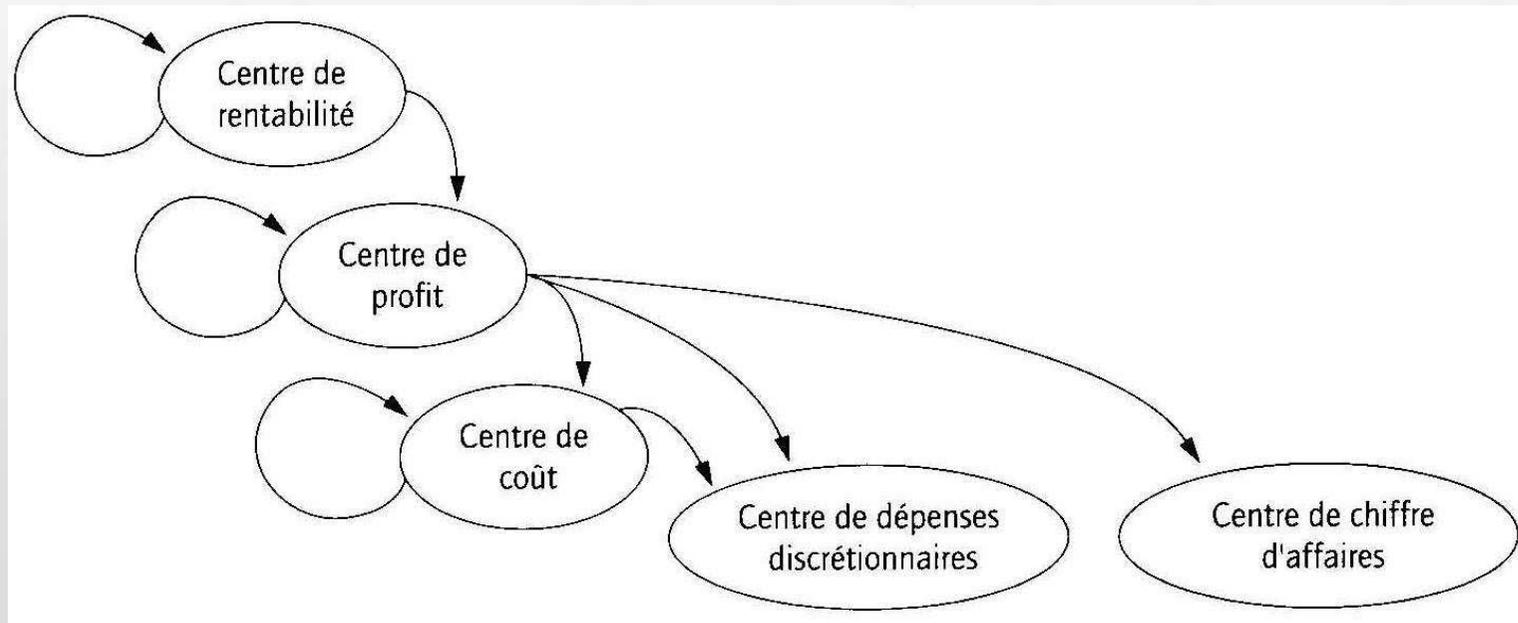
Nature de la mission	Type de centre	Niveau de la structure
Production	Centre de coûts	Usines, ateliers ou magasin de stockage
Service rendu	Centre de dépenses discrétionnaires	Services administratifs
Vente	Centre de recettes	Services commerciaux, billetteries
Résultat	Centre de profit	Usines, établissements
Rentabilité des capitaux investis	Centre d'investissement	Filiales

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

Le choix des centres :

Hiérarchie entre les centres



Une fois le choix fait, le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité doit couvrir l'ensemble de l'activité en leur affectant tous les éléments de coûts et de recettes sans en oublier aucun.

LA GESTION BUDGETAIRE

a) Les centres de responsabilité

Le choix des centres :

Cette autonomie de gestion doit être organisée de telle sorte que les unités décentralisées :
Ne cherchent pas à privilégier leur intérêt au détriment de celui de l'entreprise,
Connaissent les modalités d'arbitrage en cas de conflit inter-centres.

Exemple :

L'acceptation par un centre de profit d'une commande additionnelle peut faire apparaître une amélioration de sa marge, alors que cette décision alourdit des coûts au niveau du centre d'approvisionnement, etc....

Dans ce cas, seule une analyse des processus et de la chaîne de valeur qui existent peut évaluer le choix dans la globalité des coûts qu'il induit.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les échanges internes entre centres posent le problème de l'évaluation du prix de cession entre la division acheteuse et la division vendeuse.

Les prix de cession internes sont appelés à jouer plusieurs rôles qui peuvent se révéler contradictoires. En effet, ils sont considérés comme :

- Un moyen pour le responsable du centre d'orienter sa gestion,
- Un outil de mesure de la performance économique des centres.

Il est important de ne pas oublier l'intérêt global de l'entreprise...

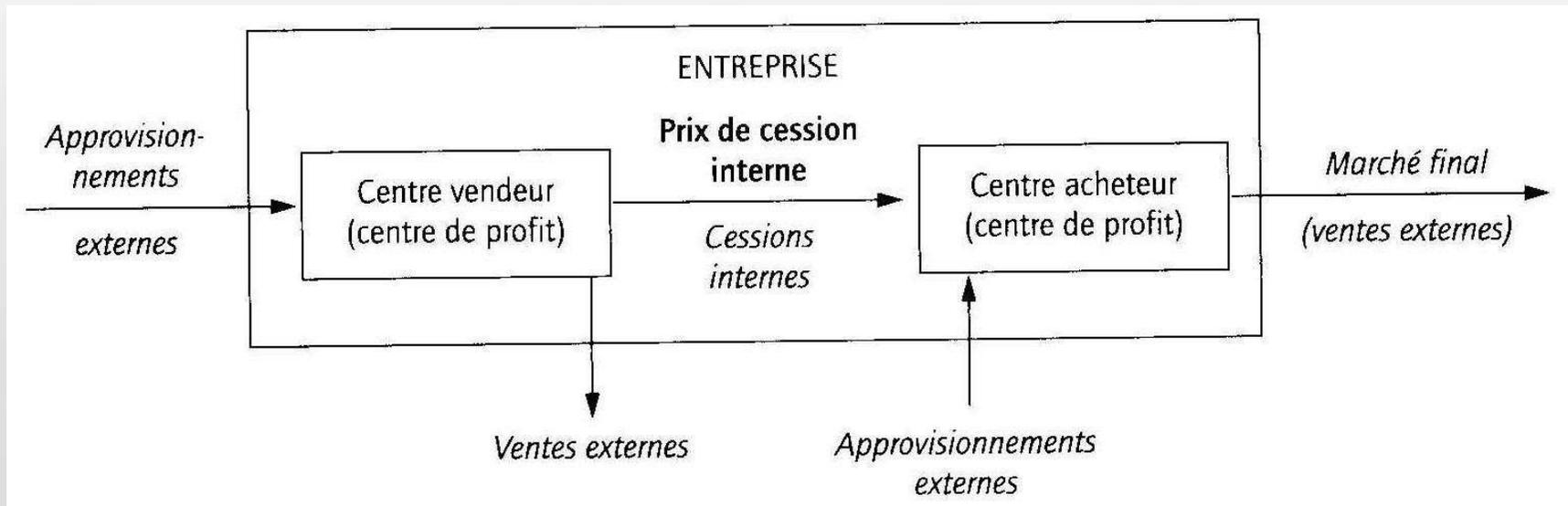
LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

La notion de prix de cession interne

Définition :

Le prix de cession interne permet la valorisation des transferts entre unités productives.



LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

La notion de prix de cession interne

La performance d'un centre est influencée par l'existence des cessions internes puisque ce qui est un coût pour le centre acheteur est une recette pour le centre vendeur.

La fixation des prix de cession interne doit donc permettre :

- Une **juste mesure des performances** des centres concernés,
- Une **convergence des intérêts** entre division et l'entreprise,
- Un **respect de l'autonomie déléguée** aux centres de responsabilité.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Prix de cession interne et résultat global

Un prix de cession interne est défini soit par rapport au coût, soit par rapport au marché, mais quelque soit son niveau, il est neutre sur le résultat global de l'entreprise.

Prix de cession et valorisation des stocks

Dans le cas de cessions internes valorisées à un coût conventionnel, une distorsion est introduite dans la valeur des stocks de fin de période.

Très souvent, le coût conventionnel est constitué par le coût de revient du produit auquel est ajoutée une marge qui doit permettre de rémunérer le service offert par le centre vendeur.

Son utilisation introduit, dans le coût des produits cédés, une part de résultat. Ce résultat est fictif puisqu'il ne peut avoir de résultats réels au sein d'une entreprise que lorsque la vente se dénoue par une confrontation avec le marché.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Prix de cession et valorisation des stocks

La difficulté survient lorsque toutes les fabrications de la division acheteuse valorisées au prix de cession interne ne sont pas vendues.

Dans les stocks de fin période, une partie du bénéfice fictif devra alors être régulariser en fin d'exercice lors de la consolidation des résultats.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Prix de cession et valorisation des stocks

Exemple :

La division A cède 1 000 produits au prix conventionnel de 120 € la division B. Le coût de revient est de 110 €. Ces produits sont partagés en 2 lots :

200 sont encore en stock de matière premières,

800 ont été intégrés aux fabrications de la division B.

Parmi les 800 produits finis, 700 ont été vendus en dégagant un bénéfice de 20 € par produit.

Le bénéfice fictif de 10 000 € dégagé par la division A se retrouve au sein de la division B par :

Une minoration du résultat sur les 700 produits vendus égale : $10 \text{ €} \times 700 = 7\,000 \text{ €}$,

Une surévaluation des stocks de produits finis : $100 \text{ produits} \times 10 \text{ €} = 1\,000 \text{ €}$,

Une surévaluation des stocks de matière premières : $200 \text{ produits} \times 10 \text{ €} = 2\,000 \text{ €}$.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

1) La méthode du coût réel

L'utilisation de coût réel pour valoriser les prestations entre centres bien qu'il puisse apparaitre simple et naturel, **n'est pas à retenir**. Il ne permet pas la localisation des responsabilités.

En effet, le coût réel transfère l'efficacité du centre vendeur vers celui qui reçoit la prestation.

C'est pourquoi le coût réel est rarement retenu comme prix de cession interne.

 Thème d'application

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

2) La méthode du coût standard complet

Il permet une localisation des performances :

La division vendeuse sera contrôlée par la mise en, évidence d'écarts entre des données réelles et des données standards en quantité de valeur ;

La division acheteuse ne sera responsable que de la consommation (quantités) des sous-ensemble achetés.

Cette méthode présente des inconvénients dès lors que la division acheteuse a la possibilité de s'approvisionner ailleurs.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

2) La méthode du coût standard complet

Pour le centre fournisseurs :

La performance dépend des quantités achetées par le centre client : une sous-consommation par rapport au budget ne permet pas l'absorption complète des charges fixes, alors qu'une surconsommation présente l'effet inverse.

Dans les 2 cas, il y a une influence sur le résultat du centre fournisseur sans que celui-ci n'en soit responsable.



Thème d'application

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

2) La méthode du coût standard complet

Pour le centre client :

Ce centre considère le PCI comme un coût variable alors qu'il comprend des charges fixes.

La recherche de l'optimisation du résultat de l'entreprise risque alors de porter sur des choix économiques mal fondés.

 Thème d'application

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

2) La méthode du coût standard complet

Le coût standard complet ne doit être retenu que sous certaines conditions :

La cession interne a lieu **entre 2 centres de coûts**,

Les centres sont **obligés de travailler ensemble** parce que le client n'a pas la liberté en matière d'approvisionnement.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

3) La méthode du coût marginal

Rappel : Le coût marginal est égal au coût de la dernière unité fabriquée pour atteindre un niveau de production.

Exemple :

Soit une entreprise fabriquant et commercialisant 10 lots de produits pour un coût de revient de 56 000 €. Une étude montre que la fabrication de 11 lots entraîne des coûts totaux d'un montant de 61 000 €.

Le coût marginal du lot est égal à : $61\ 000 - 56\ 000 = 5\ 000$ €.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

3) La méthode du coût marginal

La maximisation conjointe des résultats pour un centre vendeur et pour le centre acheteur est obtenue lorsque la vente a lieu au coût marginal, c'est-à-dire au coût supplémentaire que le vendeur supporte pour livrer la dernière unité.

Dans le même temps, ce prix optimum est différent du prix qui assure au vendeur un profit maximum.

Cette contradiction crée une difficulté de mise en œuvre : si les centres sont des centres de profit, ils recherchent la maximisation de leurs résultats et ils ne retiendront pas naturellement le prix optimum.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

3) La méthode du coût marginal

A court terme, si les capacités existent, le coût marginal est assimilable à un coût variable.

En revanche, dans une perspective long terme, il intègre une part des charges de structure.

L'utilisation du coût marginal pour la fixation d'un PCI s'avère donc délicate.

Dans les faits, souvent, la prestation interne oblige à renoncer à une recette : dans cette perspective, le vrai coût marginal est la perte de recette, c'est-à-dire la manque à gagner donc « le coût d'opportunité ».

LA GESTION BUDGETAIRE

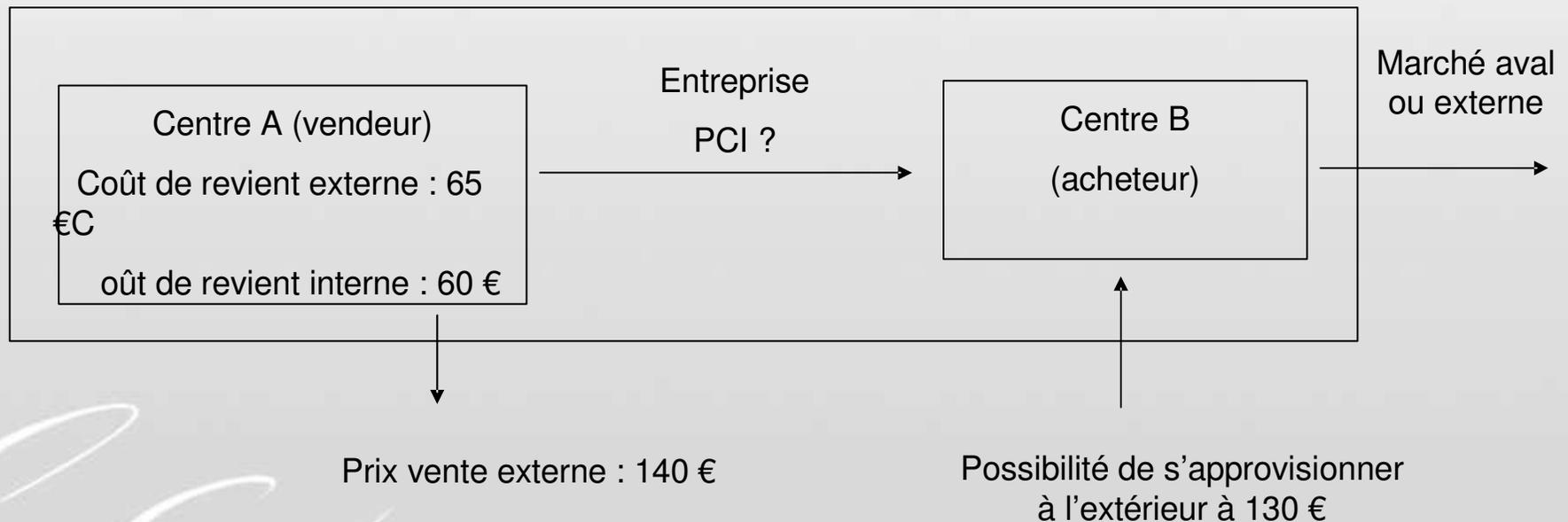
b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

3) La méthode du coût marginal

Exemple :

Soit une relation entre 2 entités appartenant à la même entreprise. leurs relations sont synthétisées dans le schéma suivant :



LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

Exemple (suite) :

La livraison en interne fait économiser au centre A des frais de commercialisation, ce qui explique la différence de coût de revient.

Quel doit être le prix de cession interne ?

Dans ce contexte, la pièce est produite et peut être écoulee sur le marché extérieur à 140 €. La livrer en interne conduit à renoncer à cette recette supplémentaire.

Dans le même temps, elle permet une économie de 5 € sur les coûts de commercialisation. Le prix de cession doit alors être fixé à $140 - 5 = 135$ €.

A ce prix, le centre acheteur pourra préférer s'approvisionner en externe à 130 €.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les coûts

En règle générale, les méthodes fondées sur les coûts sont préconisées pour **les transferts entre centres productifs principalement quand il n'existe pas d'autres sources possibles d'approvisionnement** ou quand la direction générale décide, pour des raisons stratégiques, de privilégier un approvisionnement en interne.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur le prix du marché

1) Le prix du marché

Cette pratique permet d'inciter les centres concernés à une attitude d'entrepreneur en permettant des choix économiques réalistes.

Cela suppose des produits banalisés dont les approvisionnements sont aisés et le prix de référence connu.

Dans ce cas, l'utilisation du prix marché comme PCI pousse le vendeur à une efficience identique à celle du marché puisque le centre « client » peut s'approvisionner librement et à coût connu à l'extérieur.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur les le prix du marché

2) Le prix du marché à moyen terme

Le prix du marché peut être considéré comme une référence en cas de fonctionnement normal du marché, mais il peut arriver que le marché soit en période de surcapacité. Dans ce contexte, les entreprises extérieures proposent leurs produits souvent à un prix proche de leur coût marginal.

Le moyen d'assurer à la division vendeuse une certaine pérennité est de lier les 2 divisions (acheteuse et vendeuse) par un engagement s'appuyant sur la base d'un prix du marché à moyen terme.

Cette solution semble également nécessaire quand le centre vendeur doit investir pour satisfaire les besoins du centre acheteur.

Dans ce cas, c'est à la direction générale de définir les modalités de cession et d'arbitrer des conflits éventuels.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Les méthodes fondées sur le prix du marché

3) Le prix du marché moins une commission

Cette technique est préconisée lorsque les transferts ont lieu entre une division de fabrication et une division commerciale.

La cession est alors valorisée au prix du marché final (celui des consommateurs) moins une commission qui doit servir à couvrir les coûts de distribution des produits concernés engagés par la division commerciale.

Les méthodes fondées sur le prix du marché sont plutôt utilisées dans les entreprises où les entités responsables ont peu de complémentarité et où les directions générales laissent aux unités décentralisées une large autonomie de gestion.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Critères de choix pour fixer un prix de cession

La détermination d'un PCI peut relever de choix liés à 2 critères.

La nature des sources d'approvisionnement :

Des produits pour lesquels il n'existe pas de marché intermédiaire ou que l'entreprise ne veut pas externaliser pour des raisons de confidentialité technique : pour ces produits, un PCI égal à un coût plus une marge semble devoir être privilégié.

Des produits qui peuvent à terme être sous-traités : il faut auparavant rentabiliser les investissements effectués. Dans ce cas, le prix du marché à long terme doit être retenu car il incite le centre de profit à se mesurer avec l'extérieur.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Critères de choix pour fixer un prix de cession

La nature des sources d'approvisionnement :

Des produits qui peuvent être immédiatement sous-traités sans mise au rebut des installations car elles sont peu spécialisées. Le PCI doit être le fruit d'une négociation entre les centres autour d'un prix égal soit à :

Un coût majoré d'une marge,

Un prix de marché moins une décote.

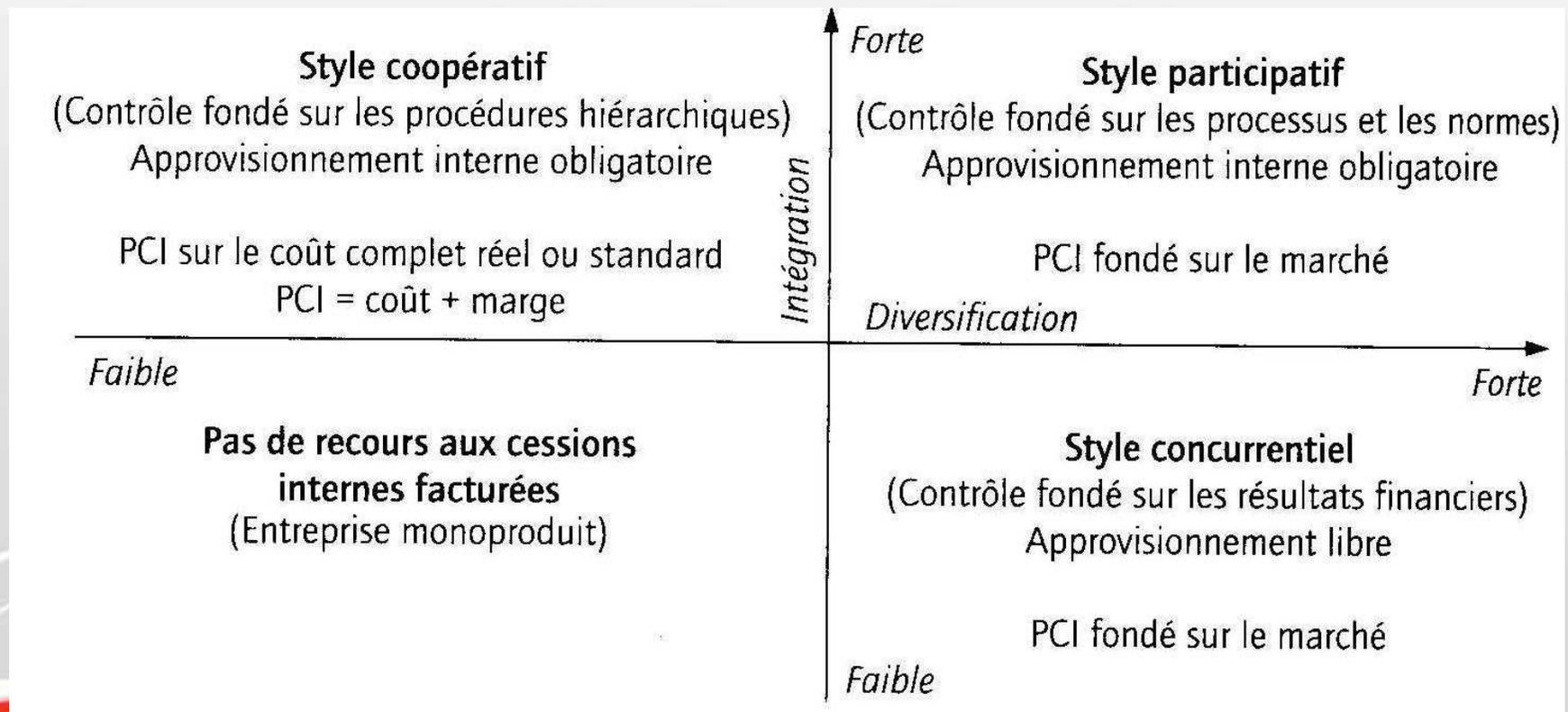
Des produits interchangeables dont la source d'approvisionnement peut être facilement modifiée : le prix du marché s'impose, il est logique car il recrée en interne les conditions du marché.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Critères de choix pour fixer un prix de cession

La nature de la stratégie :



LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Critères de choix pour fixer un prix de cession

La nature de la stratégie :

Le type concurrentiel :

Il correspond à des organisations très diversifiées et peu intégrées, et fait reposer le contrôle sur la rentabilité de chaque centre.

Le marché est souverain et les prix du marché restent la référence en matière de PCI.

Le type participatif :

Il correspond à des organisations fortement intégrées et diversifiées.

L'approvisionnement interne reste privilégié mais la diversification pousse au choix de cession fondés sur le marché.

LA GESTION BUDGETAIRE

b) La détermination des prix de cession internes

Critères de choix pour fixer un prix de cession

La nature de la stratégie :

Le type coopératif :

Il correspond à des entreprises fortement intégrées et peu diversifiées : il s'agit de rentabiliser des investissements lourds.

La stratégie de l'entreprise est définie pour tout le groupe.

Elle privilégie l'approvisionnement en interne : le PCI doit permettre d'optimiser les ressources.

Le mode de fixation des PCI est fondé sur les coûts plus une marge avec préférence pour le coût complet standard.

LA GESTION BUDGETAIRE

CONCLUSION



LA GESTION BUDGETAIRE

La définition des centres de responsabilité se situe au carrefour de plusieurs préoccupations :

Définir un jugement sur **l'efficacité de l'entreprise** et sa mise œuvre de stratégie,
Mesurer l'efficience des centres et leur participation à la chaîne de valeur,
Dynamiser la structure en déléguant un certain nombre de responsabilités.

LA GESTION BUDGETAIRE

FIN

