



LE PRIX DE CESSION INTERNE



Introduction

n

Intérêt du sujet

- ▶ **Le système du prix de cessions interne mesure les résultats économiques dégagés de chaque centres de responsabilité**

PROBLÉMATIQUE :

- ▶ Quel est le rôle de cessions internes dans le renforcement de la performance de l'entreprise ?

Plan:

Introduction

PARTIE I :cadre théorique du PCI

I. Les centres de responsabilité

1. Définition

2. Les différents centres de responsabilité

II. Le prix de cession interne

1. Définition

2. Les objectifs de la détermination du pci

Partie II: méthodologie et limites d'utilisation

I. Méthodologie du prix de cession interne

1.méthodes de fixation du PCI

2.critères de choix des méthodes

II. Avantages et inconvénients d'utilisation du PCI

1.avantages

2.inconvénients

Etude de cas

conclusion

Partie I :
Cadre
théorique

I.les centres de responsabilité

1) 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

2) Les différents centres de responsabilité

- ▶ **Centre de coûts**
- ▶ **Centre de dépenses discrétionnaires**
- ▶ **Centre de recettes**
- ▶ **Centre de profit**
- ▶ **Centre d'investissement**

➤ *Centre de coûts:*

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

► Centre de dépenses discrétionnaires:

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

➤ *Centre de recettes:*

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

Les performances des responsables peuvent être évaluées avec deux optiques différentes :

- ✓ Dans une vision de contrôle-sanction
- ✓ Avec une dimension supplémentaire de

➤ *Centre de profit :*

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

➤ Centre d'investissement :

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

Nature du centre de responsabilité	Caractéristiques	Critères et indicateurs	Missions	Niveaux dans la structure
Centre de coûts	Activité au moindre coût, respect de la qualité et des délais Le centre n'est pas responsable du niveau d'activité	Quantité produite Coût unitaire de l'unité d'œuvre Coût du produit Qualité Délai	Production, fabrication	Usine Atelier Magasin de stockage dépôt
Centre de dépenses discrétionnaires	Pas d'objectifs prédéfinis Respect du budget Qualité du service	Coût total du centre Qualité du service Délai de traitement	Service rendu	Services administratifs services comptables contrôle de gestion
Centre de recettes	Maximiser le chiffre d'affaires Minimiser les frais de distribution	Montant et structure du chiffre d'affaires Coûts spécifiques	Vente ou chiffre d'affaires	Services commerciaux Rayons Billetteries
Centre de profit	Responsabilité globale : chiffre d'affaires et consommations Peu de marge de manœuvre	Marge Efficience des moyens utilisés Qualité Respect des délais	Résultat	Usine, unité, établissement, magasins
Centre d'investissement ou de rentabilité	Responsabilité globale de la rentabilité des moyens financiers Responsabilité des coûts liés à la capacité	Vision globale de l'efficience Coût du gaspillage Coût de la sous-activité	Rentabilité des capitaux investis	Filiales

II-LE PRIX DE CESSION

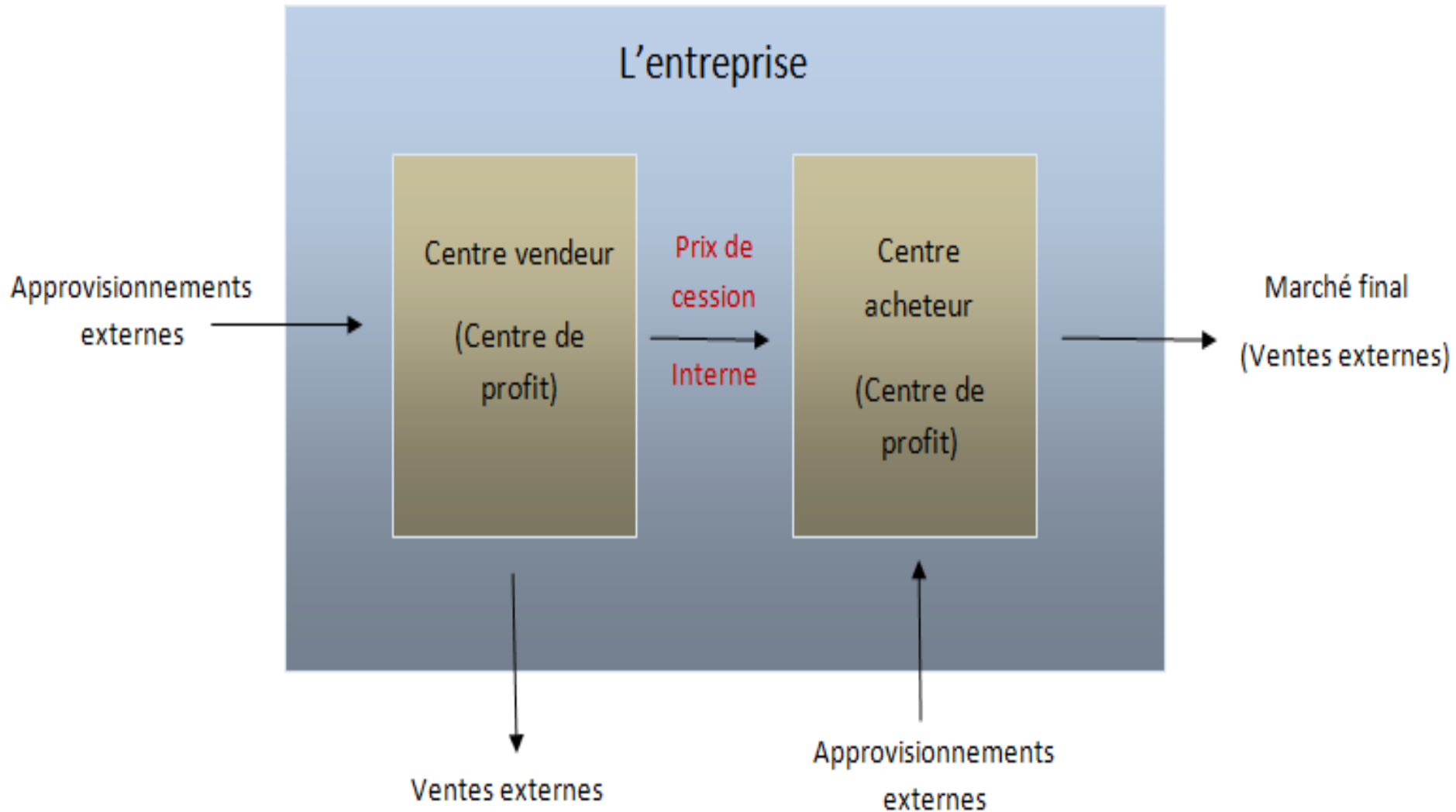
Interne :

1) Définition :

Le prix de cession interne (PCI) d'un bien ou d'un service est la valeur à laquelle ce bien ou ce service est cédé entre deux entités d'une même entreprise. On dénomme « système de prix de cession interne » l'ensemble des règles de valorisation des échanges adoptées par une firme.

Le prix de cession interne est le prix facturé par une division d'une entreprise à une autre

Schéma explicatif



2) Les objectifs de la détermination du prix de cession

On peut noter 3 principaux objectifs :

- ❑ on considère les PCI comme un mode de réintroduction du marché dans l'entreprise.
- ❑ D'un point de vue très pragmatique, on les conçoit comme une technique entre autres de transfert de résultats, à forte incidence fiscale dans une firme internationale.
- ❑ C'est enfin un outil d'aide à la décision, permettant d'évaluer *a priori* les coûts engagés dans une opération.

Partie II :
Cadre
pratique

I. Méthodes de fixation du PCI :

- ❖ *méthodes fondées sur le prix de marché*
- ❖ *méthodes fondées sur les coûts*
- ❖ **méthode reposant sur la négociation**

a) méthodes fondées sur le prix du marché

➤ Prix réel du marché:

PCI= Prix réel du marché

Lorsque la division acheteuse peut s'approvisionner soit auprès de la division vendeuse soit auprès du marché, les prestations internes peuvent être valorisées au prix pratiqué sur le marché.

a) méthodes fondées sur le prix du marché

➤ *Prix du marché net:*

PCI=prix du marché-commission

Cette méthode est préconisée pour des cessions qui se font entre une division de fabrication et une division commerciale.

b) méthodes fondées sur les coûts:

➤ **la méthode du coût réel:**

Elle consiste à valoriser la prestation interne au coût réel de la division vendeuse ce qui présente l'inconvénient de transférer l'inefficacité ou l'inefficience du centre vendeur au centre acheteur

Exemple : Si les éléments de coût se présentent comme suit :

Division vendeuse
acheteuse

division

coût	Réel
Coût fixe	7
Coût variable	10
Coût unitaire	17

coût	Réel
PCI	17
Coût fixe	5
Coût variable	7
Coût unitaire	29

La valorisation des cessions au coût réel (PCI = 17) amenuise la performance de la division acheteuse sans qu'elle en soit responsable.

➤ la méthode coût standard

Prix de cession est fixé à l'avance

➤ coût standard complet:

Pour pallier les lacunes de la méthode de coût réel, cette méthode préconise une valorisation des cessions au coût standard de la division vendeuse.

➤ Exemple « coût standard complet »

Si dans notre exemple:

▶ **Activité normal:**

le coût fixe total de la division vendeuse est de 5000 et son niveau d'activité normal est 1 000 unités, (coût fixe unitaire=5).

▶ **En cas de sous -activité: 800 u , le coût fixe unitaire devient 6.25**



Coût unitaire standard = 14.25

Dans ce cas une tarification au coût standard (PCI = 13) ne permet pas de couvrir le coût fixe de l'unité vendeuse (14,25).

coût	standard
Coût fixe	5
Coût variable	8
Coût unitaire	13

Suite d'exemple « coût standard complet »

- ▶ **En cas de sur-activité: 1250 u , le coût fixe unitaire devient 4**



Coût unitaire standard = 12

Dans ce cas la tarification au coût standard

(PCI = 13) ne permet pas à la division acheteuse de profiter des économies de coût réalisées par la division vendeuse.

➤ *Coût variable standard+un forfait:*

▶ *Pci = Coût variable standard+un forfait*

Pour remédier aux inconvénients de la méthode précédente, cette méthode ne tient pas compte des coûts fixes et valorise les prestations internes au coût variable standard de la division vendeuse.. Le forfait permet de couvrir les charges fixes budgétés

Exemple : Coût variable standard + un forfait

Supposons dans notre exemple que la division acheteuse est appelée à couvrir 40% des coûts de la division vendeuse (40% de 5000 = 2000) dans ce cas les prestations sont tarifées à 8/unité + 2000.

C).Prix négocié :

- ▶ Les divisions sont libres de négocier entre elles le PCI dans ces négociations elles peuvent s'appuyer sur leur connaissance des coûts et des prix du marché.

- ▶ Avantages :

Préserve l'autonomie des centres

- ▶ Inconvénients :

Gaspillage de temps et d'énergie déployés par les responsables

PCI	caractéristiques	avantages	inconvénients
Prix du marché	Assurer une pleine concurrence	Vérité des prix Motivation des centres	Dépendance du prix au contexte économique
Coût réel	N'incite pas à l'amélioration de la performance		PCI connu a-posteriori
Coût standard complet	Préférable au coût réel	PCI stable, incite le vendeur à s'améliorer	Coût de la sous-activité transféré du centre vendeur vers le centre acheteur
Prix négocié	Prise de décision collective	préserve l'autonomie des centres	gaspillage de temps Risque d'écarts importants avec les prix réels du marché

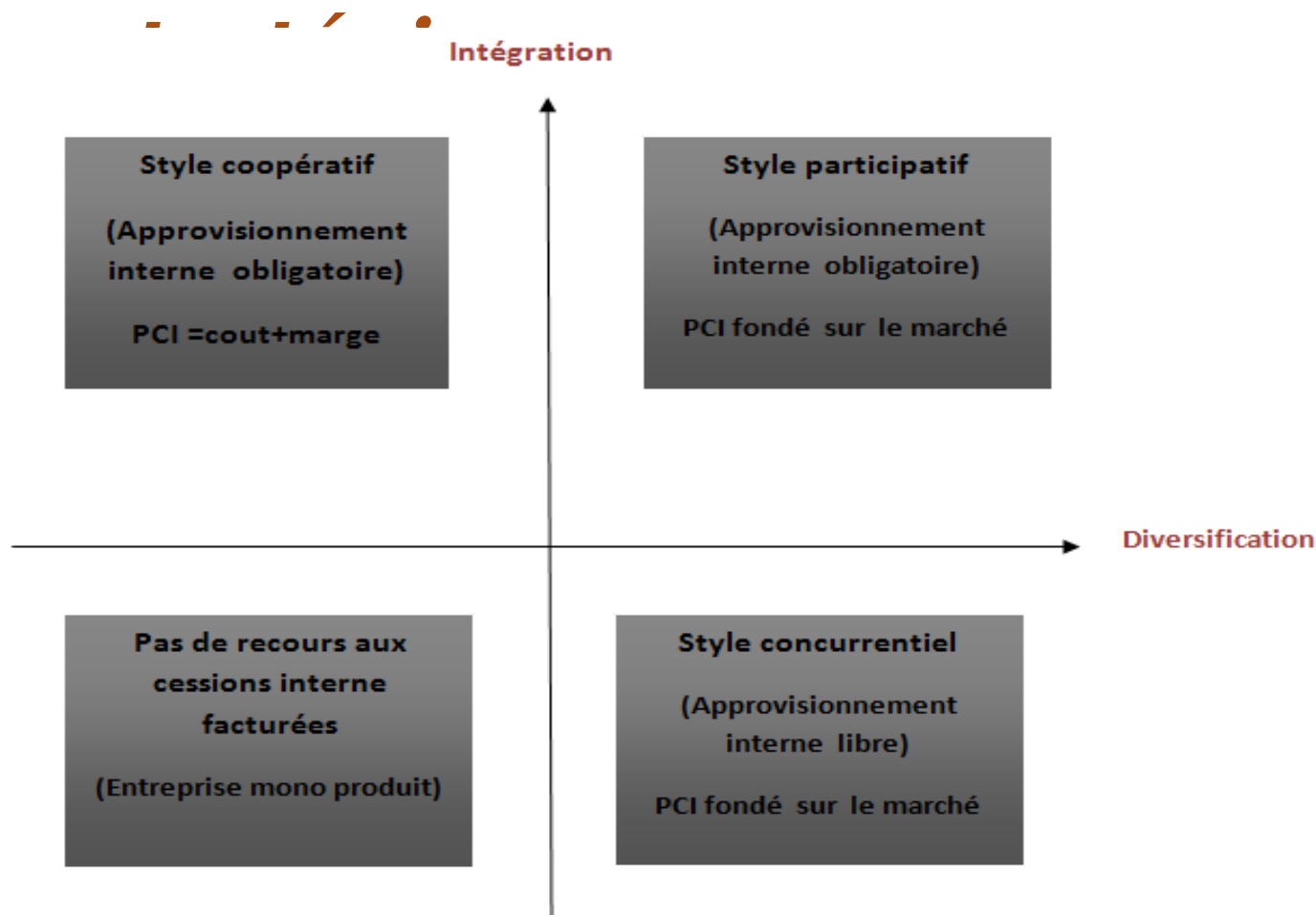
II. Critères de choix des méthodes

A) - La nature des sources d'approvisionnement:

- existence ou pas d'un marché ($P_{ci} = \text{Coût variable standard} + \text{un forfait}$)
- Des produits qui peuvent à terme être sous traités;
($PCI = \text{Prix du marché réel}$)

II. Critères de choix entre les méthodes

B) - La nature de la



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. Sa définition n'influence que le niveau des résultats partiels de chaque centre

Exemple:

Soient les liens suivants entre les centres de responsabilité (par simplification le centre n'a pas d'accès possible à un marché final) : cession de la totalité de la production du centre A au centre B, soit 1000 unités

1^{er} cas : PCI = 40

Entreprise

Centre A (vendeur)

**Cessions internes: $40 \times 1000 = 40$
000**

Achats externes: = 20 000

Autres charges: = 15 000

Résultat: = 5 000

Centre B (acheteur)

**Chiffre d'affaires: $70 \times 1000 = 70$
000**

Achats internes: = 40

000

Autres charges: = 12

000

Résultat: = 18

000

Résultat global de l'entreprise: 23 000

2ème cas : PCI = 50

Entreprise

Centre A (vendeur)

**Cessions internes: $50 \times 1000 = 50$
000**

**Achats externes: = 20
000**

**Autres charges: = 15
000**

**Résultat: = 15
000**

Centre B (acheteur)

**Chiffre d'affaires: $70 \times 1000 = 70$
000**

**Achats internes: = 50
000**

**Autres charges: = 12
000**

**Résultat: = 8
000**

**Résultat global de
l'entreprise: 23000**

II . Les avantages et les inconvénients du PCI

1).Les Avantages

- ✓ Avantages de souplesse et rapidité de réaction de la petite unité, tout en préservant les économies d'échelle liées à la taille.
- ✓ Adaptation de l'entreprise au changement de son environnement
- ✓ Valorisation du transfert entre un centre vendeur et un centre acheteur
- ✓ Recherche d'une plus grande flexibilité et de meilleures performances par la décentralisation des décisions de gestion

2).Les inconvénients:

- ✓ Politique Coûteuse
- ✓ Plus d'intérêt pour les centres à coopérer et ils peuvent même agir de manière à nuire aux intérêts des autres centres.
- ✓ Risque de l'évaluation des acteurs par des résultats: ils vont être tentés de dégrader les profits d'autres centres.
- ✓ Evaluation des performances et la motivation des responsables sont parfois incompatibles

Etude de cas

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green, ranging from light lime to dark forest green. These shapes are primarily located on the right side of the frame, creating a modern, layered effect. The text 'Etude de cas' is centered horizontally and rendered in a bold, light green font.

Conclusi on

Bibliographie : / Web graphie

- <http://www.unit.eu>
- **contrôle de gestion Par Farouk Hémici, Christophe Héno.**
- **Contrôle de gestion et gestion budgétaire, Georges Langlois Édition4, 460 pages.**
- **Les prix de cession interne outils de mesure et d'animation, mémoire dirigé par Yves levant.**

**MERCI POUR
VOTRE
ATTENTION**