

420 109bis

DECF

1/9

SESSION 2004

CONTRÔLE DE GESTION

**Éléments indicatifs de corrigé
et barème national**

DOSSIER 1 : POLITIQUE DE FIXATION DE PRIX DE VENTE (30 points)

- 1. Rappeler les enjeux de la mise en place de prix de cession pour les transactions intra-groupe. Envisager les points de vue de la maison-mère et ceux des filiales. (5 points)**

Le PCI est un prix de transfert d'une transaction (bien ou service) entre 2 entités appartenant à une même entreprise ou à un même groupe.

La maison-mère recherche l'intérêt et la performance globale du groupe, alors que chaque filiale tente de privilégier son propre intérêt.

Les enjeux :

- Utiliser le marché pour introduire la concurrence au sein du groupe.
- Développer l'autonomie et la motivation de chaque responsable de centre.
- Mesurer de façon équitable la performance de chaque centre.
- Harmoniser les stratégies en évitant les conflits d'intérêt entre divisions, ou vis-à-vis du groupe.
- Optimiser le résultat global du groupe.

- 2. Présenter dans un tableau, à partir des données de l'annexe 3 : (11 points)**

Le chiffre d'affaires total à réaliser pour atteindre la marge visée

	Ligne 1	Ligne 2
CA total	X	Y
Coûts variables	$(100 \cdot 6000) + (120 \cdot 9600)$ = 1 752 000	$(180 \cdot 1250) + (250 \cdot 1000)$ = 4 750 000
CF spécifiques	340 000	627 500
M/ct spécifique	$X - 2\,092\,000 = 8\% \cdot X$	$Y - 5\,377\,500 = 8\% \cdot Y$
CA total	X = 2 273 913	Y = 5 845 109
CA total	8 119 022	

Le chiffre d'affaires à réaliser hors groupe

	Ligne 1	Ligne 2
CA hors groupe	$(130 \cdot 1,03 \cdot 1000) +$ $(160 \cdot 1,03 \cdot 1600) =$ 397 580	$(225 \cdot 1,03 \cdot 2500) +$ $(314 \cdot 1,03 \cdot 2000) =$ 1 226 215
CA total hors groupe	1 623 795	

Le chiffre d'affaires à réaliser au sein du groupe = CA total - CA hors groupe

	Ligne 1	Ligne 2	CA total
CA Groupe	1 876 333	4 618 894	6 495 227

En déduire le prix de vente proposé pour 100 m² pour chaque type de carton vendu par la société GPA à destination des sociétés du groupe FRANCE-PAPIER.

Soit Z le prix de vente du carton mono face 300g :

$$5\,000 Z + 8000 Z \cdot 1,23 = 1\,876\,333 \quad Z = 126,44$$

Soit T le prix de vente du carton bi-face 400 g :
 $10\,000 T + 8\,000 T * 1,40 = 4\,618\,894 \quad T = 217,87$

3/9

Types de carton	Prix de vente
Carton mono 300 g	126,44
Carton mono 600 g	155,53
Carton bi – face 400 g	217,87
Carton bi-face 600g	305,02

3. Déterminer les prix de vente applicables à la société CENTRAL'EMB compte tenu des quantités qu'elle commande précisées en annexe 2. (2 points)

Types de carton	Prix de vente
Carton mono 300 g	126,44
Carton mono 600 g	$155,53 * 1,02 = 158,64$
Carton bi – face 400 g	217,87
Carton bi-face 600g	$305,02 * 0,99 = 301,97$

4. Regrouper dans un tableau les trois tarifications en discussion (hypothèse initiale, nouvelle tarification du groupe, fournisseur italien). Analyser la situation devant laquelle se trouve Monsieur SENLOU et proposer une solution argumentée.

(4 points)

Types de carton	PV initial	PV nouvelle tarification	PV fournisseur italien
Carton mono 300 g	130	126,44	120
Carton mono 600 g	160	155,53	145
Carton bi – face 400 g	225	217,87	205
Carton bi-face 600g	314	305,02	280

Commentaire :

A l'exception des carton mono 600g pour lesquels les quantités minimales ne sont pas atteintes, la STE CENTRAL'EMB a intérêt à s'approvisionner auprès du fournisseur italien. M.SENLOU peut se servir des prix du marché pour faire pression sur la STE GPA afin de bénéficier de PCI encore plus bas.

5) Présenter, en une quinzaine de lignes, les différentes solutions de fixation de prix de cession interne des produits de GPA ainsi que leurs avantages et leurs inconvénients.

Deux critères sont généralement utilisés pour fixer les PCI :

(8 points)

a) par référence aux coûts :

- le coût réel présente l'inconvénient de transférer l'efficacité ou l'inefficacité du vendeur vers l'acheteur, ce qui n'incite guère à l'amélioration de la performance.
- le coût standard complet élimine l'inconvénient précédent mais pose le problème de la couverture des frais fixes du centre vendeur dès lors que l'activité réelle est différente de l'activité normale. Par ailleurs, il est considéré comme un coût variable par le centre acheteur.
- le coût standard variable avec abonnement aux frais fixes spécifiques du centre acheteur sur la base des quantités budgétées. Cette méthode est préférable car les commandes sont répétitives.

- les autres coûts partiels sont à proscrire car ils ne prennent pas en compte l'intégralité des frais.
- une tarification au coût marginal est à proscrire : les commandes ne sont pas exceptionnelles.

b) par référence au prix du marché :

- Ceci permet d'introduire une saine concurrence au sein de l'entreprise.
- Il conviendra de déduire les économies réalisées par le vendeur sur les frais de transaction et de commercialisation. Cela incitera le centre acheteur à privilégier les achats en interne (meilleure couverture des frais fixes pour le groupe)
- Les centres acheteurs et vendeurs pourront également contracter des accords pluri-annuels sur la base d'un prix à moyen et long terme.



1) Expliquer en une vingtaine de lignes les fondements de la méthode des coûts à base d'activité. (10 points)

Cette méthode introduit une étape supplémentaire dans le calcul des coûts :

- les produits consomment des activités
- les activités consomment les ressources.

La méthode ABC repose sur :

- La décomposition des centres d'analyse en activités homogènes en termes de coûts.
- La mesure de ces activités par un inducteur de coût approprié.
- Le regroupement des activités ayant le même inducteur, d'où une approche transversale plus adaptée à une logique de flux tendus.

La méthode ABC

- permet des calculs de coûts plus fiables du fait de la réduction des effets de subventionnement par le recours à des inducteurs non volumiques.
- Facilite l'analyse de la valeur en confrontant coût et valeur des différentes activités tout en s'interrogeant sur l'opportunité d'externalisation.

2) Justifier à partir des annexes 3, 4 et 7, le résultat trouvé dans le tableau de l'annexe 7b pour le coût unitaire des inducteurs suivants : (6 points)

- "nombre de références de matières achetées"
- "100 m² vendus".

« nombre de références de matières achetées »

La somme des activités mesurées par cet inducteur est égale à :

$$14\ 400 + 93\ 200 + 140\ 376 = 247\ 976$$

Il y a 9 matières donc chaque matière a un coût de gestion = $247\ 976 / 9 = 27\ 552,89\ €$

« 100 m² vendu »

La somme des activités mesurées par cet inducteur est égale à :

$$114\ 930 + 36\ 480 = 151\ 410$$

Il concerne les ventes hors groupe donc

$$100\ 000 + 160\ 000 + 250\ 000 + 200\ 000 = 710\ 000\ m^2\ \text{ou}\ 7\ 100\ \text{centaines de m}^2$$

donc chaque centaine de m² vendu hors groupe a un coût de « commercialisation » de $151\ 410 / 7\ 100 = 21,325\ €$

3) Justifier, à partir des *annexes 3, 4 et 7*, le résultat trouvé dans le tableau de l'*annexe 8* concernant le coût de "référence matières" pour : (6 points)

- le papier recyclé en m²,
- les additifs chimiques en grammes.

	Quantités consommées	Coût unitaire pour 100 m ²
Papier recyclé en m ²	$(1 * 600\ 000) + (2 * 960\ 000)$ $= 2\ 520\ 000\ m^2$	$27\ 553 / 25\ 200 = 1,093$
Additifs chimiques en grammes	$(10 * 600\ 000) + (25 * 960\ 000) +$ $(50 * 1\ 250\ 000) + (60 * 1\ 000\ 000)$ $= 152\ 500\ 000\ m^2$	$27\ 553 / 1\ 525\ 000 = 0,018$

4) Calculer à l'aide des *annexes 4 à 8*, le coût de 100 m² :

- de cartons ligne 1 mono face 300 g vendu dans le groupe FRANCE-PAPIER
- de cartons ligne 2 bi face 600 g vendu dans le groupe FRANCE-PAPIER.

(Retenir une présentation sous forme de tableaux. Les résultats seront arrondis au centime d'euro le plus proche). (18 points)

Références matières	mono 300g	biface 600g
Papier pure pâte en m ²	0	$3 * 0,501 = 1,503$
Papier recyclé en m ²	$1 * 1,093 = 1,093$	0
Colle en g	$25 * 0,017 = 0,425$	$60 * 0,017 = 1,02$
additifs chimiques en g	$10 * 0,018 = 0,18$	$60 * 0,018 = 1,08$
Papier couché en m ²	0	$2 * 0,612 = 1,224$
Pellicule brillant ou mat en m ²	$1 * 1,766 = 1,766$	0
Vernis en m ²	0	$1 * 1,225 = 1,225$
Encre classique en g	$10 * 0,177 = 1,77$	0
Encre alimentaire en g	0	$18 * 0,075 = 1,35$
Total	5,23 €	7,40 €

Coût pour 100 m ²	mono 300g	biface 600g
coût direct des matières	80,00	180,00
Gestion des références matières achetées	5,23	7,40
Gestion des commandes clients	$166 * 125 / 5000 = 4,15$	$166 * 540 / 8000 = 11,205$
Gestion des lots en fabrication	$1762 * 80 / 5000 = 28,192$	$1762 * 180 / 8000 = 39,645$
Finition carton ligne 1	3,90	0
Finition carton ligne 2	0	7,50
Gestion des modèles	$93\ 860 / 6000 = 15,643$	$93\ 860 / 10000 = 9,386$
Conditionnement des ventes internes	$25,7 * 1200 / 5000 = 6,168$	$25,7 * 1680 / 8000 = 5,397$
Total	143,28	260,53

5) Calculer le coût de revient des produits d'une commande de la société CENTRAL'EMB (appartenant au groupe FRANCE-PAPIER) en appliquant la méthode des coûts à base d'activités. Cette commande est détaillée en *annexe 9*. (8 points)
(Les résultats seront arrondis au centime d'euro le plus proche).

	monoface 300g				biface 600g			
	détail	Nb induc	coût unit	Total	détail	Nb induc	coût unit	Total
Coût direct des matières		20	80,00	1600,00		50	180,00	9000,00
Gestion des références matières achetées		20	5,23	104,60		50	7,40	370
Gestion des commandes clients	2000/7000	0,286	166	47,43	5000/7000	0,714	166	118,57
Gestion des lots en fabrication	2000/8000	0,25	1762	440,50	5000/21000	0,238	1762	419,52
Finition carton lignes 1 et 2		20	3,90	78		50	7,50	375
Gestion des modèles	20/6000	0,00333	93 860	312,87	50/10 000	0,005	93 860	469,3
Conditionnement des ventes internes		6	25,70	154,20		20	25,70	514
TOTAL		20	136,88	2737,6		50	225,33	11266,39

6) Analyser la pertinence de la tarification proposée pour 2004 (dossier 1), en vous appuyant sur les résultats de la méthode des coûts à base d'activités, communiqués en *annexe 10*. (2 points)

Par rapport aux données actuelles :

- Les coûts de la ligne 1 sont globalement plus élevés
- Ceux de la ligne 2 sont globalement plus faibles
- Il y avait donc un effet de subventionnement de la ligne 2 par la ligne 1
- La différenciation en termes de prix de vente est donc justifiée
- Au regard des coûts, les PCI sont trop faibles sur la ligne 1

→ Par rapport au problème posé dans le 2^{ème} dossier, on constate :

- que GPA est tout à fait concurrentielle pour la ligne 2
- que les coûts sont supérieurs par rapport aux propositions faites par la société MCI pour la ligne 1

DOSSIER 3 : TABLEAU DE BORD (20 points)

1) Définir la notion de facteurs clés de succès : (6 points)

Il s'agit de variables déterminantes pour expliquer le succès ou l'échec du centre (compétences distinctives ou seuils minima) compte tenu des objectifs fixés.

Les principaux FCS du centre approvisionnement :

- respect des délais de livraison
- contrôle et gestion des stocks
- niveau de qualité des approvisionnements
- maîtrise des coûts d'approvisionnement.

2) Facteur clé de succès et indicateurs de performance.**(8 points)**

Facteurs clés de succès	Indicateurs	Modalités de calcul et valeur cible
Respect des délais	Délai moyen d'approvisionnement du centre "fabrication" Taux de dépassement de délai dans la période	Cible : 72 heures Nombre de dépassement/nombre total d'ordres
Contrôle et gestion des stocks	Délai moyen d'écoulement des stocks Nombre de lots détruits Taux de rupture au cours de la période	360 * stock moyen / ct d'achat des matières consommées Cible : 10 à 22 jours selon les produits Cible : 0 Nombre de ruptures/nombre total de demandes d'approv
Respect du niveau de qualité	Taux de satisfaction client (service production)	% de livraisons défectueuses Cible : 0 % d' Ordres de Fabrication avec lecture erronée Cible : 0
Maîtrise des coûts d'approvisionnement	Fréquence du recours à l'approvisionnement d'urgence Surcoût supporté au cours de la période en fonction des fournisseurs	Nombre de commandes en urgence / nombre total de commandes de la période . Montant des surfacturations / total achats par fournisseur.

La plupart des informations ont pour source le service "fabrication" ou le service "approvisionnement" et pour les coûts le service "contrôle de gestion".

3) Périodicité appropriée avec justification**(1.5 points)**

La périodicité la plus appropriée est sans doute dans un premier temps le mois.

- Pour développer la réactivité, il faut au minimum une périodicité mensuelle.
- Une périodicité plus rapprochée (hebdomadaire par exemple) ne se justifie pas pour l'instant.

4) Conditions matérielles, organisationnelles et humaines qui garantissent l'efficacité des tableaux de bord en tant qu'outil d'aide à la décision**(4.5 points)**

- Conditions matérielles : disponibilité rapide des informations : donc indicateurs pertinents et en nombre réduit.
- Conditions organisationnelles : un tableau de bord par centre
- Conditions humaines : participation du personnel à l'élaboration des tableaux de bord et formation pour leur utilisation (aide au pilotage et non sanction)