



Exercice et solution 17A.3

Cession interne de services

L'entreprise Novedi inc. compte neuf divisions. Huit d'entre elles vendent des services au détail et la neuvième produit des documents audiovisuels, des brochures et de la documentation pour les autres divisions ainsi que pour le siège social, qui est indépendant des divisions. Le budget annuel de production de la neuvième division pour le prochain exercice est le suivant:

Frais fixes	384 000 \$
Frais variables	
Matières premières	462 720
Main-d'oeuvre directe	691 200
Total	1 537 920 \$
Heures travaillées	23 040

Le directeur de la neuvième division est évalué selon des critères reliés à la qualité de la documentation produite et au délai de livraison. S'il prévoit un retard dans la livraison d'un service à une autre division, il demandera à son personnel de faire des heures supplémentaires afin de respecter l'échéance. L'an dernier, on a compté 69 120 \$ en rémunération additionnelle liée aux heures supplémentaires. Les autres divisions du groupe sont des centres de profit, et la neuvième division leur facture au coût complet réel les services qu'elles reçoivent. De plus, elles doivent assumer le coût des services fournis au siège social. Ainsi, comme celui-ci prévoit consommer 25 % des heures travaillées par la neuvième division, soit 5 760 heures, cette dernière demandera aux huit divisions clientes un montant de 89 \$ l'heure, plus un ajustement pour compenser l'écart entre les frais réels et le budget. Le montant de 89 \$ est obtenu en divisant le total des frais budgétés, soit 1 537 920 \$, par le nombre d'heures réparties entre les huit divisions, soit 17 280 heures (c'est-à-dire 23 040 heures moins les 5 760 heures de services rendus au siège social).

Depuis sa mise en place, ce système engendre le désordre et la frustration, et plusieurs directeurs menacent de recourir à un sous-contrat externe pour faire effectuer leurs travaux.

Travail pratique :

Proposez un système de prix de cession interne acceptable pour tous les gestionnaires et qui permette d'affecter tous les coûts aux utilisateurs.

Exercice et solution 17A.3 (suite)

Solution :

La frustration vient des directeurs sans doute du fait que les divisions doivent assumer des coûts dont elles ne se sentent pas responsables, en l'occurrence des coûts additionnels liés au temps supplémentaire et probablement ceux qui sont liés au travail du siège social.

Nous proposons un système qui établit une facturation pour les heures travaillées selon un prix fixé à l'avance. Ce prix devrait exclure les frais des travaux réalisés pour le compte du siège social. Ce dernier devrait être facturé pour ces travaux, même si ces coûts sont répartis parmi les divisions dans un deuxième temps. Tout client interne qui demande de faire des heures supplémentaires parce qu'il a une commande urgente à satisfaire devrait être facturé en sus pour lui permettre de couvrir les coûts additionnels.

Source: La Comptabilité de Management (édition précédente)