



Exercice et solution 17B.8

Prix de cession interne et demande de services

Une importante banque a transformé son service (central) d'analyse des demandes de prêts en un centre de profit. Ainsi, chaque évaluation de prêt demandée par une succursale fait dorénavant l'objet d'une facturation interne à un prix égal au coût complet réel, majoré de 10 %.

Voici le budget de ce service d'analyse des prêts pour le quatrième trimestre de 2010 ainsi que le prix estimé des analyses de prêts qui a été établi au début du trimestre. Ces prix sont ajustés à la fin de chaque trimestre lorsque les résultats sont connus. Ensuite, ils servent à corriger la facture interne expédiée aux succursales. Inutile de dire que les directeurs de succursales n'apprécient guère les corrections à la hausse.

PRÉVISIONS pour le quatrième trimestre de 2010

	Analyse de type A	Analyse de type B	Analyse de type C	Total
Prix estimé	51,19 \$	193,77 \$	475,54 \$	
Volume prévu	4 000	6 000	3 000	
Revenus prévus	204 760 \$	1 162 620 \$	1 426 620 \$	2 794 000 \$
Main-d'œuvre directe	120 000	720 000	720 000	1 560 000
Autres frais variables	20 000	60 000	300 000	380 000
	<u>140 000 \$</u>	<u>780 000 \$</u>	<u>1 020 000 \$</u>	<u>1 940 000 \$</u>
Marge sur coûts variables	64 760 \$	382 620 \$	406 620 \$	854 000 \$
Frais fixes				<u>600 000</u>
Résultat net				254 000 \$

Le service des prêts réalise des analyses de type A, de type B et de type C qui se distinguent par la complexité des dossiers et le montant du prêt demandé. Le taux horaire prévu pour la main-d'œuvre directe est de 30 \$ et il est le même pour chacune des catégories de prêts. Le montant des autres frais variables varie en fonction du nombre de prêts.

Exercice et solution 17B.8 (suite)

Voici les résultats du service des prêts pour le quatrième trimestre de 2010.

Résultats révisés pour le quatrième trimestre de 2010

	Analyse de type A	Analyse de type A	Analyse de type A	Total
Prix estimé	46,65 \$	197,89 \$	508,29 \$	
Volume prévu	4 200	5 000	2 600	
Revenus prévus	195 930 \$	989 450 \$	1 321 554 \$	2 506 934 \$
Main-d'œuvre directe	105 840	588 000	655 200	1 349 040
Autres frais variables	<u>25 200</u>	<u>50 000</u>	<u>254 800</u>	<u>330 000</u>
	131 040 \$	638 000 \$	910 000 \$	1 679 040 \$
Marge sur coûts variables	64 890 \$	351 450 \$	411 554 \$	827 894 \$
Frais fixes				<u>600 000</u>
Résultat net				227 894 \$

Le directeur du service des prêts s'interroge sur les écarts entre les prévisions et les résultats. Il se demande bien ce qu'il devra dire aux directeurs de succursales pour expliquer les ajustements à la hausse relatifs aux analyses de type B et C, d'autant plus surprenants que le taux horaire payé pour la main-d'œuvre directe a été de 28 \$ plutôt que de 30 \$ et ce, pour les trois catégories de prêts.

Travail pratique :

Commentez les avantages et les inconvénients du prix de cession interne établi et proposez, si vous le jugez à propos, une autre méthode pour établir le prix de cession interne s'appliquant aux analyses des demandes de prêts, en précisant les avantages de votre proposition.

Votre réponse devra inclure un commentaire sur la pertinence ou la non-pertinence de la transformation du service des analyses de prêts en centre de profit et, s'il y a lieu, des suggestions quant à d'autres mesures de la performance.

Exercice et solution 17B.8 (suite)

Solution :

Les inconvénients que présente la méthode actuelle sont les suivants :

- Les directeurs de succursales ne connaissent pas leurs coûts exacts avant la fin de l'exercice.
- Les inefficacités sont transférées du fournisseur de services au client.
- La méthode actuelle ne contribue en rien à l'amélioration de la performance. Au contraire, elle engendre de la frustration.

Autre méthode de prix de cession interne qui pallie à ces inconvénients :

- Prix de cession interne selon un coût établi au début de l'exercice à partir d'analyses des données historiques et négocié entre les parties.

Les avantages de la méthode proposée sont les suivants :

- Les directeurs de succursales connaissent avant le début de l'exercice le prix qu'ils auront à payer pour les analyses qu'ils demandent au Service d'analyse des prêts.
- Le Service d'analyse des prêts étant un centre de coûts, il pourrait être dorénavant évalué en fonction des écarts observés entre les coûts réels et les coûts servant de prix de cession interne.
- Les directeurs de succursales seraient ainsi encouragés à améliorer leur performance.

Source: La Comptabilité de Management (édition précédente)