

# **CONTROLE DES COUTS, MATIERE D'OEUVRE**

GESTION HOTELIERE

# Contrôle des Coûts matières ( Cost Control)

---

## INTRODUCTION GENERALE

## PARTIE I : CONTROLE NOURRITURE ET BOISSON

### CHAPITRE I - LA MATIERE PREMIERE EN HOTELLERIE

#### I- CATEGORISATION DES ACHATS

#### II- INTERET ET NECESSITE DU SUIVI ET DE LA MAITRISE DE LA MATIERE D' UVRE

2-1- Au niveau de l'exploitation en général

2-2- Au niveau de la rentabilité de l'exploitation

2-3- Au niveau du fonctionnement de l'hôtel

#### III- LA CONSOMMATION DE LA MATIERE D' UVRE ET L'ORGANISATION INTERNE DE L'UNITE

3-1- L'organisation interne de l'hôtel

3-2- Le suivi de la consommation passe par l'organisation

3-3- La maîtrise de la consommation passe par son système de suivi

### CHAPITRE II - LE SYSTEME DU SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE D' UVRE

#### LES BASES DE L'ORGANISATION DU MODELE BON DE PRELEVEMENTS, VECTEUR DE BASE

#### chapitre III - Suivi de la Consommation matière d'uvre sNourriture

#### I- DEFINITION

#### II- LE SERVICE ECONOMAT

#### III- LE SERVICE CUISINE

3-1- Le cas de la Pâtisserie

3-2- Le cas de la Cuisine Communard

IV- LE ROOM-SERVICE

V- LE SERVICE CAFETERIE

VI- LE TRAITEMENT DES CAS DES GRATUITES ET DES  
TRANSFERTS

6-1- Cas des Gratuités

6-2- Cas des Transferts

CHAPITRE IV - SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE D'  
BOISSON T

UVRE

I- DEFINITION

II- LE SERVICE CAVE DU JOUR

III- LES SERVICES BAR ET NIGHT-CLUB

CONCLUSION

CHAPITRE V- MAITRISE DE LA CONSOMMATION MATIERE D'

UVRE

I- LA NOTION DU COUT MATIERE

1-1- Cas de la Nourriture

1-2- Cas du Boisson

II- LA NOTION DE LA CONSOMMATION NETTE

2-1- Consommation nette globale Nourriture

2-2- Consommation nette globale Boisson

2-3- Consommation nette Nourriture par service

2-4- Consommation nette Boisson par service

2-5- Quelques causes d'un ratio matière élevé

III- A la recherche de la maîtrise de la consommation Nourriture

3-1- La technique du coût standard (la fiche technique)

3-2- Cartes de test

IV- A LA RECHERCHE DE LA MAÎTRISE DE LA CONSOMMATION  
BOISSON

4-1- Potentiel des ventes boisson

4-2- La technique du stock fixe

4-3- L'inventaire

4-4- Le tableau de bord

CONCLUSION GENERALE

## PARTIE II : METHODES ANALYSE DES CHARGES DE L'ACTIVITE DE RESTAURATION

### CHAPITRE VI- CONNAISSANCE ET REPARTITION DES CHARGES

#### I- LES TYPES DE CHARGES ET DE COUTS :

- 1-1- Les types de charges
- 1-2- Les types de coûts
- 1-3- La délimitation du coût
- 1-4- Le moment de calcul d'un coût
- 1-5- Le contenu d'un coût

#### II- METHODES D'INCORPORATION DES CHARGES :

- 2-1- Les techniques de répartition des charges
- 2-2- Les méthodes de quantification des coûts

#### III- L'OUTIL UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS T

- 3-1- Présentation du système
- 3-2- Principes de mise en place du système
- 3-3- Schéma fonctionnement du système
- 3-4- Uniform System of Accounts, base de l'analyse fonctionnelle et différentielle :
  - 3-4-1- Définition de l'analyse fonctionnelle
  - 3-4-2- Définition de l'analyse différentielle

### CHAPITRE VII - ANALYSE DES RESULTATS

#### I- UN ECART, QU'EST-CE QUE C'EST ? :

- 1-1- Les écarts sur matières
- 1-2- Les écarts sur main-d'œuvre directe
- 1-3- Les écarts sur coûts indirects

#### II- METHODE DE QUANTIFICATION DES COUTS ET LES ECARTS

#### CONCLUSION GENERALE

## TRAVAUX PRATIQUES

I- EXERCICES

II- ETUDES DE CAS

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### INTRODUCTION GENERALE :

L'environnement hôtelier est caractérisé par une concurrence très vive, eu égard au nombre incessant de créations d'unités hôtelières. L'hôtelier est amené plus que jamais à suivre au mieux son environnement, dans le but de le contrecarrer et essayer de trouver le meilleur chemin aboutissant à cet objectif.

Pour ce faire, il faudrait avant tout s'attaquer à l'environnement interne, c'est-à-dire la gestion et le fonctionnement de l'entreprise hôtelière :

- Comprendre les mécanismes ;
- Définir les méthodes ;
- Oeuvrer dans le sens du suivi et de la maîtrise des flux physiques et financiers.

Cette démarche constitue l'une des voies à suivre pour que l'entreprise hôtelière devienne et/ou demeure compétitive. Les ressources de l'entreprise hôtelière sont très limitées, voire rares et par conséquent leur affectation devra être rationnelle et judicieuse, encore faut-il s'assurer de leurs emplois à des fins fixées au départ.

L'importance et la complexité des charges d'exploitation résultent de l'augmentation des services rendus à la clientèle. L'hôtelier est conduit, par évolution des traits de la demande, non seulement à héberger sa clientèle, mais aussi à lui fournir d'autres services complémentaires ; en somme l'hôtelier doit proposer tout ce dont a besoin un client au cours de son séjour.

La diversification de l'offre vient compliquer davantage la gestion et le contrôle de l'entreprise hôtelière, du fait de l'intensification des circuits de ressources et de coûts et ceci impose donc des outils de gestion particulièrement rigoureux et adaptés à cet état de fait. Aussi, afin d'assumer véritablement ses responsabilités, l'hôtelier doit mettre en place tous les moyens internes qui permettent de rendre le fonctionnement de l'unité plus efficace et donc garantir la réalisation des objectifs dans les meilleures conditions.

L'objectif du présent module est de traiter deux éléments des moyens du contrôle interne :

- f Le système du suivi et de la maîtrise de la consommation en hôtellerie- restauration (connu sous le nom du Food and Beverage control, c'est-à- dire le contrôle des nourritures et des boissons) ;
- f Le système de la détermination des coûts en restauration

Module : Contrôle des coûts de matière œuvre

## RESUME THEORIQUE

## PARTIE I : CONTROLE NOURRITURE ET BOISSON

CHAPITRE I- LA MATIERE PREMIERE EN HOTELLERIE

CHAPITRE II- PROCEDURE DU SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE  
D' UVRE

CHAPITRE III- SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE D' UVRE  
SNOURRITURE T

CHAPITRE IV- SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE D' UVRE  
SBOISSON T

CHAPITRE V- SYSTEME DUMAITRISE DE LA CONSOMMATION MATIERE  
D' UVRE

### CHAPITRE I- LA MATIERE PREMIERE EN HOTELLERIE

#### I- CATEGORISATION DES ACHATS :

Les matières premières et produits employés dans les hôtels et restaurants se répartissent en plusieurs grandes catégories :



- „ Matières premières alimentaires périssables (viandes, poissons, produits laitiers, légumes, fruits) ;
- „ Matières premières alimentaires non périssables (produits d'épicerie, légumes secs, conserves,.....) ;
- „ Boisson alcoolisées et non alcoolisées ;
- „ Produits d'entretien et de nettoyage ;
- „ Fournitures de bureau et articles de papeterie ;
- „ Fournitures destinées aux petits travaux de réparation et d'entretien courant ;
- „ Combustible de toute nature.

Dans ce qui suit, nous aurons à traiter le cas des trois premières catégories. Car elles représentent des contributions importantes dans la formation du niveau des charges directes supportées par une unité hôtelière.

## II- INTERET ET NECESSITE DU SUIVI ET DE LA MAITRISE DE LA MATIERE D' UUVRE :

Le suivi de la matière d'uvre (ou le contrôle matériel) est, en quelques sortes, la schématisation du parcours effectué par celle-ci au sein de l'unité hôtelière, dès sa réception jusqu'à sa destination finale. La maîtrise du niveau de la consommation (ou le contrôle de gestion), par contre, est l'uvre de minimisation des coûts et consiste à faire en sorte que les éventuels contre-coups soient sans grands effets.

Le suivi revêt un caractère statique la maîtrise un caractère dynamique Cependant, les deux se complètent et présentent un avantage pour l'essor de l'entreprise hôtelière et ce à plusieurs niveaux :

- de l'exploitation en général,
- de la rentabilité de l'exploitation,
- du fonctionnement de l'hôtel.

### 2-1- Au niveau de l'exploitation en général :

L'unité hôtelière est caractérisée par son utilisation d'un grand nombre de matières et produits, ce qui se traduit par une importante affectation des ressources financières. De ce fait, elle amenée à trouver un juste équilibre à ce niveau et de s'assurer qu'effectivement le besoin existe et qu'il n'y a pas eu

de mauvais usage, de dérapage. Le souci de toute unité devra être celui de rationaliser ses affectations financières, de disposer des données fiables en vue de diagnostiquer son exploitation. C'est là un des aspects de l'intérêt et de la nécessité de suivre et de maîtriser les flux physiques, faute de quoi, l'entreprise hôtelière perdra tout contrôle sur son exploitation.

## 2-2- Au niveau de la rentabilité de l'exploitation :

Comme toute entreprise, l'hôtel est confronté à de multiples problèmes, notamment celui de la rentabilité. La rentabilité d'une affaire ne dépend pas seulement de sa capacité à générer un chiffre d'affaires mais également de son bon fonctionnement interne. De ce fait, la recherche d'une meilleure rentabilité ne peut s'effectuer qu'à partir de l'action conjuguée de deux facteurs d'influence :

- \_ l'efficacité externe qui consiste à accroître le chiffre d'affaires,
- \_ l'efficacité interne qui vise la réduction des coûts.

Le deuxième facteur n'est obtenu qu'une fois que l'unité hôtelière est capable de saisir le circuit interne de sa consommation ; d'où la mise en œuvre des mécanismes du suivi et de maîtrise de l'évolution quantitative de celle-ci. L'exploitation est rentable dès lors que les recettes qu'elle secrète excèdent les débours qu'elle entraîne. Ceci démontre encore une fois l'intérêt et la nécessité du suivi et de la maîtrise de la consommation en hôtellerie-restauration.

## 2-3- Au niveau du fonctionnement de l'hôtel :

Il faut entendre par fonctionnement, les différentes opérations effectuées dans l'hôtel ayant trait à la consommation. A ce niveau, l'intérêt apparaît en ce qu'un système de suivi et de maîtrise à la faculté d'apporter des remèdes aux problèmes de la gestion, voire d'organisation en général. Signalons ici la complexité des circuits et par suite le fonctionnement de l'unité hôtelière. Cette complexité deviendra plus aiguë dans le cas où l'hôtel ne dispose pas d'un système qualifié d'apte, de structuré et de précis.

Les responsables devront s'efforcer de définir une démarche à ce niveau et faire en sorte que le système de suivi et de maîtrise favorise le bon fonctionnement et non pas le bloquer. Maintenir un niveau tolérable de la consommation est un objectif qu'un gestionnaire averti doit s'efforcer de

consolider par la mise en place d'un dispositif de contrôle. Le premier pas à entamer dans ce sens serait de schématiser le circuit de la consommation, cela revient à définir un système de suivi. Le deuxième pas serait l'instauration d'un système de maîtrise, qui est d'ailleurs, et inévitablement, dépendant du premier pas. En effet, le système de suivi canalise la consommation et détermine les différents circuits par lesquels elle transite, ce qui rend l'action du second système plus opérationnelle et fructueuse.

### III- LA CONSOMMATION DE LA MATIERE D' ŒUVRE ET L'ORGANISATION INTERNE DE L'UNITE :

Il s'agit de mettre en relief l'importance de l'organisation de l'unité hôtelière, de relever son impact sur le suivi de la consommation, c'est-à-dire le contrôle du circuit effectué par celle-ci au sein de l'unité, ainsi que sur le degré de sa maîtrise.

#### 3-1- L'organisation interne de l'hôtel :

Nombreuses sont les recherches élaborées dans le domaine de l'organisation et qui témoignent, dans leur globalité, de son importance sur le plan fonctionnel et opérationnel de l'unité en général. En effet le concept d'organisation est en perpétuel mutation, soit dans le sens de réorientation ou celui d'accompagnement. L'attention accordée à ce concept justifie à plus d'un titre sa singularité dans la conduite de l'unité. Cette dernière devra définir un système mûrement réfléchi et adapté à sa réalité interne, faute de quoi elle lui serait, pratiquement, difficile, d'opérer, avec certitude et pertinence, dans le bon sens, en partant tout d'abord des bonnes assises propres à son environnement interne.

#### 3-2- Le suivi de la consommation passe par l'organisation :

Il est inadmissible de penser qu'un suivi minutieux de la consommation puisse s'opérer dans une organisation, qui ne remplit pas certaines conditions d'ordres fonctionnel et opérationnel. D'ailleurs, comment pouvons-nous concevoir une méthode de suivi, si nous ne disposons pas d'une organisation qui détermine et facilite la connaissance de différents rouages de l'unité hôtelière. L'efficacité d'une méthode de suivi passe, tout d'abord, par celle de l'organisation générale de l'unité. Avant de penser aux outils susceptibles de permettre de suivre, d'une manière précise, faut-il se pencher au préalable sur l'amélioration de l'organisation et faire en sorte que celle-ci soit plus « fluide », claire, transparente et responsable.

3-3- La maîtrise de la consommation passe par son système de suivi :

Le contrôle matériel répond aux questions suivantes : quels sont les produits consommés par le service X ? quel est le niveau quantitatif de ces produits ? . De ce fait, le style de contrôle en question se propose d'offrir une assise quant au niveau quantitatif de la consommation. Un clignotant. Cependant, il ne s'agit qu'une d'une étape préliminaire à un gestion dynamique, qui se veut comme l'ensemble des moyens capables de conduire à la maîtrise de la consommation. Ce dernier trouve toute sa substance dans la qualité du système du suivi instauré par l'unité.

L'organisation interne constitue la base d'un bon fonctionnement de l'unité : la description des différentes procédures internes représente une étape décisive pour assurer un suivi à la hauteur, qui lui même canalise les actions du système de maîtrise.

L'organisation interne  
permet  
le suivi de la consommation de la matière d'œuvre  
guide et assure  
la maîtrise de celle-ci.

## CHAPITRE II- PROCEDURE DU SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE D' ŒUVRE

Nous aurons à exposer les bases d'organisation du modèle dans un premier temps, dans un second temps, nous nous intéresserons au suivi de la consommation Nourriture et Boisson.

### I- LES BASES DE L'ORGANISATION DU MODELE :

Le suivi de la consommation constitue la base d'une gestion optimale, donc la maîtrise de celle-ci. Les systèmes et procédures mis en place à cette

fin doivent satisfaire certaines exigences et présenter une assurance à ce niveau.

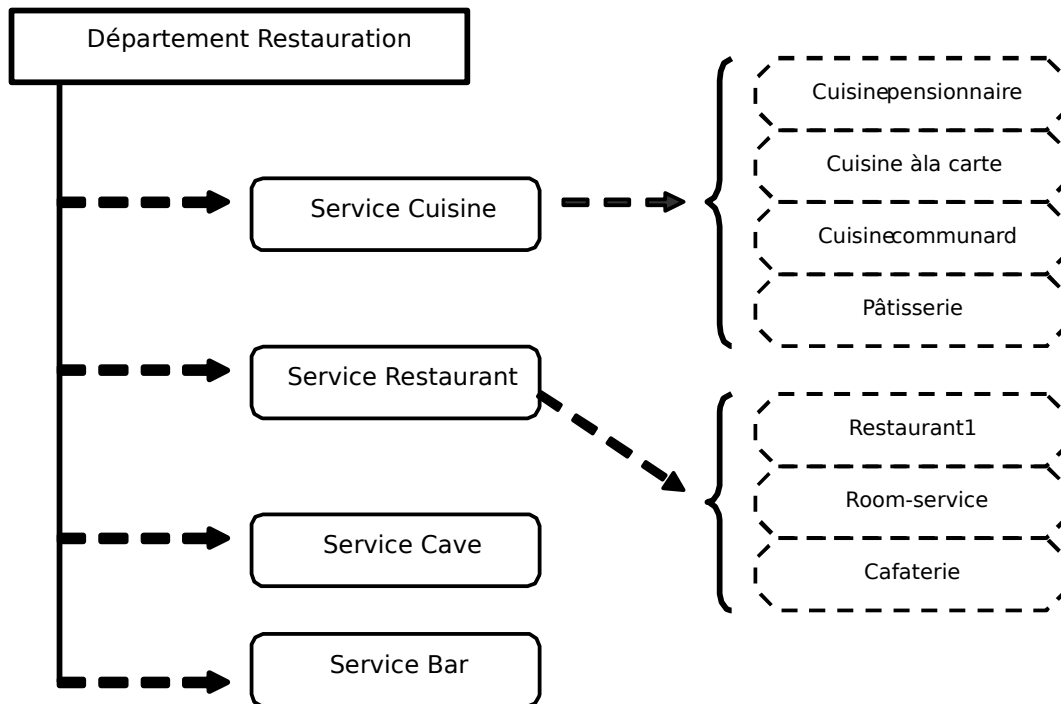
Il est certain que le suivi de la consommation d'une manière rigoureuse se heurte à un ensemble de problèmes que seule une organisation aussi claire et rationnelle peut surmonter. A notre sens, l'organisation devra reposer sur une départementalisation des services, c'est-à-dire une décomposition, un éclatement de ceux-ci. L'on sait que l'unité est composée, outre la direction générale, de six départements :

- département hébergement,
- département restauration,
- département administratif et financier,
- département commercial et marketing,
- département des ressources humaines,
- et département maintenance.

Chaque département est composé d'un ou plusieurs services et chaque service propose ses prestations . Les besoins de matières ou de fournitures sont différentes et multiples selon la nature de la prestation fournie. L'éclatement des départements en services permet une clarté et donc un meilleur suivi de la consommation.

C'est un process qui se base sur l'identification de la prestation proposée par un service.

Pour ce qui nous concerne, nous proposons l'éclatement ci-après :



## II- BON DE REQUISITION, DOCUMENT DE BASE :

Il est à noter que cette méthode organisationnelle ne serait d'une grande portée que si le principe de l'approvisionnement suivant est respecté :

« Le bon de réquisition est établi afin d'affecter le coût de la sortie de la marchandise au service demandeur ».

Pour ce faire, deux voies s'offrent à nous :

- soit que chaque point de vente établit son bon de réquisition par l'intermédiaire du responsable ;
- soit que chaque service établit un bon de réquisition global mais de telle sorte que le contrôleur des coûts puisse distinguer la consommation de chaque service.



- la consommation Boisson.

### CHAPITRE III- SUIVI DE LA CONSOMMATION MATIERE D' ŒUVRE NOURRITURE

#### I- DEFINITION

Est considérés comme nourriture tout solide à la base :

- viandes, poissons, charcuterie,..... ,
- alimentations et épiceries ( cuisine et pâtisserie ), produits laitiers,..... ,
- légumes, fruits, pâtisserie,..... .

A partir de cette définition, il est facile de noter que le champ d'utilisation s'étend à l'ensemble des services de l'unité hôtelière, en allant de la cuisine, snack,.....en passant par le bar, le night-club,..... . De ce fait, un suivi judicieux de la consommation Nourriture s'impose pour au moins deux raisons :

- le domaine à couvrir est large,
- l'usage qui diffère d'un service à un autre.

Par ailleurs, ces deux raisons nous amènent à nous poser une double question :

- faut-il opter pour un suivi par produit ou par catégorie de produits ?,
- faut-il opter pour un suivi par service ?.

La première démarche présente autant q'inconvénients que d'avantages. En effet, elle n'apporte pas de solutions concrètes à la gestion de l'hôtel du fait qu'elle répond à un seul souci, celui de s'assurer de l'utilisation effective de la consommation. La deuxième démarche, par contre, remplit deux fonctions, lesquelles sont indispensables à une gestion saine et rationnelle :

- pouvoir déterminer le niveau de chaque consommation,
- pouvoir délimiter l'espace de son utilisation, c'est-à-dire le service consommateur.



Pour notre part, nous adopterons la deuxième démarche pour les raisons sus-indiquées, et de par sa compatibilité avec la méthode organisationnelle retenue. L'utilisation de la consommation nourriture s'étend à l'ensemble des services de l'unité, comme le stipule la définition ci-dessus. Cependant, le volume de la consommation nourriture n'est pas le même d'un service à un autre. De ce fait, notre proposition quant au suivi de cette consommation intéressera les services qui font appel à ce type de consommation avec un volume important, notamment le département production, le room-service et la cafétéria.

Par ailleurs, comme l'un des objets du module est de décrire un système de suivi, il serait normal d'aborder, tout d'abord, le service de la distribution à savoir l'Economat et par la suite les services demandeurs.

## II- LE SERVICE ECONOMAT OU ( LE MAGASIN ) :

C'est le service s'occupant du stockage des matières et des fournitures liées à l'exploitation de l'hôtel . Il a pour locaux :

- un local appelé économat pour le stockage des denrées non périssables,
- un local pour le stockage des denrées périssables : chambre froide, frigos

Il y a lieu de distinguer deux catégories d'achats :

- les achats directs (pains, légumes,.....),
- les achats à stocker (viandes, poissons,.....).

Les achats directs ne transitent pas par le service Economat. Ils sont, après contrôle, acheminés vers le service demandeur. Par contre, la deuxième catégorie est conduite vers des lieux de stockage spécifique. Ce qui implique l'instauration d'un système de suivi de la consommation au niveau de l'Economat. Trois outils sont utilisés à cette fin :

- La fiche du stock : tenue pour chaque article et relate ses mouvements d'entrée et de sortie du stock . Sa valorisation est effectuée à chaque mouvement sur le stock restant ce qui constitue un inventaire permanent de l'article en question généralement au prix moyen . Sa mise à jour par l'économiste est essentielle.

- Le journal des entrées : Il regroupe les entrées des denrées de la journée. Il constitue une récapitulation des données des factures ou des bon de livraison de la journée. Il est transmis en fin de journée au service Contrôle.
- Le journal des sorties : Ce journal permet de quantifier et de valoriser les sorties de chacun des services demandeurs de la journée ou d'une période . Il est aussi communiqué en fin de journée au service Contrôle.

Concernant le suivi des denrées stockées en chambre froide, l'économiste tient un document présenté sous forme d'un tableau à double entrée. Horizontalement, on inscrit les différents articles. Verticalement, on trouve les mouvements de chaque article. On l'appelle « Mouvement de la chambre froide ».

Le cas des viandes peuvent se poser sous deux manières :

- 1° cas : l'hôtel procède à un découpage de la bête dès le départ suivant ses besoins (steak, entrecôte, viande à braiser,..... ). Donc, la viande est pré-portionnée.
- 2° cas : les prélèvements sont bruts, c'est-à-dire que c'est le chef de cuisine qui découpe la viande selon ses besoins.

Par contre dans le deuxième cas, le système de suivi serait celui dit : le système des Tickets de viande. Il est utilisé pour l'identification, le stockage et le contrôle des pièces importantes de viande, de volaille et de poisson. On établit un ticket de viande pour chaque pièce de viande. Le ticket comporte deux parties détachables remplies simultanément par le réceptionnaire de la marchandise. Une partie du ticket est fixée à la marchandise, l'autre est transmise au contrôleur restauration.

Les tickets de viande sont particulièrement utiles pour :

- effectuer rapidement les inventaires ;
- utiliser rationnellement des pièces de viande ( première entrée, première sorte)
- ne pas tenir compte des variations de poids qui interviennent lors du stockage en chambre froide ;

- permet une photographie instantanée des chambres froides, et des congélateurs.

Exemple du ticket de viande :

N° 01804 Grandsfrigos Nombre de pièces:..... Poids total :..... Prix unitaire: ..... Montant total : ..... Fournisseur:..... Date :.....
N° 01804 F&B Control Nombre de pièces:..... Poids total :..... Prix unitaire: ..... Montant total : ..... Fournisseur:..... Date :.....

### III- LE SERVICE CUISINE :

Il s'agit d'un ensemble de locaux, ayant pour objet la transformation des denrées alimentaires et la confection des mets. Cet ensemble varie selon la taille de l'unité hôtelière. Dans certains cas, même s'il y a plus d'un restaurant, il n'y a qu'un seul local : la cuisine principale. Deux cas peuvent se présenter :

- celui de l'existence d'une seule cuisine,
- celui de l'existence de plusieurs locaux de production séparés géographiquement, chacun opérant pour un point de vente spécifique.

Dans le premier cas, le suivi de la consommation sera effectué d'une manière globale. La cuisine principale sera débitée de l'ensemble des prélèvements. Dans le deuxième cas, le suivi sera précis pour chaque local de production dans la mesure où il sera aisé de déterminer sa consommation effective. Le suivi implique la mise en place des supports. Le souci majeur devra être non pas la mise en place des contenants de l'information (tracés et tableaux) mais plutôt le contenu de celle-ci. La première question à se poser donc, est celle de la détermination des fins escomptées de telles informations (fins de contrôle, fins de rendements, etc.).

Les services concernées par la consommation nourriture font appel à une grande variété de denrées alimentaires et de produits qu'il serait fastidieux de suivre article par article, d'où la nécessité de procéder à un regroupement suivant le principe du «même nature » ou du «même genre». Le choix de chaque regroupement ou section devra se justifier par les résultats précis attendus et les renseignements que l'on cherche à tirer, par la suite, de leur analyse.

Le nombre de sections à retenir varie selon le service en question. Par exemple, pour le secteur cuisine, nous proposons le choix suivant :

- section Viande,
- section Volaille,
- section Charcuterie,
- section Poisson,
- section Epicerie,
- section B.O.F, ( Beurre, uf, Fromages )
- section légumes et Fruits,
- section Boulangerie
- et section Boissons à cuire.

Certaines sections peuvent faire l'objet d'une décomposition, c'est le cas de :

- section Viande : Agneau, Bif, Divers,
- section Volaille : Poulet, Canard, Dinde , Gibier,
- section Boissons à cuire : Boisson à cuire cuisine, Boisson flambage restaurant.

La décomposition retenue n'est pas définitive, cela dépend en premier lieu de l'offre de chaque service.

### 3-1-Le cas de la Pâtisserie :

La pâtisserie est une partie autonome de la production qui mérite une attention particulière de la part du gestionnaire car elle fait appel à une diversité de produits qu'il serait intéressant de suivre indépendamment des autres prélèvements de la cuisine. Il sera question d'une autonomie de gestion et non de responsabilité (respect de la voie hiérarchique Chef du cuisine).

Dans le cas de la pâtisserie, le choix des sections est important. D'une manière générale, les produits consommés sont de quatre familles :

- Laiterie,
- Epicerie et Alimentation,
- Fruits frais et secs,
- Cave.

Pour plus de précision, un éclatement de ces sections est plus que nécessaire. Les sections ainsi que les sous-sections peuvent être synthétisées dans un tableau, appelé : Registre du cuisine

### 3-2- Les repas du Personnel :

Deux cas sont possibles :

- l'hôtel dispose d'un réfectoire réservé au Personnel,
- l'hôtel n'en dispose pas et c'est la cuisine principale ( communal ) qui se charge de la préparation des repas du personnel.

Dans les deux cas de figure, il existe seulement deux possibilités concernant la provenance de la consommation nourriture :

- achats directs spécifiques à la préparation des repas du personnel,
- sorties des Magasins .

Dans le cas où l'unité dispose d'une cuisine Personnel indépendante, le suivi de la consommation ne devra poser, en principe, aucun problème. Dans le cas contraire, un ensemble de problèmes peut surgir. Le chef de cuisine devra établir un Bon de Transferts qu'il valorisera au coût de revient.

Hormis la question de la tenue du registre du suivi, il appartient au contrôleur d'instaurer un système de ticket repas que leur suivi permettra de déterminer le coût de revient unitaire du plat servi et donc s'assurer que l'indemnité allouée au personnel concernant les avantages en nature n'est pas dépassée.

#### IV- LE ROOM-SERVICE ET LES RESTAURANTS:

Ces points de vente sont consommateurs de nourriture et de boissons. L'activité de ces services est fondée sur la vente de mets et de boisson sous différentes formes et sur plusieurs plages horaires, (lunch, dîner, sandwich et petit-déjeuner) et des boissons (thé, café, alcools, vins) . S'agissant des repas, les restaurants et le room-service s'approvisionnent auprès de la cuisine principale ou d'une cuisine satellite par le biais de commandes transitant par un système informatique ( Micro s ). La commande est enregistrée sur un clavier ou un terminal tactile et sa validation amorce l'impression de la commande sur les imprimantes déposées sur le lieu de production et le lieu de stockage ( Pour la production ou la cave, l'identification du service demandeur se fait bien souvent par la couleur du ticket ) .

Dans le cas du petit-déjeuner, deux hypothèses sont à considérer :

- le service s'approvisionne auprès de la cafétérie,
- le service prépare ses propres prestations, particulièrement le thé, le café, les jus. Pour ce qui est de la boulangerie, la cafétérie se chargera de la lui transférer.

Dans le premier cas, il s'agit d'un transfert total. Le suivi des bons de transferts suffira. Dans le deuxième cas un registre du suivi est à mettre en place renfermant des sections et des sous-sections. :

- Infusions (Café, Thé, Verveine,...),
- Produits laitiers,
- Epicerie (Confiture, Sucre, Ketchup,...),
- Jus ( Fruits frais, Jus en boîte),
- Cave,
- Chambre froide (Charcuterie, etc.).

#### V- LE SERVICE CAFETERIE :

C'est un point de production essentiellement pour les petits-déjeuners et les boissons chaudes . La boulangerie est fournie par la pâtisserie ou livrées par l'extérieur. Ses besoins peuvent se résumer en cinq sections :

- Café et Infusions,
- B.O.F,

- Epicerie,
- Fruits et jus,
- Charcuterie.

## VI- LE TRAITEMENT DES CESSIONS GRATUITES ET DES TRANSFERTS :

### 6-1- Cas des Gratuités :

Se sont des prestations consommées dans les points de vente mais qui ne participent pas à la formation du C.A de ceux-ci. Ces prestations sont offertes dans trois situations :

- à titre de promotion commerciale,
- à titre de bonnes relations,
- à des membres du personnel habilités à en bénéficier.

Dans chaque exploitation, des règles strictes et précises doivent être établies, diffusées et contrôlées, concernant :

- les personnes autorisées à signer des factures en offert,
- les membres du personnel autorisés à consommer gratuitement
- les articles pouvant être cédés,
- les plafonds de la consommation.

Le suivi des gratuités s'avère incontournable et décisif dans la mesure où il constituera la base de la détermination des coûts réels de chaque service. Ces cessions gratuites seront déduites de la consommation brute dans le calcul du ratio F&B .

### 6-2- Cas des Transferts de marchandises :

D'une manière simple, le fait qu'un service s'approvisionne auprès d'un autre service et non pas à l'Economat, est une opération de transfert. En principe, les opérations de cette catégorie devront être réduites au minimum afin d'alléger la procédure du suivi. La connaissance des valeurs des produits transférés est utile quant à la détermination de la consommation réelle de chaque point de vente ou point de production .

Lorsque la cuisine fournit des pommes chips au service bar, on qualifie :

- le produit cédé par la cuisine de transfert cédé,
- le produit reçu par le bar de transfert reçu.

Toute opération de ce genre doit faire l'objet d'un bon de transferts, établit en trois exemplaires.

## CHAPITRE IV- SUIVI DE LA CONSOMMATION

## BOISSON

### I- DEFINITION

Est considéré comme boisson tout liquide servi dans un verre ou une tasse et généralement conditionné en bouteille :

- Alcools,
- Les Softs ( Sodas, boissons gazeuses, Bières, Eaux, jus de fruits )
- Vins,

A partir de la définition, il est facile de cerner les services consommateurs de boissons avec un volume important. Il s'agit, en effet, de :

- Service Cave du jour,
- Service Restaurant ( sommellerie ) Bar,
- Service Night-club.

### II- LA CAVE DU JOUR :

Elle représente à la fois un centre de coûts et un centre de profits . Il fournit les articles boisson aux :

- salles de restaurants,
- autres services dans le cas où la cave principale (local du service Economat) est fermée.

Un suivi minutieux et continu s'impose. Le bon de réquisition manuel ou informatique en constitue la base. Ce dernier est chiffré au prix d'achat par l'économiste et au prix de vente par le contrôleur restauration. Les sections à prévoir sont :



- Bières,
- Vins,
- Alcools,
- Eaux minérales et gazeuses,
- Sodas et limonades,
- Jus de fruits.

### III- LES POINTS DE VENTE DE LA RESTAURATION :

Ces points de vente sont des services dont le rendement nécessite un contrôle permanent, en commençant tout d'abord par la mise en place d'un système de suivi approprié. D'une manière générale, les ventes se répartissent en deux catégories :

- boissons vendues en l'état .
- boissons composées sur le point de vente ( apéritif, cocktail...

Dans la plupart des organisations, les points de vente constitue des stock de mise en place pour les liquides faisant partie intégrante d'une composition . Pour les autres sorties, et concernant les ventes en l'état un document récapitulatif des ventes de la veille ou du moment est transmis à la cave . A partir de ce document les besoins en marchandises sont clairs et contrôlés .

Par conséquent, et en théorie, aucun écart ne peut subsister grâce à cette procédure puisqu'une vente amorce une sortie uniquement << Pas de bon - pas de sortie ! >> .

Le problème des boissons composées apparaîtra au stade du calcul du rendement des services, ce qui implique un réajustement du chiffre d'affaires théorique (le potentiel des ventes calculé à partir d'un état évaluant les quantités des liquides consommées et les ventes devant y être liées) .

#### Boisson en bouteille :

La valorisation se fait sur la base du prix de vente affiché par le point de vente concerné. Les ventes au détail, leur potentiel s'obtient en multipliant le nombre de doses contenues dans une bouteille par le prix de vente de la consommation. Le nombre de doses est égal à la capacité de la bouteille (exprimé en centilitres) divisée par le volume unitaire par consommation (aussi exprimée en centilitres).

Exemple : L'on constate la consommation d'une bouteille de whisky de 70 cl . Ce whisky est vendu au verre dont la contenance est 7 cl . Par conséquent les statistiques des ventes de ce service doivent faire figurer 10 verres de ce whisky vendus pour justifier la consommation de la bouteille .

On entend par boisson mélangée, toute prestation composée (les cocktails, les fizzes, les flips, etc.). Un réajustement du chiffre d'affaires potentiel est nécessaire. Il sera qualifié d'aisé dans le cas où le service observe des fiches de production.

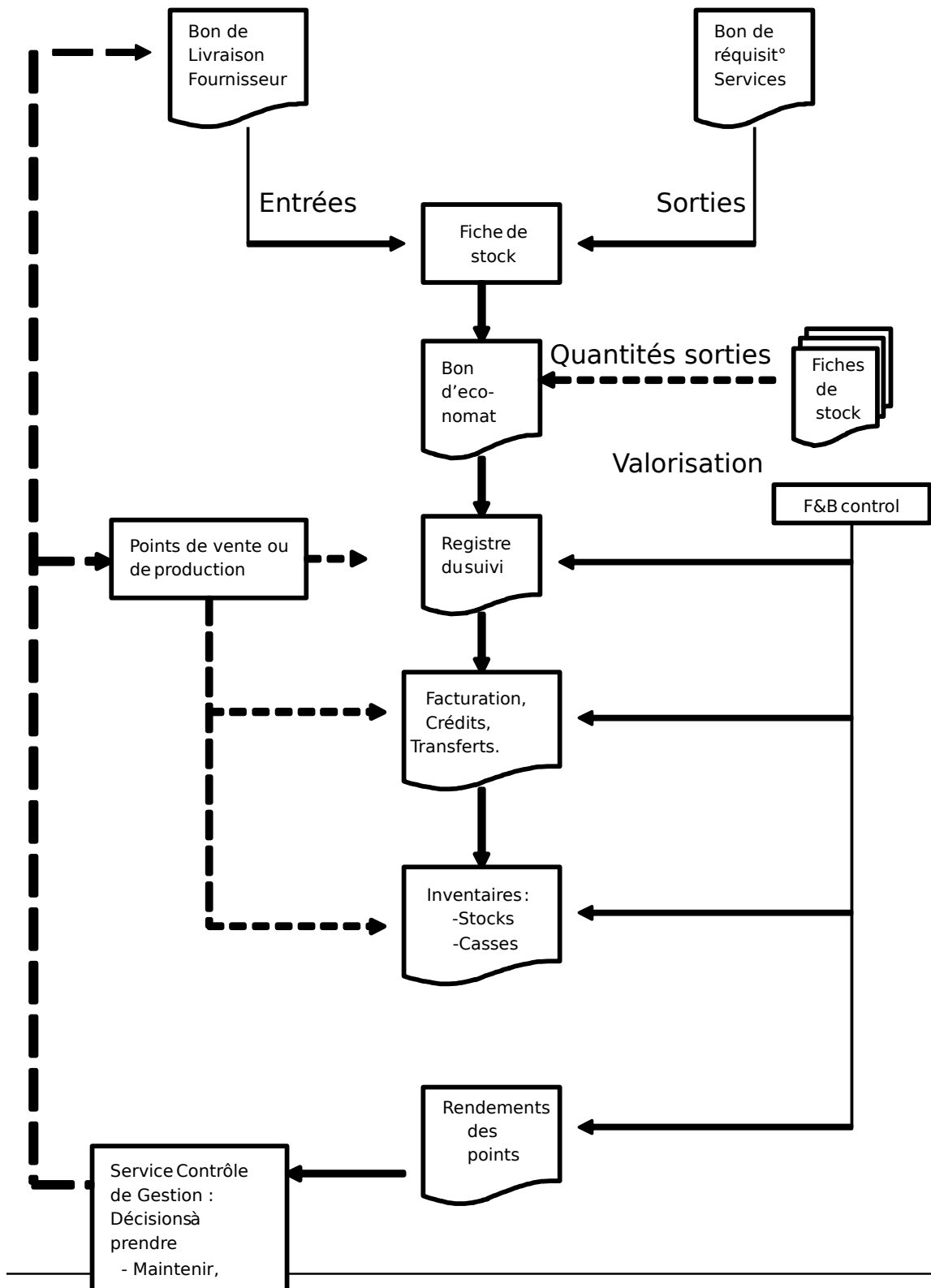
#### CONCLUSION GENERALE :

Le suivi de la matière d'œuvre consommée par une unité hôtelière répond à plusieurs aspects de la gestion de celle-ci. Il permet aux décideurs de disposer d'une banque de données leur permettant de :

- z s'enquérir de la situation de leurs engagements financières ;
- z pouvoir bâtir une politique budgétaire ;
- z prendre des mesures cohérente avec les objectifs escomptés ;
- z guider les décisions opérationnelles ;
- z Etc.

L'organigramme des opérations proposé décrit de manière synthétique les différentes étapes du système du suivi et les supports d'informations utilisés.

ORGANIGRAMME DES OPERATIONS



## CHAPITRE V- LA CONSOMMATION MATIERE D' ŒUVRE

### I- LA CONNAISSANCE DU COUT MATIERE :

Le calcul du coût matière permet de déterminer l'incidence du coût d'une prestation vendue . Le coût matière s'exprime en % par rapport au chiffre d'affaires correspondant. .

#### 1-1- Cas de la Nourriture ( calcul global ) :

$$\text{Coût matière} = \frac{\text{Consommation nette nourriture HT}}{\text{C.A.H.T.H.S}} * 100$$

#### 1-2- Cas de la Boisson ( calcul global ) :

$$\text{Coût matière} = \frac{\text{Consommation nette boisson HT}}{\text{C.A.H.T.H.S}} * 100$$

Il est question ,ici, du calcul d'un coût matière global. C'est la première étape que devra s'assigner un contrôleur restauration. La détermination des coûts de chaque service obéit à la même formule. Ce calcul est mensuel mais selon le mode de contrôle que l'on exerce, ce calcul peut être périodique avec des inventaires tournants . Ce calcul est également calculé au quotidien pour le ratio nourriture . Cependant, il faut faire attention à l'incidence de la valeur des stocks .

I- LA CONSOMMATION NETTE :

2-1- Consommation nette globale Nourriture:

Le calcul de la consommation nette global s'effectue ainsi :

Hôtel.....	
Mois .....	
Calcul du Ratio Nourriture	
Inventaire initial Economat.....	
+ Inventaire initial des points de vente.....	
= Total des inventaire (A) .....	<input type="text"/>
Achats stockés à l'Economat de la période.....	
+ Achats directs nourriture de la période.....	
= Total des achats de la période (B).....	<input type="text"/>
Inventaire final Economat de la période.....	
+ Inventaire final des points de vente de la période.....	
= Total des inventaires (C).....	<input type="text"/>
= Consommation brute(A +B)-C.....	<input type="text"/>
- Cessions crédits ( Offerts).....	
- Pertes et casses.....	
= Consommation nette.....	<input type="text"/>
Chiffre d'affaires Nourriture .....	<input type="text"/>
Ratio .....	<input type="text" value=" %"/>
	Visa.

$$\text{Ratio} = \text{Conso.Nette.HT} * 100 / \text{CA Nourriture.HT}$$

2-2- Consommation nette globale Boisson :

C'est la même démarche à appliquer pour le cas des boissons :

Fiche de Rendement Boisson	
Hôtel.....	
Mois .....	
Fiche de Rendement Boisson	
Inventaire initial Economat.....	
+Inventaire initial des points de vente.....	
=Total des inventaire (A) .....	<input type="text"/>
Achats stockés à l'Economat de la période.....	
+Achats directs boisson de la période.....	
=Total des achats de la période (B).....	<input type="text"/>
Inventaire final Economat de la période.....	
+Inventaire final des points de vente de la période.....	
=Total des inventaires (C).....	<input type="text"/>
=Consommation brute(A +B)-C.....	<input type="text"/>
- Cessions crédits ( Offerts ).....	
- Pertes et casses.....	
= Consommation nette.....	<input type="text"/>
Chiffre d'affaires Nourriture .....	<input type="text"/>
Ratio .....	<input type="text"/> %
	Visa.

### 2-3- Consommation nette Nourriture par service :

Une fois qu'on aura effectué ce calcul, on élaborera le même type de fiche de rendement pour chaque point de vente ou de production :

Hôtel.....	
Mois .....	
Fiche de Rendement Cuisine principale	
Inventaire initial cuisine.....	
+ Achats directs de la période.....	
= Total.....	<input type="text"/>
- Inventaire final cuisine de la période.....	<input type="text"/>
= Consommation brute.....	<input type="text"/>
- Cessions crédits.....	
- Pertes et casses.....	
= Consommation nette.....	<input type="text"/>
Ratio coût matière =.....	
Prix de revient d'un menu =.....	
Prix de vente moyen =.....	
Visa.	

2-4- Consommation nette Boisson par service :

Hôtel.....	
Mois .....	
Fiche de Rendement Bar	
Inventaire initial bar.....	
+ Achats directs de la période.....	
=Total.....	<input type="text"/>
-Inventaire final bar de la période.....	<input type="text"/>
= Consommation brute.....	<input type="text"/>
- Cessions crédits.....	
- Pertes et casses.....	
= Consommation nette.....	<input type="text"/>
Ratio coût matière =.....	
C.A moyen par nuitée=.....	
	Visa.

2-5- Quelques causes d'un ratio matière élevé :

Nous avons souligné qu'auparavant qu'il serait préférable de calculer un coût matière global dans un premier temps en raison d'une finalité du contrôle, ainsi que pour l'interprétation des résultats qui suivent. Supposons qu'on ait déterminé un coût global élevé mais lorsqu'on a calculé un coût matière pour chaque point de vente ou de production, on s'est retrouvé avec des coûts raisonnables et qui ne dépassent pas les normes fixées ou le cas contraire.



Dans ce cas, les causes sont à rechercher soit au niveau de l'Economat soit au niveau des points de vente ou de production. Cependant, les causes d'un ratio élevé sont multiples.

### III- A la recherche de la maîtrise de la consommation Nourriture :

#### 3-1- Le coût pré-établi ( la fiche technique ):

Etablir la fiche technique d'un plat ou d'une boisson composée, c'est indiquer les quantités et les coûts des ingrédients la composant, ainsi que les opérations de préparation. La fiche technique est l'outil le plus cité, le plus controversé, mais malheureusement le moins utilisé. Pourtant, c'est la pierre angulaire de tout système de gestion en matière de restauration. La fiche technique présente plus d'un avantage.

Quel que soit le type de la restauration assurée par l'hôtelier, chaque production commercialisée devrait :

- f avoir été testé et évalué à son coût ( établissement de la carte de test),
- f présenter le déroulement de la préparation listée,

Pourquoi ? :

- f Parce que la fiche technique est une base des standards de production ;
- f Parce que la fiche technique est la référence au niveau de la détermination des coûts ;
- f Parce que la fiche technique est la référence au niveau du processus de la production ( quand on utilise les fiches techniques, on constate qu'un nouvel employé est beaucoup plus rapidement au courant des méthodes de l'unité et beaucoup plus rapidement autonome dans son travail) ;
- f Parce que la fiche technique sera la référence pour la détermination des quantités théoriques de matières d'œuvre consommées pour permettre une comparaison avec les quantités réelles consommées .

Les renseignements inscrits sur la fiche technique se modifient dans le temps . La fiche technique repose sur les valeurs figurant sur la fiche de stock des éléments utilisés pour la composition d'un met ou d'une boisson . Aussi,

dans la conception même du document, il faut toujours tenir compte de plusieurs éléments :

- f Pouvoir suivre, sur le même document, l'évolution des coûts sur une période assez longue ;
- f Remettre à jour le calcul des coûts en fonction des variations saisonnières ( Si tenue manuelle des fiche techniques ). Si les fiches techniques sont valorisées par informatique, leur valeur change au fu et à mesure de la saisie des achats .

Une fois ces fiches établies, il ne faut surtout pas les ranger et les oublier : il est indispensable de les laisser à la disposition du personnel concerné et surtout de vérifier très souvent leur application puisqu'elles sont à la base de détermination des prix de vente et des calculs de coûts théoriques. Il faut donc toujours bien vérifier, en cuisine, en salle :

- f La qualité et la quantité de la marchandise ;
- f Les quantités de marchandises servies.

Exemple de fiche de fabrication :

Désignation du plat .....						
Prix de revient par couvert				Quantité pour ..... personnes		
Poids moyen brut par personne				Date de mise en place : .....		
Composantes	Unité	Quantité	Prix unitaire	Prix total	Poids net cru	Poids net cuit
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
Total-----						
Prix de revient.....				Total----		
<b>METHODE D'EXECUTION</b>						
Temps de préparation : .....			Temps de cuisson : .....			

<u>Progression:</u>											
.....											
.....											
.....											
<u>Matériels utilisés:</u>						<u>Remarques</u>					
.....						.....					
.....						.....					
.....						.....					
Mise à jour	Date										
Prix											

La fiche technique amène l'hôtelier à déterminer son coût théorique (objectif coût matière), qui lui servira de base quant au calcul de son prix de vente :

$$\text{Prix de vente} = \frac{\text{Prix de revient}}{\text{objectif coût matière}} \times 100$$

$$\text{Coût matière \%} = \frac{\text{Prix de revient}}{\text{Prix de vente}}$$

Par ailleurs, il est une phase importante, généralement omise, qui consiste à valider a posteriori les données de la fiche technique : le cuisinier doit régulièrement vérifier si les quantités qu'il met réellement en place correspondent bien à celles qu'il avait prévu de mettre. Car, il suffirait que le poids de l'un des éléments (de base par exemple) ne soit pas respecté, et le prix de revient se verrait augmenter.

### Le contrôle de la production par les spots-checks

Afin de vérifier la conformité de la production par rapport à la fiche technique, le contrôleur F&B peut procéder au contrôle de consommation des matières en cours d'exercice. Le principe est de sonder la consommation de quelques matières en suivant les ventes d'un libellés.

Par exemple: la sole : Vérifier tous les plats composés de sole. Ensuite rapprocher les ventes de ces plats et en évaluer la consommation théorique (standard) en fonction des fiches techniques. Dans le même temps, le contrôleur doit effectuer un inventaire de départ, avant les ventes, et un inventaire final, après les ventes. Les spots-check peuvent s'appliquer sur 1

service ou sur plusieurs journées . Leurs répercussions sont généralement très efficaces sur le respect des quantités prévus .

### 3-2- Cartes de test :

Les cartes de test constituent un stade préparatoire à l'élaboration des fiches de fabrication. Elles ne sont pas nécessaires quand les achats de viande ou de poisson sont faits directement en pièces ( filet, contre filet, entrecôte, darne,.....). Les tests de viande ou de poisson sont effectués pour déterminer le prix par portion des différents parties de viande et, éventuellement de gros poisson. Les tests fournissent des informations précieuses au contrôleur de restauration :

Lorsqu'il s'agit d'un quartier de viande comportant plusieurs pièces de qualité et de prix différents, on répartit le prix du quartier entre les différents pièces de viande ; il faut faire alors considérer le poids de chaque pièce et leur prix. Donc, il s'agit de la première étape du processus de l'établissement de la carte de test, à savoir ,la détermination de la part des pertes à cru. La seconde étape est celle relative à la détermination de la part de la perte à cuisson (calcul de la réduction en poids et volume due à la cuisson.). Finalement l'utilité d'une carte de test est de fournir directement le prix d'achat d'une portion de viande d'une qualité donnée, quand l'achat a été fait sous la forme d'une bête entière ou d'un pan ou d'un quartier comprenant plusieurs morceaux de qualité et de valeur marchande différentes.

CARTE DE TEST						
Hôtel BACHAR		Restaurant : Orangers		Date : 21 -06- 0N		
Nom de l'article : Cuissot de veau		Prix le kg : 70 <sup>60</sup> DH				
Nombre de pièces : 01		Prix total :				
Poids : 18.000 kg.		Fournisseur : Boucherie orientale				
		Poids kg	%	Coût		
				Au kg	Total	
	Pièce d'origine	18.000	100	70.60		
	Décongélation	-	-	-	-	
	Graisse	0.900				
	Parures	6.525				
	Produit utilisable					<u>Au prix du marché</u>
	Viande à poêler	4.060				

	Viande à rôtir	1.545				
	Viande à sauter	4.735				
	Perte au tranchage	0.235				
	Vérification	18.000	100			
	Avant cuisson					
	Après cuisson					
	Perte/gain cuisson					
	Moins parures, os.					
	Vérification					
	Portions	Poids portion	Nb. Port.	Coût portion	Coût total	Coefficient multiplicateur
	Escalopes	123				
	Rôti	155				
	Sauté	180				
	Vérification					
Test effectué par : .....						
Visa /			Visa Contrôleur de restauration/			

#### IV- RECHERCHE DE LA MAÎTRISE DE LA CONSOMMATION BOISSON

##### 4-1- Potentiel des ventes boisson :

C'est le chiffre d'affaires théorique obtenu en multipliant le prix affiché de chaque boisson prélevée par la quantité sortie de la cave :

- Ajustement pour ventes de bouteilles entières,
- Ajustement pour boissons d'accompagnement,
- Ajustements pour boissons mélangées,
- Ajustements pour pertes et casses.

##### 4-2- Le principe du stock permanent :

Elle consiste à réapprovisionner un point de vente suivant le total des ventes réalisée la veille, de façon à ce que la composition du stock boisson demeure la même et facilite le contrôle : 1 bouteille vendue correspondant à 1 bouteille sortie . Ce stock peut toutefois varier en fonction :

- de l'activité du point de vente,
- de l'évolution des goûts de la clientèle,
- du changement dans les possibilités d'approvisionnement.

#### 4-3- L'inventaire:

En principe, un inventaire physique des stocks est à effectuer chaque fin du mois. Le responsable de l'inventaire doit procéder à un décompte physique des articles et ne pas se contenter de lire le nombre indiqué sur la fiche du stock. La règle veut que le stock réel présente une quantité identique que celle indiquée sur la fiche du stock ( quantité et valeur théorique ) . Cependant, il est possible de constater un écart . A cet effet, plusieurs causes peuvent être à l'origine :

- erreur dans les écritures passées lors de la réception des marchandises,
- marchandises sortie sans bon,
- marchandises sorties illégalement,
- erreur dans la saisie des bons de réquisition,
- etc.

Dans la pratique, l'objectif de l'inventaire est de pouvoir calculer la consommation brute de chaque service, c'est pourquoi, il est ponctuel.

#### 4-4- Le tableau de bord:

Il est défini comme « synthèse chiffrée des principales informations nécessaires aux dirigeants pour orienter l'activité du groupe humain placé sous leurs ordres vers le meilleur emploi des moyens d'exploitation mis à leur disposition ». Il s'agit donc d'un document qui synthétise la situation de l'exploitation à travers un certain nombre d'indicateurs. Il joue le rôle d'un système d'alarme pour le contrôleur restauration par un suivi d'un ensemble de clignotants.

Exemple d'un tableau de bord :

Indicateurs	Objectif	Réalisation	Ecart	Seuil d'alerte
<b><u>NOURRITURE :</u></b>				
- Nombre de repas servis : .....				
dont Hôtel.....				
dont Passant.....				
dont Gratuites.....				
- Taux de fréquentation.....				
- Taux repas gratuité.....				
- Consommation nourriture.....				
- Coût de revient d'un repas commercialisé.....				
- Rendement cuisine.....				
- Rendement cafétérie.....				
- Rendement snack.....				
- Rendement R. service.....				
- Effectif (cuisine et salle).....				
- Coût moyen par employé.....				
- C.A moyen par employé.....				
- % coût sur C.A.....				
- Fréquence de rotation (Total des sorties / stock moyen)				
<b><u>BOISSON :</u></b>				
- % de rendement : .....				
Bar.....				
Cave du jour.....				
Night-club.....				
- Fréquence de rotation.....				
<b><u>EFFECTIF</u></b> .....				
- Coût moyen par employé.....				
- C.A moyen par employé.....				
- % coût sur C.A.....				

4-5- L'analyse des coûts nourritures et des coûts boissons :

4-5-1 - La comparaison des résultats :

Comme nous l'avons précisé, les ratios F&B sont réellement calculés à chaque clôture mensuelle . Ces résultats intégreront le rapport financier permettant d'évaluer le prime-cost de l'entreprise .

Cependant, le fait de calculer un ratio mensuel permet de situer le niveau du résultat dégagé sur un mois d'exploitation . Afin de rendre plus parlant les ratios il est important de les comparer au budget, qui lui découle d'une norme . Dans le secteur hôtelier, il existe des ratios normalisés qui permettent à l'entreprise de comparer ses performances ou dû moins sa situation .

Toujours est il que l'entreprise possède un historique correspondant à ses coûts matières . Celui-ci provient des années précédentes écoulées . Il convient donc de comparer ses ratios de l'année N à l'année N-1 de la même période . Cette comparaison est mensuelle ainsi que cumulée .

Exemple:

	Mois :.....			Cumul Année		
Points de Vente	Chiffre D'affaires	Conso	Ratio	Chiffre D'affaires	Conso	Ratio
Restaurant 1						
Restaurant 2						
Bar						



Comparaison de N d'après N-1 :

Points de Ventes	Mensuels		Cumuls	
	Ratios Mois N .	Ratios Mois N-1.	Ratios Cumul N.	Ratios Cumul N-1.
Restaurant 1				
Restaurant 2				
Bar				

4.5.2 L'incidence des ventes — le Sales mixéd :

Avant de crier Victoire ou encore Défaite, un ratio calculé peut caché un autre résultat .

Effectivement, le ratio global est la conséquence de la combinaison des ratios liés aux familles de ventes telles que les familles Entrées, Poissons, Viandes suivant la structure d'une carte ou d'un menu . Pour les boissons, la structure choisie est celle qui existe dans la cave telles que les familles Softs, Alcools, Vins par région afin de décomposer le ratio obtenu .

Le contrôleur doit alors analyser le profil des ventes réalisés afin de savoir si le ratio est bon ou mauvais d'après les ratios réalisés sur les mois ou années précédentes .

Pour cela, il doit sélectionner le mois de référence et plus logiquement un mois performant . Ensuite, tous les mois le contrôleur F&B comparera les ratios obtenus au profil des ventes du mois de référence .

**Exemple** : Ratios décortiqués.

	Mois de Références		Mois M	
	Ratios Familles	Proportions CA	Ratios Mois Réf.	Proportions CA
Entrées	28,25%	25 %		21 %
Poissons	38 ,95 %	32%		38%
Viandes	27,15 %	28%		27%
Petits Déjeuners	19,42 %	18%		15%
.. / ..				
Ratio Global	33, 60 %	100 %	35,60 %	<u>Ratio Corrigé</u> (*)

( \*) - le ratio corrigé est calculé en multipliant les proportions du profil du mois M sur la base des ratios par familles du mois de référence .

- $$\text{ratio corrigé} = ((28,25 \times 21) + (38,95 \times 38) + \dots)$$

Le ratio corrigé sera ensuite comparé au résultat réel afin d'évaluer l'incidence du sales mixé .

4-5-3 L incidence des prix d'achats dans le calcul des ratios E&B :

Le principe est similaire aux opérations que nous venons d'aborder . Un ratio peut évoluer soit parce que les quantités figurant sur les fiches techniques n'ont pas été respectées, parce qu'il y a du vol de marchandise, parce que le sales mix fait varier le ratio global .

Aussi, les variations des prix d'achats ont une incidence, parfois non négligeable, sur l'évolution des ratios . L'augmentation ou la diminution des prix ont-elles favorisé ou non la norme à tenir par les ratios sachant qu'une évolution tarifaire peut-être considérée comme normale . Les prix doivent être cohérents avec les saisons .

Afin de mesurer les proportions sur le ratio global du mois M , le contrôleur établit une analyse en décomposant les produits achetés par familles comme par exemple les poissons, les viandes, les légumes .. Dans un souci de rapidité et de fiabilité le contrôleur applique la Loi de Pareto connue sous le nom des 20/80 . En effet, 20 % des intitulés achetés par famille représentent 80% en valeur d'achats de cette même famille . Un tableur ( excel ) peut être utilisé afin de procéder à la sélection des articles probants ( 20/80 ) .

Ensuite, il faut choisir un mois de référence qui peut-être le premier mois analysé . Les quantités des mois suivants seront rapprochées au prix pratiqués du mois de référence .

**Exemple :**

Famille Mois	M	Mois de référence Base 100		Mois M		Indices
		Prix Achats	Valeurs Des Achats	Prix Achats	Valeurs Des Achats	
<u>Poissons</u>	Quantités					
Lotte :	150	120	18 000	110	16 500	91.66
Bar :	280	300	84 000	320	89 600	106.66
Barbue : 80		110	8 800	110	8 800	100
Sole :	320	220	70 400	310	99 200	140.90
.						
Total			181 200		214 100	118.15

Par conséquent, l'évolution des prix a pénalisé le ratio . Si par hypothèse seule la famille des poissons présente une augmentation de prix d'achats des matières alors que les autres familles font apparaître des chiffres stables, le ratio global du mois devra être corrigé de 18.15 % d'incidence de prix afin de le ramener sur une base comparable .

Ainsi lorsque le contrôleur analyse les chiffres, il est en mesure de localiser les arguments une évolution des ratios .

**Exemple :**

Ratio décortiqué :

	Mois de Référence	Mois M
Ratio	33.60%	35.60%
Indice des prix		( Ratio)-18.15%
Sales mixed		- différence sales mixed
Ratio décortiqué	33.60%	Ratio corrigé

## CONCLUSION GENERALE :

Nul ne peut contester le fait que l'hôtellerie est une industrie de main d'œuvre dans la mesure où la production nécessite la présence d'un nombre aussi important de personnes que le niveau d'exploitation l'exige. La nature de l'exploitation de l'hôtel reste très spécifique du fait qu'elle fait appel à de multiples consommations de matière première. La manipulation et la transformation de celles-ci exigent une attention particulière de la part du personnel, lequel devrait être organisé, formé, motivé,..... .

Il convient de dire que toute action à mener pour maîtriser le niveau des dépenses des matières d'œuvre devra intégrer dans son plan l'élément humain, seul garant de sa réussite. L'intégration et la sensibilisation du personnel restent une condition nécessaire pour pouvoir espérer la maîtrise de la consommation, surtout dans l'activité hôtelière, du simple fait que les possibilités du gaspillage et du sabotage sont grandes. A titre d'exemple, rien ne pourra garantir l'utilisation d'un litre d'huile d'une manière optimale ou extinction d'un four au temps opportun.

Penser à la maîtrise du niveau des dépenses engagées à titre d'achat de matière première, c'est penser tout d'abord au personnel. Aucune action ne devrait être envisagée en l'absence de cette clé, qui est le personnel ;

## PARTIE II: METHODES D'ANALYSE DES CHARGES DE ACTIVITE DE RESTAURATION

CHAPITRE VI- CONNAISSANCE ET REPARTITION DES CHARGES

CHAPITRE VII- ANALYSE DES RESULTATS

### CHAPITRE VI- CONNAISSANCE ET REPARTITION DES CHARGES

#### I- LES TYPES DE CHARGES ET DE COUTS :

##### 1-1- Les types de charges :

Les charges peuvent être classées selon leur comportement en fonction de l'activité de l'unité. On parle alors de charges de structure et charges d'activité, de charges fixes et charges variables, de charges directes et charges indirectes, de charges supplémentives

Les charges de structure évoluent peu sur une courte période lorsque l'activité varie entre des limites plus ou moins étroites selon le type d'unité. Au-delà d'une certaine limite, elles augmentent par palier soit qu'il faille acquérir un outillage, soit qu'il faille recruter du personnel d'encadrement. Ces opérations contribuent à modifier la structure normale de l'unité. Ces charges sont relativement fixes lorsque le niveau d'activité évolue peu au cours de la période de calcul.

Les charges d'activité varient avec le volume de la production ou des ventes. La liaison existant entre l'activité et les charges d'activité peut se modifier selon le niveau d'activité. Ces charges sont donc variables en fonction de l'activité. On les appelle aussi charges opérationnelles ou encore les charges variables.

Les charges directes sont celles qu'il est possible d'attribuer à une production ou à un produit ou à un type de produits. Il en est généralement ainsi des charges d'achat et de personnel. On les appelle aussi les charges spécifiques.

Les charges indirectes sont celles qui ne peuvent être imputées à une production déterminée. On peut citer à cet égard les charges d'administration générale.

Les charges supplétives regroupent la rémunération des capitaux propres de l'unité et la rémunération du travail de l'exploitant.

### 1-2- Les types de coûts :

Un coût représente une accumulation de charges nécessaires à la réalisation d'une opération ou un groupe d'opérations relatif à un produit ou à un groupe de produits, ces produits pouvant être des biens ou des services. Un coût peut également représenter une somme de charges nécessaire au fonctionnement d'une activité. D'une façon générale, un coût est un regroupement de charges effectué en fonction des besoins de la gestion.

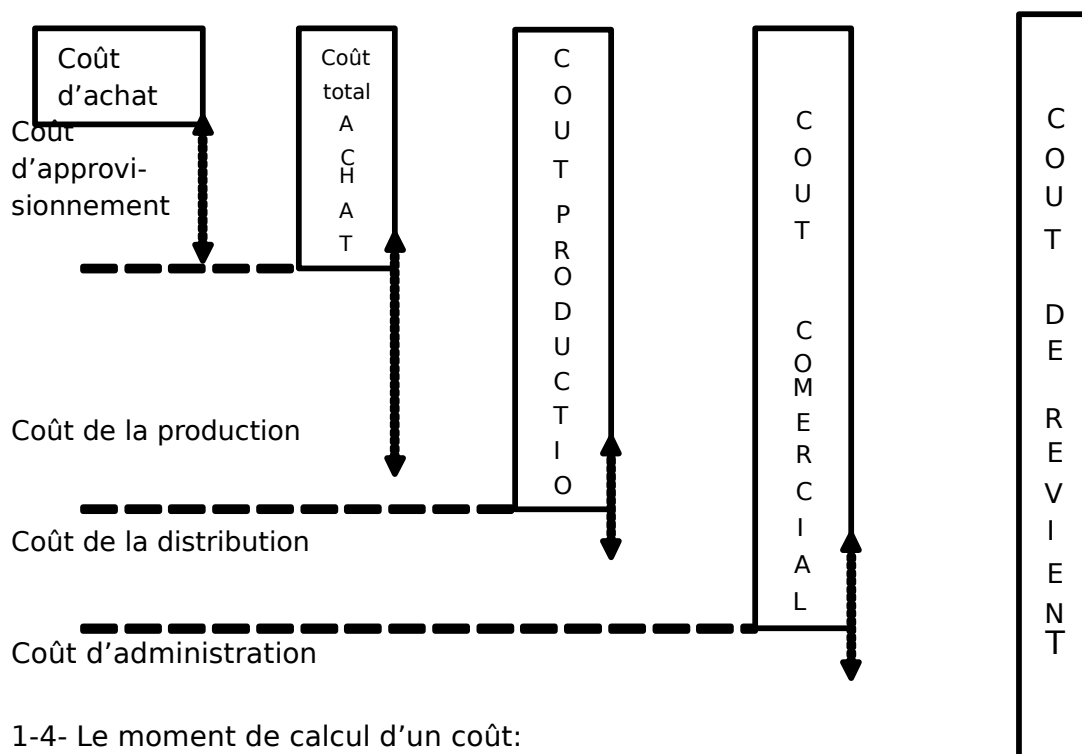
Un coût se définit par :

- A- Son objet, sa destination : activité, fonction, produit.
- B- Son niveau : coût d'approvisionnement, de production, de distribution
- C- Son moment de calcul: coût constaté (réel), coût préétabli (standard, prévisionnel)
- D- Son contenu : coûts complets, coûts partiels, coûts d'activité, coût de structure.

### 1-3- La délimitation du coût :

Suivant son stade d'élaboration, la réalisation d'un objet ou d'un service nécessite une accumulation de charges. Il s'agit d'une suite de coûts successifs qui, s'accumulant, vont constituer le prix de revient ou « coût de revient ».

- z Le coût d'achat correspond au montant porté sur la facture d'achat, à quoi il faut ajouter les frais de transports et les droits de douane.
- z Les opérations d'achat (administration des commandes d'achat) constituent un coût qui, ajouté au coût d'achat, constitue le coût des produits approvisionnés que l'on peut appeler « Coût total d'achat ».
- z Le coût de la main-d'œuvre et, d'une façon générale, le coût des opérations de production constitue le coût ajouté
- z Le coût total d'achat ajouté au coût ajouté constitue le coût de production
- z Le coût de la fonction distribution, en fait le coût des activités commerciales, ajouté au coût de production constitue le coût commercial
- z Le coût de la fonction administrative, appelé souvent « frais du siège » dans les grandes entreprises, ajouté au coût commercial constitue le prix de revient



1-4- Le moment de calcul d'un coût:

Un coût est réel ou historiques'il comprenddeschargesréelles constatées parla comptabilité.

Un coût est prévisionnelil est une estimation pour l'avenir.

Un coût est dit standard lorsqu'il sert de norme préétablie utilisable par la comptabilité analytique. Il permet alors de dégager des écarts par rapport au coût réel qui sont autant d'indicateurs de gestion. On utilise des coûts standards pour des produits ou des opération et non pour les centre. Dans ces cas, on emploie le terme Budget.

1-5- Le contenu d'un coût :

Un coût est dit complet, si toutes les chargesont été réparties et imputées au produit ou au service. Un coût estdit partiellorsqu'unepartie seulement des charges a été imputée au produit ou au service.

A- le coût complet :

Le coût de revient unitaire d'un produit ou un service est un coût moyen dans la mesure où la masse des charges est divisée par les quantités produites ou vendues. Le coût de revient est complet lorsque la masse des charges comprend les coûts directs, soit fixes ou variables, et une quote-part des coûts indirects qu'il a été convenu d'incorporer dans le coût de revient. La somme des charges comprenant des éléments fixes, le coût complet unitaire diminue lorsque les quantités augmentent et croit lorsque l'activité décroît. La notion du coût de revient doit être utilisée avec prudence car la précision est illusoire dans la mesure où la répartition des charges indirectes est plus ou moins arbitraire.



B- Le coût partiel :

B1°- le coût variable :

Dans ce cas, les charges directes et indirectes liées à l'activité sont affectées au produit ou service. L'écart entre le prix unitaire et le coût direct variable s'appelle Marge brute unitaire ou marge de contribution unitaire. On regroupe l'ensemble des charges variables et l'ensemble des produits, on dégage la Marge brute sur coûts variables.

Les insuffisances de la méthode du coût complet ont conduit à concevoir un système qui permet non seulement de rendre les mêmes services mais encore d'élaborer un modèle économique de l'unité pour la gestion. La distinction entre charges d'activité et charges de structure étant une traduction assez fidèle de la réalité de l'unité, c'est au tour de cette notion qu'est née le principe dit « Direct Costing » ou encore coût variable.

Le principe de ce système est d'inclure dans les coûts que les charges liées à l'activité. C'est ainsi que le coût de production variable comprend la matière, la main-d'œuvre directe, l'énergie et les outils consommables. Un coût variable est constitué par les charges qui varient en fonction d'une activité, mais il peut ne pas être proportionnel à celle-ci (coût réduit en fonction des séries, courbe d'expérience) .

B2°- le coût direct :

Une autre forme plus évoluée consiste à incorporer dans le coût les charges variables fixes liées au produit. On obtient alors un coût spécifique ou coût direct. Ce dernier est constitué :

- des charges qui peuvent lui être directement affectées; ce sont le plus généralement des charges opérationnelles,
- des charges qui transitent par des centres d'analyse et lui sont imputables sans ambiguïté ; certaines de ces charges sont variables, d'autres sont fixes.

## II- METHODES D'INCORPORATION DES CHARGES :

### 2-1- Les techniques de répartition des charges :

La répartition des charges indirectes pose un problème d'objectivité du fait qu'il est difficile de cerner, avec exactitude, la part de chaque centre. Il s'agit là du problème essentiel qui se pose au gestionnaire lorsqu'il cherche à mesurer les performances de chacune de ses activités. C'est-à-dire :

- Connaître les coûts des différentes fonctions assumées par l'entreprise hôtelière ;
- Expliquer les résultats en calculant en premier, les coûts des biens et services puis en les comparant aux prix de vente correspondants ; en second les écarts budgets-réalisations.

Cependant, il est convenu de faire appel à des clés de répartition. Les plus couramment utilisés sont :

- n Les répartitions par rapport aux surfaces occupées : Cette répartition concerne spécialement les charges fixes indirectes .

Exemple : Répartition des amortissements :

Espace Hébergement : 6/10°

Espace restaurant : 2/10°

Espace Bar – Night-club : 2/10°

- o Les répartitions par pourcentage : Cette ventilation s'adapte mieux aux charges variables indirectes.

Exemple : Répartition des fournitures de bureau consommées :

Service administratif : 75%

Service Commercial : 15%

Service Production et distribution : 10%

- p Les répartitions par service : Ce processus s'applique particulièrement aux charges fixes directes.

Exemple : Répartition des frais de personnel (hébergement) :

Etages

Réception

Lingerie

## 2-2- Les méthodes de quantification des coûts :

Elles sont au nombre de trois :

- f La méthode des coûts complets ;
- f La méthode du coût direct évolué ;
- f La méthode du coût variable.

### A- La méthode des coûts complets :

L'objectif de la méthode est d'arriver à une répartition de l'ensemble des charges sur les biens et/ou les services. Ce qui veut dire que la répartition devra prendre en considération l'organisation interne de l'unité, qui, généralement subdivise celle-ci en deux catégories de départements distincts à savoir, les centres d'analyses fonctionnels et les centres d'analyse opérationnels.

Un centre d'analyse est une division ouverte à l'intérieur d'un centre de travail (recherche de précision d'imputation), soit en dehors d'un centre de travail afin de faciliter des opérations de répartition ou de cession entre centres d'analyse. Un centre de travail correspond à une division de l'organigramme de l'unité, telle que service, station, magasin,.... On peut distinguer :

- f les centres d'analyse fonctionnels avec des sections de calcul et des centres de travail de structure,
- f les centres d'analyse opérationnels avec des centres de travail auxiliaires et des centres de travail principaux.

L'ensemble des charges affectées aux centres d'analyse fonctionnels et aux centres d'analyse opérationnels est totalisé et ce total est imputé dans les différents centres d'analyse opérationnels grâce aux clés de répartition retenus. Lorsque les centres se rendent des services mutuels, la répartition peut poser un problème d'ordre mathématique .

Exemple : Les charges réciproques .

- Le centre 1 a consommé 1 000 heures de la section 2
- Le centre 2 a consommé 1 500 heures de la section 1

	Centre 1	Centre 2
Total des coûts spécifiques		
Nombres d'unités produites	1000	2000

Calculs :

$10\ 000 X = 150\ 000 + 1\ 000 Y$ $20\ 000 Y = 176\ 000 + 1\ 500 X$
$1000 = 1000 y \quad \text{€} \quad 10X - 150 = Y$
par sa valeur : $20\ 000 * (10 X - 150) = 176\ 000 + 1\ 500 X$ $20\ 000 * (10 X - 150) - 1\ 500 X = 176\ 000$ $200\ 000 X - 3\ 000\ 000 - 1\ 500 X = 176\ 000$ $200\ 000 X - 1\ 500 X = 176\ 000 + 3\ 000\ 000$ $198\ 500 X = 3\ 176\ 000$ $X = 3\ 176\ 000 / 198\ 500 =$ $X = 16 \text{ DH}$ $Y = 10 X - 150 ; Y = (16 * 10) - 150 ; Y = 160 - 150 ;$ $y = 10 \text{ DH}$

Une fois la répartition effectuée, il convient de trouver un outil pour pouvoir mesurer les performances relatives à l'activité. C'est le rôle de la notion d'unité d'œuvre

Les unités d'œuvre servent à mesurer et à contrôler l'activité :

- z Chambres louées,
- z Repas servis,
- z Unités diverses (opération comptable, linge imprimé, ... )

Exemple d'application :

Soit un établissement qui comprend six centres d'analyse opérationnels.

) la ventilation du chiffre d'affaires hors taxe est la suivante :

Centre	d'affaires en milliers de dirhams
nt	560
	418
	114
	365
	1 149
	75
Total	2 681

) Les coûts matières et de marchandises vendues proportionnels à chaque centre sont les suivants :

	109
	25
	95
	600
	10
Total	839

) Les frais de personnel directement affectables aux poste ci-dessus sont respectivement de :

nt	223
	188
	51
	164
	103
	18

) Répartition des coûts (en milliers de dirhams) :

POSTES	Centre d'analyse fonctionnels					Centre d'analyse opérationnels					Total
	Admi.	Mark.	Entr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6		
Coût matière						109		95		10	214
C.A.M.V							25		600		625
Produits de blanchissage				2	28	1		1			32
Energie	5		2	1	30	20	2	20	1	2	83
Produits d'entretien	2		1	1	5	5	2	2	1	2	21
Petit outillage				12							12
Autres fournitures	2		2	1			1		1		7
Produits d'accueil					12	1		1			14
Entretien et réparation	5		2		20	5		5	1	5	43
Assurances					6	2	1	1		1	11
Honoraires					18	5	2	4	1	2	32

Publicité				10	5		5	20	5	45
Missions et réceptions	20									20
Téléphone	3	1		11	1		1	1		17
Frais de personnel	15	15	110	223	188	51	164	103	18	887
Frais financiers				64	16	1	14	1	1	97
TOTAL	54	23	127	437	368	87	321	46	730	2192

) Les frais de personnel non répartis sont de 140 000 DH et concernent l'administration générale, l'entretien et l'énergie. Le montant global des frais de personnel est de 887 000 DH. Les autres achats et charges externes se montent à 337 000 DH. Les impôts et taxes sont de 32 000 DH. Les frais financiers inhérentes aux investissements sont 97 000 DH.

) Ventilation des clés de répartition (en %) :

	Total des clés	Centre d'analyse fonctionnels			Centre d'analyse opérationnels					
		Admin.	Mark.	Entre.	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Administration	100		15	10	15	15	5	15	10	15
Marketing	100	10		5	5	20	10	25	20	5
Entretien	100				40	15	5	15	10	15

) Répartition secondaire en milliers de dirhams :

REPARTITIONS	Centre d'analyse fonctionnels			Centre d'analyse opérationnels					
	Admin.	Mark.	Entre.	P1	P2	P3	P4	P5	P6
PRIMAIRE	54	23	127	437	368	87	321	730	46
ADMINISTRATION	57.15	8.57	5.72	8.57	8.57	2.86	8.57	5.72	8.57
MARKETING	3.16	31.57	1.58	1.58	6.31	3.16	7.89	6.31	1.58
ENTRETIEN			134.29	53.72	20.14	6.71	20.14	13.43	20.14
TOTAL									
REPARTITION SECONDAIRE	0	0	0	500.87	403.03	99.73	357.11	754.96	76.30

) Résultat en dirhams :

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	
UNITES D' UVRE	Chambre louées	Repas servis	100 DH de CAHT	100 DH CAHT	100 DH CAHT	100 DH CAHT	100 DH CAHT
Nombre d'unités d'uvre	2 800	5 225	1 140	20 900	750	11 490	
Coût d'unité d'uvre	178.80	77.14	87.48	17.09	101.73	65.71	
Prix de vente unité d'uvre	200	95	100	100	100		
Résultat du centre d'activité	21.12	17.86	12.52	82.91	-1.73	34.29	

- ) Une fois cette étape terminée, il importe de comparer ces coûts aux prix de vente de chacun des centres pour analyser les activités bénéficiaires, comme ici la boutique (+ 34.29 DH pour chaque 100 DH de CAHT réalisé) ou les centre déficitaires, comme ici le night-club ( on perd 1.73 DH sur chaque 100 DH de CAHT réalisé

#### B- La méthode du coût direct évolué ( Direct costing évolué):

C'est une méthode qui vise de mettre en avant le poids des centre d'analyse fonctionnels par rapport à la marge générée par les centres d'analyse opérationnels.

#### C- La méthode du coût direct variable :

L'ensemble des coûts variables directs et indirects sont pris en compte par secteur d'activité, pour faire apparaître alors une marge sur coûts variables par secteur .

Chacune des méthodes énumérées s'articule autour d'une démarche spécifique selon une logique propre de recherche d'informations. Le gestionnaire se trouve confronté au dilemme de choix entre-elles. L'essentiel, choisir, c'est savoir tout d'abord les besoins en matière d'informations et connaître les spécificités de l'entreprise. Les professionnels du secteur d'hôtellerie ont mis au point une démarché spécifique de quantification des coûts, qui répond aux besoins de celle-ci : le  $\gamma$ Uniform System of Accounts  $\tau$ . La logique du système repose sur un mariage harmonieux entre les deux dernières méthodes de quantification des coûts évoquées ci-dessus.

### III- L'OUTIL $\gamma$ UNIFORM SYSTEM OF ACCOUNTS $\tau$ PERMETTANT LA COMPARAISON INTER-ENTREPRISES .

#### 3-1-Présentation du système :

Outre le suivi et la maîtrise de la consommation Nourriture et boisson, le manager rationnel préoccupé par l'évolution dans le temps de son établissement, a périodiquement besoin d'information analytiques permettant de décrire le cheminement de la rentabilité, via l'apport des différents centres de production aux résultats de l'activité.

En dépit de son caractère non obligatoire, la comptabilité interne répond à ce besoin du manager, et constitue un outil de renforcement du système de gestion. En hôtellerie, le  $\Sigma$ Uniform System of Accounts $\Upsilon$  représente la modalité adéquate du traitement intègre des données des charges directes et indirectes. Il a été conçu afin d'uniformiser les travaux de la dotation des charges, vu son caractère d'adaptation aux spécificités propres au secteur hôtelier.

En fait, il consiste en l'imputation des produits et des charges par destination, permettant de dégager les marges sur coûts directs des départements opérationnels, et les coûts directs des départements fonctionnels. Par département opérationnel, nous entendons dire les centres de production générant un chiffre d'affaires, et supportant des charges en parallèle. Ils peuvent être repartis en Hébergement, Restauration, Blanchisserie, Communication, Loisirs,..... Au niveau de la restauration, le système en question établit une répartition en départements Nourriture et Boissons, complétée par un découpage en des points de vente

Les départements fonctionnels consistent en des centres de coût, dans la mesure où ils ne supportent que des charges. Ils peuvent être repartis en Administration générale, Marketing et commercial, Animation, entretien,..... . En outre l'imputation par destination de certaines charges s'avère complexe, il s'agit des dépenses d'ordre collectif, concernant l'unité dans sa totalité. Leur imputation au niveau d'un département opérationnel ou fonctionnel quelconque demeure abusive. Ceci étant, le  $\Sigma$ Uniform System of Accounts $\Upsilon$  reste un outil fiable dans la mesure où il offre la possibilité au manager de se faire une idée $\Upsilon$  sur la structure des coûts de son activité.

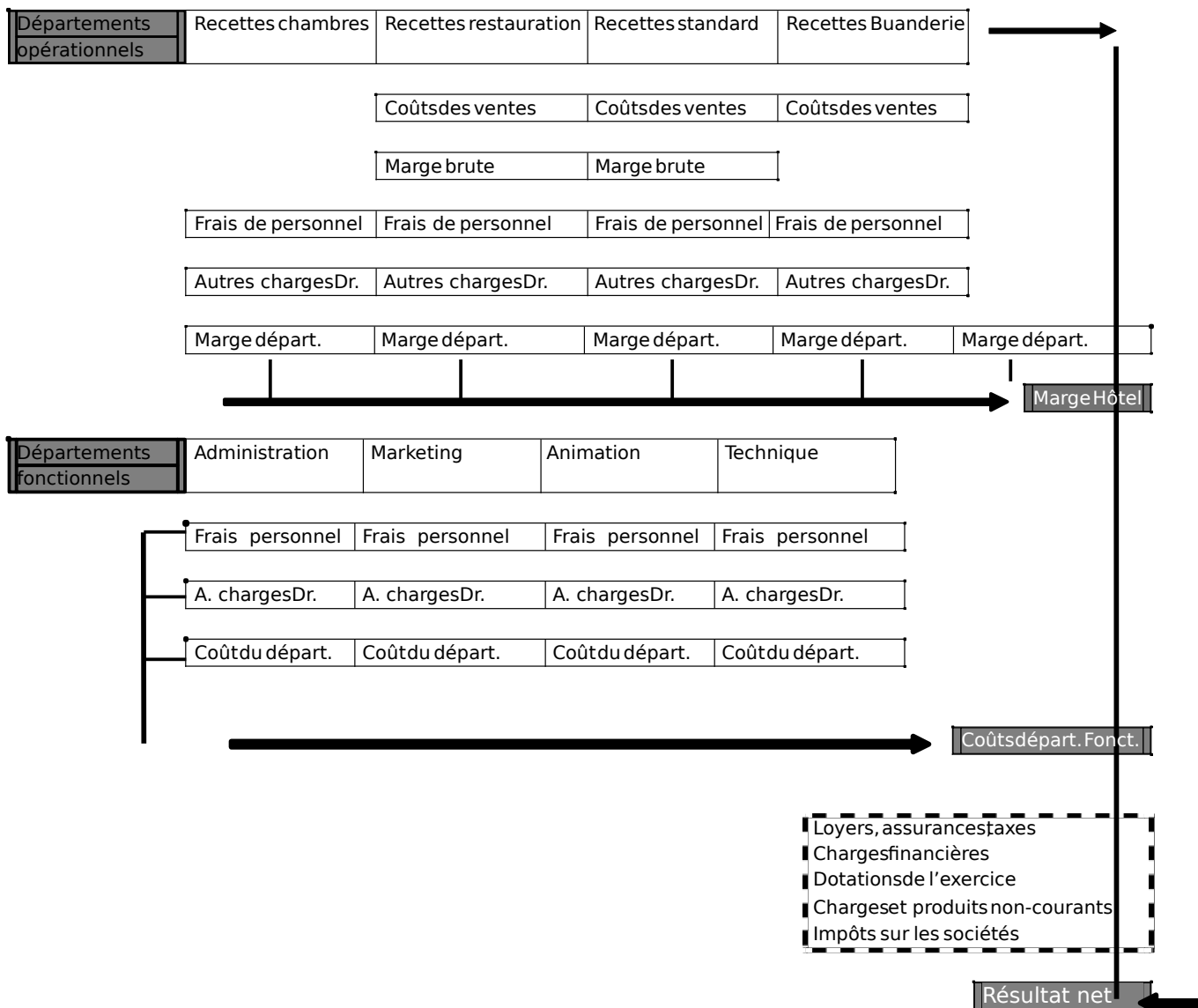
Outre son simplicité, le système est un soubassement efficace permettant l'analyse des données (normes, rations,....), la maîtrise de la situation de l'unité hôtelière et le pilotage au mieux de celle-ci.

### 3-2- Principes de mise en place du système :

La mise en place d'un tel système nécessite les actions suivantes :

- n Le découpage réfléchi et adéquat de l'activité en départements opérationnels et fonctionnels.
- o L'élaboration d'un plan des intitulés des charges et produits, avec des subdivisions permettant de décrire minutieusement les rouages de l'activité.
- p L'établissement d'une liaison rationnelle entre les postes de charges et de produits et les départements opérationnels et fonctionnels. Un tel lien constitue le soubassement de base pour le traitement des données.

### 3-3- Schéma fonctionnement du système :



### 3-4- Uniform System of Accounts, base de l'analyse fonctionnelle et différentielle :

#### 3-4-1- Définition de l'analyse fonctionnelle :

C'est l'analyse des flux sur la base de leurs destinations, les services. L'analyse fonctionnelle repose sur un reclassement des données (charges et produits), c'est l'objet de l'Uniform System of Accounts. Ce dernier repose sur une réorganisation de l'unité hôtelière quant au système de collecte des données. C'est-à-dire, il décompose celle-ci en centres de profits et en centres de charges. Le but est de pouvoir procéder à une affectation des produits et des charges par service. Cela permet au



gestionnaire de positionner la contribution de chaque service dans la formation globale du résultat. Il sera aisé de déterminer la marge sur coûts directs.

La marge sur coûts directs est un indicateur très important de ce que « produit » chaque centre de profit et de sa capacité contributive à la couverture des charges indirectes ou communes.

Exemple d'application:

### DEPARTEMENT RESTAURATION

LIBELLES	200N
Statistiques d'activités :	
Nbre total de couverts	14 204
R.M ./couvert T.T.C	.....
Nbre petits-déjeuners	23 863
R.M.P. déjeuners T.T.C	.....
Effectif	239
C.A RestaurationT.T.C	3 301176
Chiffres d'affaires H.T	3 001 069
Petit-déjeuners	253 258
RepasNourriture	260 559
Repasboissons	76 940
Encas	28 887
Bar nourriture	61 000
Bar boissons	236 800
Autres ventes	00
Consommations	916 437
Nourriture	606 181
Boissons	310 256
Autres ventes	00
Frais de personnel	755 291
Permanents	
Sal. et appoints.	505 651
Chargessociales	143 456
Prov. Congés payés	44 037
Avantage en nature	62 147
Prime derendement	00
Coût de formation	00
Saisonnierset extras :	00
Autres dépenses	255 993
Uniformes	10 928
Produits de nettoyage	18 825
Blanchisserie	32 036
Energiecuisine	21 131
Autres four. D'exploitation	25
P.M.E	37 730
Fourni. Clients& exploitation	10 674
Imprimés	7 643
Décorationflorale	4 218
Taxes et licences	47 580
Déra. Désinfection.Poubelle	597
Orchestre	54 325
Divers(dont gratis bar)	10 282
Margedép.restauration	1 073 349

### 3-4-2- Définition de l'analyse différentielle:

Le résultat de l'unité dépend de trois facteurs :

- le prix de vente ;
- le coût de revient ;
- le volume des ventes.

$$\text{Résultat} = (\text{Prix de vente} - \text{Coût de revient}) \times \text{volume des ventes}$$

Le risque d'exploitation est en plus très lié à la structure des coûts. Il faut donc la définir. Pour le déterminer, on mène une analyse dans le sens de décomposer les charges selon leur degré de variabilité par rapport au chiffre d'affaires (volume des ventes) et donc le niveau d'activité.

Les charges d'exploitation ne varient pas toutes en fonction de l'activité. Certaines sont fixes, appelées aussi charges de structure, d'autres sont appelées charges variables.

L'analyse différentielle débouche sur le calcul d'un indicateur pertinent dans le sens où il guide le gestionnaire dans ses décisions et ses orientations, à savoir le seuil de rentabilité.

Le seuil de rentabilité : se situe au moment précis où le chiffre d'affaires va couvrir la somme totale représentée par les charges fixes plus les charges variables.

Calcul du seuil de rentabilité:

$$\text{Seuil de rentabilité} = \frac{\text{Frais fixes totaux}}{\text{Frais variables en \%}} \times 100 \quad (100 -$$

Exemple d'application:

L'hôtel restaurant « BACHAR » dispose de 22 chambres, ouvert toute l'année.  
Au cours de l'année N, il a réalisé un C.A total de 4 009 222 DH dont :

- Restauration : 1 487 209 DH
- Hébergement : 1 645 844 DH
- Autres : 876 173 DH

P.M. couvert : 165<sup>3</sup> DH

P.M. chambre : 379<sup>5</sup> DH

La structure des charges au cours de la même période est la suivante :

CHARGES	Fixes	Variables
Assurances	35 483 <sup>00</sup>	
Transports, déplacements	19 020 <sup>00</sup>	
Frais du personnel	1 462 857 <sup>00</sup>	
Energie	85 987 <sup>50</sup>	85 987 <sup>50</sup>
Petit matériel	13 746 <sup>00</sup>	13 746 <sup>00</sup>
Entretien	22 292 <sup>00</sup>	22 292 <sup>00</sup>
Réparations	35 980 <sup>00</sup>	35 980 <sup>00</sup>
Fournitures de bureau	9 975 <sup>00</sup>	
Honoraires Imprimerie	28 534 <sup>00</sup>	
Publicité	00 <sup>00</sup>	
Coût d'occupation	24 139 <sup>00</sup>	
Mission et réception	938 791 <sup>00</sup>	
Plantes et fleurs	12 661 <sup>00</sup>	
La poste	4 553 <sup>00</sup>	
Impôts et taxes Divers	34 650 <sup>00</sup>	34 650 <sup>00</sup>
coût de gestion Coût	96 688 <sup>00</sup>	
matière Blanchisserie	18 432 <sup>00</sup>	
Commission C.B.	00 <sup>00</sup>	905 293 <sup>00</sup>
	00 <sup>00</sup>	23 680 <sup>00</sup>
	00 <sup>00</sup>	26 523 <sup>00</sup>
Total	2 843 788 <sup>50</sup>	1 148 151 <sup>00</sup>

Il vous est demandé de déterminer son seuil de rentabilité global, celui de restaurant exprimé en valeurs et en nombre de couverts à servir.

Solution :

1° Recherche du C.A global seuil :

$$\frac{2\,843\,788^{50}}{(100 - 28^4)} \times 100 = 3\,985\,130^{00} \text{ DH}$$

2° Recherche C.A seuil en valeur et en nombre de couverts:

$$\frac{1\,487\,205^{\text{00}}}{3\,985\,130^{\text{00}}} \cdot 100 = 37.32\%$$

C.A. seuil restaurant  $3\,985\,130^{\text{00}} \cdot 37.32\% = 1\,487\,250^{\text{52}}$  DH

C.A. restaurant par jour:  $1\,487\,250^{\text{52}} / 365 = 4\,074^{\text{66}}$  DH

Nombre de couverts seuil par jour:  $4\,074^{\text{66}} / 165.83 = 24^{\text{57}}$  couverts

## CHAPITRE VII- ANALYSE DES RESULTATS

En tout état de cause, l'application de l'Uniform System of Accounts ne saurait être porteuse et bénéfique sans la pratique d'un rapprochement entre les données réelles projetées de chaque centre d'analyse, susceptible de détecter les écarts et de déclencher, en conséquence, les mesures correctives.

### I- UN ECART, QU'EST-CE QUE C'EST ? :

Un écart est une différence entre une situation réelle et une situation souhaitée. On parle donc d'écart favorable (boni) ou défavorable (mali).

On distingue, parmi d'autres possibilités, les écarts :

- z sur matières,
- z sur main d'œuvre directe.
- z sur coûts indirects.

#### 1-1- Les écarts sur matières :

Il s'agit de déterminer les écarts sur prix d'achat des matières et les écarts sur consommation des matières. Dès lors, il convient de déterminer :

- z une consommation standard (Cs) pour une unité de produit ou pour une série de pièces fabriquées ;
- z un prix standard (Ps) de l'unité matière (m , unité,....)

Les écarts sont déterminés par les formules suivantes :

$$\begin{aligned} \text{Ecart sur prix} &= (Pr \times Cr) - (Ps \times Cr) \text{ ou } Cr \times (Pr - Ps) \\ \text{Ecart sur consommation} &= (Ps \times Cr) - (Ps \times Cs) \text{ ou } Ps \times (Cr - Cs) \\ \text{Ecart global} &: (Pr \times Cr) - (Ps \times Cs) \end{aligned}$$

Cr = Consommation réelle . Pr = Prix réel

#### 1-2- Les écarts sur main d'œuvre directe :

A l'intérieur d'un centre d'analyse, on fixe un temps standard (Ts) de fabrication pour chaque opération et un taux standard (Txs) de la main d'œuvre

$$\begin{aligned} \text{Ecart sur taux} &= (Tr \times Txr) - (Tr \times Txs) \text{ ou } Tr \times (Txr - Txs) \\ \text{Ecart sur temps} &= (Tr \times Txs) - (Ts \times Txs) \text{ ou } Txs \times (Tr - Ts) \\ \text{Ecart global} &= (Tr \times Txr) - (Ts \times Txs) \end{aligned}$$

Tr = temps réel. Txr = taux réel

Exemple :

Production de 1 000 couverts, les quantités réalisées étant conformes aux quantités prévues

Temps standard : 8 heures

Taux standard de l'heure : 60 DH

Les comptes du centre d'analyse, en fin de mois, indiquent :

Temps réel : 5 heures

Taux réel de l'heure : 70.00

DH

Questions :

Quels sont, pour les 1 000 couverts (exprimés en Dirhams) les écarts sur taux, sur temps et global ?

Solution:

Écarts en valeur absolue

Ecart sur taux :  $(5 \times 70) - (5 \times 60) = 50$  (M) Ecart sur

temps :  $(5 \times 60) - (8 \times 60) = 180$  (B) Ecart total

$(5 \times 70) - (8 \times 60) = -130$  (B)

Écarts en valeur relative :

Rendement sur taux :  $(70 - 60) / 60 \times 100 = 16.67\%$  (M)

Rendement sur temps :  $(5 - 8) / 8 \times 100 = -37.5\%$  (B)

1-3- Les écarts sur coûts indirects :

L'incorporation des charges de structure est effectuée selon la technique du budget flexible. Un budget de frais est établi pour chaque niveau d'activité du centre d'analyse. Le taux de l'unité d'uvre utilisé pour l'affectation aux comptes de coût est celui qui correspond au budget de frais établi pour le temps alloué de la production réelle. Le taux varie donc en fonction de la production du centre.

L'écart global (budget de frais correspondant au temps alloué - Frais réels) se décompose en :

- z écart sur rendement: différence entre le budget de frais correspondant au temps alloué et celui correspondant au temps réel ;
- z écart sur budget: différence entre le budget de frais correspondant au temps réel et les frais réels.

Exemple :

Temps standard pour confectionner 4 000 couverts est de 2 000 heures

Le taux standard des charges variables est de 10 DH.

Les frais fixes standards sont de 10 000 DH

Le temps réel pour confectionner 4 000 unités

Les frais réels (variables et fixes) s'élèvent à 20 000 DH.

Questions :

Quels sont les écarts : global, sur rendement et sur budget.

Réponses :

	2 000 heures	2 100 heures	
variables	= 16 000	= 16 800	
fixes	10 000	10 000	
	26 000	26 800	28 000
	Ecart global		28 000 =- 2000
	Ecart sur rendement		26 800 =- 800
	Ecart sur budget		28 000 =- 1200

## II- METHODE DE QUANTIFICATION DES COÛTS ET LES ECARTS:

Dans le cas où les charges fixes sont intégralement incluses dans les coûts quel que soit le niveau d'activité du centre d'analyse, les conséquences seront: majoration des coûts en sous-activité, minoration des coûts en sur-activité. Dans ce cas, la mesure des performances sera biaisée et manquera d'objectivité. C'est pourquoi il faut tenir compte des variations du niveau d'activité : la méthode est faire appel à une imputation rationnelle.

Elle conduit à ajouter un écart sur activité aux deux écarts dégagés précédemment. On détermine l'activité normale du centre d'analyse et le budget de frais à ce niveau. Une valeur standard de l'unité d'œuvre (taux) du centre en est déduite. Les affectations aux comptes de coût de revient s'effectuent en multipliant ce taux (Tx<sub>s</sub>) qui reste fixe quelque soit la production réelle (Ts) par le temps alloué de la production réelle.

$$\text{Ecart global} = \text{Budget flexible (Ts} \times \text{Txs)} - \text{frais réels}$$

L'écart global se décompose en :

Un écart sur rendement (sur temps) =  $(\text{Ts} \times \text{Txs}) - (\text{Tr} \times \text{Txs})$  ou  $\text{Txs} (\text{Ts} - \text{Tr})$   
qui est la valeur standard de l'écart sur temps

Un écart sur activité =  $(\text{Tr} \times \text{Txs}) - \text{budget au temps réel}$   
qui représente le mal de la sous-activité ou le boni de la sur-activité

Un écart sur budget =  $\text{Budget au temps réel} - \text{frais réel}$   
qu'il faut analyser poste par poste

Exemple :

	Symboles	Activité normale	Activité réelle
.....	Q	5 000 couverts	4 000 couverts
.....	T	2 000 heures	1 800 heures
standard.....	T <sub>s</sub>		0.4 H/unité
ble totales.....	CV	6 000 DH	
bles unitaires.....	C <sub>vu</sub>	3 DH/ heure	

totales.....	CF	4 000 DH	
unitaires.....	Cfu	2 DH/ heure	
es.....		10 000 DH	9 500 DH
d unitaire.....	Tsu	5 DH/ heure	

Questions :

Déterminer l'écart global, sur rendement, sur activité et sur budget.

Solutions :

Il faut d'abord déterminer :

- Le taux standard  $T_x$  d'une heure (CV unitaires + CF unitaires) :  
 $3 \text{ DH} + 2 \text{ DH} = 5 \text{ DH}$
- Le temps standard  $T_s$  de la production réelle ( Quantité produite x Temps unitaire standard ) :  
 $4\ 200 \times 0,4 \text{ heures} = 1\ 680 \text{ heures}$
- La valeur standard  $V_s$  (ou budget standard) de la production réelle :  $T_s \times$   
prix standard unitaire :  
 $1\ 680 \text{ H} \times 5 \text{ DH} = 8\ 400 \text{ DH}$
- Le budget flexible  $B_f$  pour 1 800 heures (Temps réel x Coûts variables unitaires) +  
charges fixes réelles :  
 $(1\ 800 \times 5) + 4\ 000 = 9\ 400 \text{ DH}$

Calculons les écarts :

$= (\text{Valeur standard de la production réelle} - \text{Frais réels})$ <p style="text-align: center;">Ou</p> $= (\text{Budget standard} - \text{charges réelles}) :$ $8\ 400 - 9\ 500 = 1\ 100 \text{ (M)}$
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

$\text{Ecart sur rendement} = \text{Budget standard} - (\text{Temps réel} \times \text{Taux standard de l'heure})$ $= 8\ 400 - (1\ 800 \times 5) = 600 \text{ (M)}$ <p style="text-align: center;">Ou</p> $\text{Ecart sur rendement} = \text{Taux standard de l'heure} \times (\text{Temps standard de la production réelle} - \text{Temps réel})$ $5 \times (1\ 680 - 1\ 800) = 600 \text{ (M)}$
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

$\text{Ecart sur activité} = (\text{Temps réel} \times \text{Taux standard de l'heure}) - \text{Budget flexible}$ $= (1\ 800 \times 5) - 9\ 400 = 400 \text{ (M)}$ <p style="text-align: center;">Ou</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Écart suractivité = Charges fixes unitaires - ( Temps total de la production normale - Temps réel )

$$2 \times ( 2\,000 - 1\,800 ) = 400 \text{ (M)}$$

Budget flexible - Frais réel

$$= 9\,400 - 9\,500 = 100 \text{ (M)}$$

N.B: Valeur standard de la production réelle ou Budget standard ont la même signification.

Module : Contrôle des Coûts Matières d'œuvre

Guide de travaux Pratiques

## TRAVAUX PRATIQUES

### EXERCICES ETUDES DE CAS

#### A- Exercices :

1° Un cuisinier prélève de la chambre froide 125.<sup>00</sup> KG de navets. Après épluchage, les parures représentent 3% du poids total.  
Quel est le poids des parures ?

2° Un contrôleur d'exploitation d'un hôtel désire connaître la quantité de jus d'orange produite par 25.<sup>00</sup> KG d'oranges. Après le procédé de la presse, il pèse les restes d'oranges et il trouve qu'ils représentent 72% du poids total.  
Quelle est la quantité de jus d'orange produite en KG ?

3° Un restaurateur achète une bouteille de vin rouge à 45.<sup>00</sup> DH qu'il revend avec un prix de vente qui lui permet de réaliser 25% de marge sur le prix d'achat.  
Quelle est sa marge sur le prix de vente exprimée en % ?

4° Un hôtelier achète 10 caisses (12 bouteilles par caisse) de vin rosé au prix de 38.<sup>90</sup> DH la bouteille. Il les revend à 7200 DH.  
Quelle est sa marge en % ?

5° Concernant la même livraison, les clients ont rejetées 9 bouteilles pour motif : « Tourné ».

Après avoir déterminé le prix de vente de la bouteille, calculez sa marge en valeur et en %

6° Un débitant a fait un bénéfice de 14% sur une barrique de vin.  
Quel est le prix d'achat de la barrique, s'il a réalisé un bénéfice de 977 DH ?

7° Un gérant de snack a vendu 250 plats du jour le 01-02-N, la veille, il a réalisé 300 plats.  
Calculer le % de variation.

8° Un restaurateur achète une bête de 185 Kg à 45<sup>50</sup> DH le Kg. Après l'avoir désossé, dénervé, il se retrouve avec un poids de 120<sup>50</sup> Kg.

Quelle est la part de la perte en valeur et en % ?  
A combien revient le Kg après traitement ?

9° Un restaurateur cherche à connaître la solution optimale concernant son approvisionnement en poisson. En voilà les conditions :

Option n° 1	Option n° 2
Achats de poisson Frais	Achats de poisson portionné
Prix moyen le Kg : 28 <sup>75</sup> .DH	Prix moyen le Kg : 40 <sup>65</sup> .DH
Déchets : 10 <sup>0</sup> %	Frais de transport : 01 <sup>90</sup> .DH par Kg
Salaire horaire : 6 <sup>25</sup> .DH	Coût de stockage : 03 <sup>75</sup> .DH par Kg
Coût de stockage : 00 <sup>00</sup> .DH	

On suppose que l'employé consacre une heure de travail pour traiter un Kg de légume frais.

10° Vous recevez 36<sup>00</sup> kg de longes de porc que vous payez 24<sup>50</sup> DH le kg.

Le parage et l'épluchage de cette viande représente 72<sup>00</sup> kg.

Quel est le % de perte ?

La perte en poids à la cuisson est de 20<sup>00</sup> kg :

Quel est le % de perte ?

Quel est le poids après cuisson ?

Vous voulez servir des portions de 90<sup>00</sup> gr dans l'assiette :

Combien de rations allez-vous pouvoir servir ?

Quel sera le prix de revient d'une portion sachant que les autres composantes représentent 20% du prix d'achat du poids net le kg des longes de porc ?

11° Pour faire des sardines grillées, beurre Maître d'hôtel (100 portions), vous avez utilisé les denrées ci-dessous :

Ingrédients	Quantité	Prix unitaire T.T.C
Sardines	25 <sup>00</sup> kg	08 <sup>50</sup> DH
Huile	00 <sup>50</sup> L	06 <sup>85</sup> DH
Beurre	01 <sup>50</sup> kg	14 <sup>20</sup> DH
Citrons	02 <sup>50</sup> kg	05 <sup>20</sup> DH
Persil	00 <sup>30</sup> kg	01 <sup>50</sup> DH

Assaisonnement : sel, poivre représentent 1.20 % du montant total de la dépense ci-dessus.

Quel est le prix de revient d'une portion en supposant que la TVA est pour l'ensemble de 7% ?

Vous voulez vendre ce plat en réalisant une marge qui vous permette de couvrir : les charges directes et indirectes, ainsi que votre bénéfice. Cette marge est fixée à 58.00 % du prix de vente H.T.

Quel est le prix de vente H.T d'une portion ?

12° Lors de la préparation de pommes de terre frites à partir de pommes de terre fraîches, divers essais ont fait ressortir les pertes moyennes suivantes :

- f Après épluchage et coupe, il reste 69% du poids de pommes de terre initial (poids brut) ;
- f Après la première friture (pochage), il reste 47% du poids brut initial ;
- f Après la 2<sup>ème</sup> friture, il reste 39% du poids brut initial.

D'autre part, l'huile absorbée pour pocher les fritures obtenues à partir de 01 kg de pommes de terre brutes, représente en moyenne :

- f Pour la première friture : 35 grammes,
- f Pour la deuxième friture : 11 grammes

L'utilisation de frites surgelées, en évitant le 1<sup>er</sup> pochage, permet d'économiser donc, une part importante de la consommation de l'huile.

1° A combien revient une portion de frites, calibrée à 200 grammes nets dans l'assiette :

- f Dans le cas de frites obtenues à partir de pommes de terre fraîches ?
- f Dans le cas de frites obtenues à partir de frites surgelées ?

2° Quelle quantité de pommes de terre faut-il pour préparer des frites pour 400 convives ?

3° Quelle quantité de frites surgelées serait nécessaire pour obtenir le même résultat ?

B- Etudes de cas :

Cas d'étude n° 1:

Suite à une annonce d'offre d'emploi, vous aviez postulé pour le poste de contrôleur de gestion. Après avoir passé, avec succès, l'entretien d'embauche, vous étiez sollicité à assurer les fonctions dudit poste. Il s'agit de l'hôtel « BACHAR» affilié à une chaîne volontaire. L'hôtel reçoit ses clients, individuels et groupes, au restaurant Olivera dont la capacité est de 200 couverts. La production est assurée par une seule cuisine (Clients et membres du personnel). Le bloc hébergement offre 110 Chambres doubles.

Les points de production sont :

- Cuisine principale,
- Cafétérie petit-déjeuner

Les points de vente sont :

- Salle de restaurant Olivera,
- Cave du jour,
- Bar Le sommelier

L'hôtel est organisé en trois départements :

Département	Effectif
Hébergement :	21
Réception	06
Etages	15
Restauration :	20
Cuisine	10
Salle	08
Bar	02
Administration :	08

La direction vous communique le dossier ci-joint (Voir les annexes) et vous demande de lui soumettre un rapport détaillé sur l'activité du mois de Mai 2001 comprenant les éléments de réponse suivants :

Résultats commentés,  
Points faibles de l'unité Et  
vos recommandations.



## Annexe I : Etat d'inventaire par point fin Avril N

## Cuisine :

Famille	B	uf	Agneau	Volaille	Poisson	L.B.O.F	Légumes	et	Epicer					
Valeur	378,-	DH	598,-	DH	384.	<sup>40</sup> DH	2430.	<sup>99</sup> DH	525.	<sup>37</sup> DH	901,-	DH	1458.	<sup>80</sup> DH

## Caféteria P.D.J :

Famille	Café	Infusions	Sucre	Confiture	P.Laitiers	J.fruits					
Valeur	166. <sup>45</sup> DH	233.	<sup>55</sup> DH	625.	<sup>01</sup> DH	466.	<sup>45</sup> DH	111.	<sup>25</sup> DH	331.	<sup>20</sup> DH

## Bar Le sommelier

Famille	Bières	Whiskies	Cognacs	Apéritifs	Liqueurs	Eaux-	Jus P.	Accompagn	Al
Valeur	530. <sup>42</sup> DH	2522,	<sup>69</sup> DH	657. <sup>60</sup> DH	419. <sup>98</sup> DH	934. <sup>88</sup> DH	512.	<sup>48</sup> DH	15. <sup>58</sup> DH

\* 183.<sup>86</sup> DH dont 157.<sup>50</sup> DH représente l'équivalent de 3.5KG

26.<sup>36</sup> DH représente 100 sachets d'infusions.

## Cave du jour

Famille	Bières	Vins	Eaux	Sodas			
Valeur	455. <sup>52</sup> DH	999.	<sup>81</sup> DH	252.	<sup>78</sup> DH	158.	<sup>86</sup> DH



## Annexe II: Etat d'inventaire par point fin Mai N

## Cuisine

Famille	B uf	Agneau	Volaille	Poisson	L.B.O.F	Légumes et fruits	E
Valeur	1584.96 DH	1120.02 DH	252. 40 DH	2580. 99 DH	215. 28 DH	658.-DH	1207.

## Caféteria P.D.J

Famille	Café	Sucre	Confiture P.	Laitiers J.	fruits
Valeur	107.94 DH	120.56 DH	159.45 DH	110.25 DH	85. 20 DH

## Cave du jour

Famille	Bières	Vins	Eaux	Sodas
Valeur	482.78 DH	962. 89 DH	178. 58 DH	198. 25 DH

## Bar Le sommelier

Famille	Bières	Whiskies	Cognacs	Apéritifs	Liqueurs	Eaux-Jus P.	Accor
Valeur	689.47 DH	1278, 29DH	402.69DH	1012.96DH	950.25 DH	221. 48DH	110

## Annexe III: Etat de prélèvements par point fin Mai N

## Cuisine

Famille	B	uf	Agneau	Volaille	Poisson	L.B.O.F		Légumes et fruits	Epicen
Valeur	5926,- DH		11857,- DH		9951. <sup>48</sup> DH	2106. <sup>97</sup> DH	3695. <sup>87</sup> DH	8992,-DH	8458. <sup>89</sup>

## Caféteria P.D.J

Famille	Café	Infusions	Sucre	Confiture	P.Laitiers	J.fruits	Boulangerie	
Valeur	750. <sup>47</sup> DH		198. <sup>58</sup> DH	936. <sup>09</sup> DH	990. <sup>47</sup> DH	2540. <sup>58</sup> DH	459. <sup>27</sup> DH	5580.-DH

## Bar Le sommelier

Famille	Bières	Whiskies	Cognacs	Apéritifs	Eaux-Jus P.	Accompagn	Café
Valeur	7639. <sup>42</sup> DH	2999, <sup>69</sup> DH	997. <sup>60</sup> DH	551. <sup>98</sup> DH	979. <sup>48</sup> DH	189. <sup>58</sup> DH	157. <sup>50</sup> DH

## Cave du jour

Famille	Bières	Vins	Eaux	Sodas
Valeur	250. <sup>90</sup> DH	4359. <sup>51</sup> DH	718. <sup>29</sup> DH	251. <sup>58</sup> DH

## Annexe IV: Etat des gratuités et pertes et casses par point fin Mai N

## Cave du jour

	Gratuités	Pertes et casses	Cuisine	Caféterie P.D.J
Bières	3.30 DH		28 couverts	Bar Le som
uides	6.28 couverts			Gratuités
Vins	100.Promotion	16 DH 9		Bières 23. 10 DH
-couverts				Whiskies 48 <sup>40</sup> DH
Eaux	18.Animation	42 DH 31		Apéritifs 38. 73 DH
	31.couverts	61 DH		Liqueurs 58 <sup>59</sup> DH
Sodas	8.40 DH	-		

Par ailleurs, la cuisine a produit pour le compte de la cuisine Communard des repas rev service bar 228.- DH de Kemia. Le service bar lui, a transféré 3 doses de whisky au pris



Annexe V : Etat d'informations complémentaires relatives à l'activité du mois  
Mai N

Données statistiques :

Rubriques	Les résultats	
	Réel	Prévu
Nombre de chambres louées	1 288	1350
Nombres de nuitées	2 131	2450
C.A hébergement individuels	224 580. <sup>00</sup> DH	380 190. <sup>00</sup> DH
C.A groupes	27 000. <sup>00</sup> DH	25 150. <sup>00</sup> DH
Nombres des arrivées du mois	1240	1450
Nombres de recouches fin Avril	38	---
Nombres de P.D.J servis	1342	2325
Part individuel	340	890
Part groupe	1002	1450
C.A H.T.S restauration	89 456. <sup>00</sup> DH	95 550. <sup>00</sup> DH
Part individuel	23 960. <sup>00</sup> DH	65 550. <sup>00</sup> DH
Part groupe	65 496. <sup>00</sup> DH	30 000. <sup>00</sup> DH
C.A. H.T.S Cave du jour	15 980. <sup>00</sup> DH	18 500. <sup>00</sup> DH
C.AH.T.S Bar	41 580. <sup>00</sup> DH	43 450. <sup>00</sup> DH
Durée moyenne de séjour		80
Food cost Restaurant		31. <sup>00</sup> %
Food cost cafeteria		25. <sup>00</sup> %
Beverage cost		28. <sup>00</sup> %
Assiette moyenne		99. <sup>00</sup> DH
Recette moyenne par client		350. <sup>00</sup> DH
Coût moyen par employé par heure travaillé		10. <sup>04</sup> DH/H

Les tarifs pratiqués :

- Prix de vente P.D.J plein tarif : 35<sup>00</sup> DH H.T
- Prix de vente menu plein tarif : 11<sup>00</sup> DH H.T

Etude de cas n° 2 :

Le département de restauration de l'hôtel BACHAR a établi son budget pour le mois de janvier 200N :

Données du budget :

- f Production de 200 couverts par jour
- f Nombre d'heures : 400 heures de travail par jour.
- f Charges variables : 60 000 DH
- f Charges fixes : 80 000 DH

Réalisations :

- f Production moyenne de 230 couverts par jour
- f Nombre d'heures : 500 heures
- f Un coût total de 180 000 DH

Questions :

- f Analysez les résultats par la méthode des écarts
- f Commentez les données de votre analyse.

Etude de cas n° 3 :

Le complexe NOBAYSSIR est une société de restauration et de loisirs, sis sur la côte atlantique du Maroc. Il a ouvert ses portes aux clients au cours de l'année précédente. En tant que responsable financier, il vous appartient de porter un regard d'appréciation sur les résultats affichés :

- Etablissement du compte différentiel
- Calcul des écarts
- Commentaire des résultats

Vous disposez des éléments du rapport de gestion relatif à l'ensemble des départements du complexe, composé comme suit :

**DONNEES DE BASE**

MOIS				LIBELLES		CUMUL	
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET
				ACTIVITE:			
				jours d'ouvertures			
254		257		PERSONNEL			
		7		effectif total.	293		254
		18		Effectif GolfClubHouse	13		0
				Effectif RestaurationClub	38		0
				House			
47		42		Effectif Discotheque	42		47
165		129		Effectif RestaurationBeach	129		165
				Club			
13		5		Effectif dpt Divers / Piscine	5		13
2		4		Effectif Boutiques	6		2
4		18		Effectif Animation	19		4
12		24		Effectif A & G	26		12
		0		Effectif Marketing	0		0
5		9		Effectif Entretien et Energie	14		5
6		1		Effectif Blanchisserie	1		6
1 699	10%	3718	15%	Discotheque	3 718	10%	1699
8 496	50%	9916	40%	RestaurationBeachClub	9 916	50%	8496
3 398	20%	4958	20%	RestaurationClubHouse	4 958	20%	3398
850	5%	1239	5%	Golf Club House	1 239	5%	850
2 549	15%	4958	20%	Divers / Piscine	4 958	15%	2549
16 992	1	24 790	1	TL VENTILATION	24 790		16 992



COMPTE DE PRODUITS ET CHARGES

MOIS				LIBELLES		CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%			REALISE	%	BUDGET	%
6 5406171	100	5 823380	100	CA TOTAL HT		5 964426	100	7 156041	100
1 689 100	26	1 813 077	31	TOTAL FRAIS DE PERSONNEL EFFECTIF		2 319 913	39	2 249703	31
254		257				293		254	
3 2170501	100	3 743652	100	CA HT DISCOTHEQUE		3 743652	100	3 217050	100
433 350	13	480 042	13	CONSOMMATIONS		480042	13	433 350	13
297 780	9	296 232	8	FRAIS DE PERSONNEL		316 826	8	347 780	11
185 000	6	722 740	19	AUTRES DEPENSES		722 740	19	185 000	6
2 300920	72	2 244638	60	MARGE DISCOTHEQUE		2 224044	59	2 250920	70
2 1191401	100	1 053644	100	CA HT RESTAURANT BAHIA		1 053644	100	2 119140	100
615 260	29	550 956	52	CONSOMMATIONS		550956	52	615 260	29
755 879	36	663 699	63	FRAIS DE PERSONNEL		694 407	66	855 879	40
455 000	21	168 027	16	AUTRES DEPENSES		184 364	17	505 000	24
293 001	14	-329 038	-31	MARGE RESTAURANT BAHIA		-376 084	-36	143 001	7
93 9391	100	138 325	100	CA HT RESTAURANT BAHIA		226 853	100	196 363	100
48 848	52	44 364	32	CONSOMMATIONS		70036	31	102 109	52
74 220	79	124 783	90	FRAIS DE PERSONNEL		250 256	110	148 440	76
6 370	7	27 021	20	AUTRES DEPENSES		47 830	21	12 810	7
-35 499##		-57 843	-42	MARGE RESTAURANT BAHIA		-141270	-62	-66 996	-34
547 5381	100	108 727	100	CA HT GOLF		153 545	100	999 788	100
52 808	10	36 708	34	FRAIS DE PERSONNEL		54 644	36	105 616	11
543 500	99	617 622	568	AUTRES DEPENSES		1 104 894	720	903 000	90
-48 770	-9	-545 603##	##	MARGE GOLF		-1 005 993	##	-8 828	-1
432 0001	100	609 600	100	CA HT AUTRES DPTS / PISCINE		609 782	100	432 000	100
0	0	4 958	1	CONSOMMATIONS		4958	1	0	0
85 798	20	16 977	3	FRAIS DE PERSONNEL		16 977	3	85 798	20
25 000	6	28 422	5	AUTRES DEPENSES		28 422	5	25 000	6
321 202	74	559 243	92	MARGE AUTRES DPTS		559 425	92	321 202	74
130 9501	100	169 433	100	CA HT BOUTIQUES		176951	100	191 700	100
72 023	55	84 137	50	CONSOMMATIONS		89 572	51	105 436	55
16 286	12	14 633	9	FRAIS DE PERSONNEL		20 542	12	23 808	12
3 871	3	2 223	1	AUTRES DEPENSES		2 930	2	3 871	2
38 770	30	68 440	40	MARGE BOUTIQUES		63 907	36	58 585	31
0	0	0	0			0	0	0	0
0##		0###	##	CA HT ANIMATION		0	##	0	##
0##		0###	##	CONSOMMATIONS		0	##	0	##
48 228##		79969###	##	FRAIS DE PERSONNEL		82 691	##	48228	##
135 484##		27424###	##	AUTRES DEPENSES		27 424	##	135484	##
-183712##		-107393###	##	MARGE ANIMATION		-110115	##	-183712	##
0	0	0	0			0	0	0	0
2 685912	41	1 832444	31	MARGE DPTS PRODUCTIFS		1 213913	20	2 514172	35

640 609	10	772 415	13	ADMINISTRATION GENERALE	1 177 575	20	1 088 162	15
341 109	5	577 497	10	FRAIS DE PERSONNEL	880 989	15	617 162	9
299 500	5	194 918	3	AUTRES DEPENSES	296 587	5	471 000	7
211 800	3	72 997	1	MARKETING COMMERCIAL	74 097	1	226 800	3
0	0	0	0	FRAIS DE PERSONNEL	0	0	0	0
211 800	3	72 997	1	AUTRES DEPENSES	74 097	1	226 800	3
149 786	2	296 960	5	ENTRETIEN	362 753	6	154 786	2
54 786	1	61 574	1	FRAIS DE PERSONNEL	72 746	1	54 786	1
95 000	1	235 386	4	AUTRES DEPENSES	290 007	5	100 000	1
71 651	1	119 884	2	ENERGIES	191 202	3	89 651	1
-1 073 846	#	-1 262 255	-22	MARGE DPTS NON PRODUCTIFS	-1 805 627	-30	-1 559 399	-22

CHGES APRES BE

MOIS		LIBELLES		CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%	REALISE	%	BUDGET	%
132 601		204 776		Taxes / Licences	206 211	133 984	
0		27 250		Droits d'auteurs	27 250	0	
0				Signalisation/ enseignes	0	0	
0		12 000		Taxes diverses	12 000	0	
0				Loyers mobiliers et Leasing	0	0	
0				Redevances commerciales	0	0	
230 760	4	232 935	4	Redevance sur C.A (V)	238 577	231 890	3
1 248 705	19	93 228		R.B.E.	-1 075 752	588 899	8
-6 774		10 000		Assurances	10 000	-36 774	
141 252	2			Cessions +/- values	0	0	
		2 000		Redevances sur R.B.E	0	141 252	2
				Coût propriété (Taxes foncières et d'édilité)	2 000	0	
				Coût propriété (patente)	0	0	
1 114 227	17	81 228		R.E.B.E	-1 087 752	484 421	7
				Amortissements+prov. Renouv. MME	0	0	
				Amortissements Ch. À répartir	0	0	
1 114 227	17	81 228		R.O Consolidé	-1 087 752	484 421	7
				Intérêts des emprunts	0	0	
				Finances c/c groupe	0	0	
				Autres F&P financiers	0	0	
0	0	0	0	Total Finances	0	0	0
1 114 227	17	81 228		R.G.O.	-1 087 752	484 421	7
0		32 029		Impôts social	32 804	0	
1 114 227	17	49 200		RESULTAT NET	-1 120 556	484 421	7
2 882 422		2 487 274		CHARGES FIXES	3 190 871	3 520 408	
44,07%		42,71%		% CA HT	53,50%	49,19%	
2 227 358		3 059 934		CHARGES VARIABLES	3 881 295	2 599 602	
34,05%		52,55%		% CA HT	65,07%	36,33%	
1 114 227		49 200		0	0		

DEPT GOLF

MOIS				LIBELLES			CUMUL	
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET	%
31		31		STATISTIQUES				
1 085		390		D'ACTIVITES:				
465		100		Jours d'ouverture	54		61	
		7		Nb passant9 trous	390		2 585	
0	0	0	0	Nb passant18trous	100		765	
				Effectif	7		0	
				CA GOLF TTC	0	0	0	0
				CA				
				GOLF				
				HT				
		68 227		Green Fee 9T	94 818		0	
		24 227		Green Fee 18T	41 091		0	
		4 682		Acces aupractice	6 045		0	
		6 273		LocationVoiturette Golf	6 273		0	
		5 318		Cours de Golf	5 318		0	
547 538	0	108 727	0	CA GOLF HT	153 545	0	999 788	0
				FRAIS DE PERSONNEL				
52 808		16 708		Permanents	34644		105 616	
49 040	9	13 175	12	Salaires et Charges	28 745	19	98 080	10
3 768	1	3 533	0	Prov Conges Payes	0	0	7 536	1
	0		3	Avantage en nature	5 899	4	0	0
	0		0	Prime de rendement +	0	0	0	0
	0		0	Intéressements	0	0	0	0
0	0	20 000	0	Cout formation	0	0	0	0
	0	20 000	18	Saisonniers& Extras	20 000	0	0	0
	0		0	Salaires et Charges	20 000	13	0	0
			0	Avantage en nature	0	0	0	0
52 808	10	36 708	34	TL FRAIS DE PERSONNEL	54 644	36	105 616	11
				AUTRES DEPENSES				
	0		0	Uniformes	2520	2	0	0
138 000	25	150 000	138	Contrat de maintenace	300 000	195	276 000	28
	0		0	Produits nettoyage	0	0	0	0
	0	68	0	mprimés & fourn.bur.	4 820	3	0	0
3 000	1	26 215	24	Petit Outillage	26 215	17	6 000	1
	0	1 239	1	Blanchisserie	1239	1	0	0
	0		0	Prestations exterieures	0	0	0	0
	0		0	Location materiel	0	0	0	0
	0		0	Carburant et lubrifiants	0	0	0	0
1 500	0		0	Petites fourniture	0	0	3 000	0
3 000	1		0	Pièces arosage	0	0	6 000	1
398 000	73	440 000	405	Arosage eau	770 000	501	612 000	61
	0	100	0	Divers	100	0	0	0
543 500	99	617 622	568	TL AUTRES DEPENSES	1 104 894	720	903 000	90

-48 770	-9	-545 603	-502	MARGE DEPT GOLF	-1 159 539	##	-1 008 616	##
193 808		42 923		CHARGESFIXES	63 379		111 616	
23,15		6,31			5,33	%	11,00	
643 500		637 622		CHARGESVARIABLES	1 124 894		903 000	
76,85		93,69			94,67	%	89,00	

DEPAT RESTAURATION  
BAHIA

MOIS		LIBELLES		CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%	REALISE	%	BUDGET	%
				STATISTIQUES D'ACTIVITES:			
		516		Nbre couverts Total	905	0	
		24		Cvt P. Déjeuner	39	0	
410		492		Cvt Hors PDJ	866	0	
		372		Cvt Dejeuner	656	0	
		120		Cvt Diner	210	0	
252				RM / couvertTotalTTC	202	520	
		244		RM / couvertDéjeuner	444	0	
		235		RM / couvert Dîner	443	0	
		18		Effectifs	38	0	
103 333		152 157		CHIFFRES D'AFFAIRES TTC	249 538	215 999	
				CHIFFRES D'AFFAIRES HT			
		104 065		Nourriture	168 665	0	
		34 260		Boissons	58 187	0	
93 939	100	138 325	100	CA RESTAURATION HT	226 853	196 363	100
				CONSOMMATIONS			
30 060		25 619		Nourriture	46 722	62 836	
#DIV/0!		25%		%	28%	#DIV/0!	
18 788		18 745		Boissons	23 314	39 273	
#DIV/0!		55%		%	40%	#DIV/0!	
48 848	52	44 364	32	CONSOMMATIONS TOTALES	70 036	102 109	52
				FRAIS DE PERSONNEL			
74 220		86 150		Permanents	206 823	148 440	
69 000	73	36 727	27	Salaires et Charges	99 820	138 000	70
0	0		0	Prov Conges Payes	0	0	0
5 220	6	10 412	8	Repas	17 588	10 440	5
0	0		0	Prime de rendement + Interessement	0	0	0
0	0	39 011	28	Hébergement	89 415	0	0
0	0	38 633		Saisonniers& Extras	43 433	0	
0	0	38 633	28	Salaires et Charges	43 433	0	0
0	0		0	Avantage en nature	0	0	0
0	0		0			0	0
74 220	79	124 783	90	TL FRAIS DE PERSONNEL	250 256	148 440	76
181		254		FRAIS DE PERS./ COUVERT	289	#DIV/0!	
#DIV/0!		6 932		FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	6 586	#DIV/0!	

1 500	0		0	AUTRES DEPENSES		0		0
615	2		0	0 Uniformes	0	0	3 000	2
615	1	7 215	5	5 Produits nettoyage	13 655	6	1 245	1
	1	4 958	4	4 Blanchisserie	4 958	2	1 245	1
	0		0	0 Energie cuisine	0	0	0	0
	0		0	0 P.M.E.	820	0	0	0
	0	6 313	5	5 Fournit clients & exploit	6 644	3	0	0
1 640	2	363	0	0 Imprimés	7 493	3	3 320	2
2 000	2	1 480	1	1 Decoration florale	7 150	3	4 000	2
	0		0	0 Locations diverses	0	0	0	0
	0	4 500	3	3 Orchestres/Musiques	4 500	2	0	0
	0		0	0 Prestation ext.	0	0	0	0
	0	2 192	2	2 Divers	2 610	1		0
6 370	7	27 021	20	TL AUTRES DEPENSES	47 830	21	12 810	7
-35 499	-38	-57 843	-42	MARGE DPT RESTAURATION	-141 270	-62	-66 996	-34
-38		-42		% DU C.A REST. H.T	-62		-34	
316		399		COUT TOTAL /COUVERT	425		#DIV/0!	
75 720		86 150		CHARGES FIXES	207 643		151 440	
58,50		43,92		%	56,41		57,50	
53 718		110 018		CHARGES VARIABLES	160 480		111 919	
41,50		56,08		%	43,59		42,50	

DEPT  
DISCOTHEQUE

MOIS				LIBELLES		CUMUL		
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET	%
		12352		STATISTIQUES D'ACTIVITES:				
		1126		Ticketscpnsommaton	12352		0	
				TicketsBouteilles	1126		0	
47		42		Effectifs	42		47	
3 574500		4 118 017		CHIFFRES D'AFFAIRES TTC	4 492382		3 860460	
3 217050	100	3 743652	100	CHIFFRES D'AFFAIRES DISCO HT	3 743652	100	3 217050	100
1 300 050	40	357 786		10C.A BeverageDisco	357 786	10	1 300 050	40
1 050 300	33	2 633043		70C.A EntréesDisco	2 633043	70	1 050 300	33
866 700	27	274 459		7C.A Ecart sur Tickets	274 459	7	866 700	27
	0	478 364		13C.A Ticket SpectacleDisco	478364	13	0	0
0				CONSOUMMATIONS				
433 350		480 042		Nourriture	0		0	
				Boissons	480 042		433 350	
433 350	13	480 042	13	CONSOUMMATIONS TOTALES	480 042	13	433 350	13
297 780		212 772		FRAIS DE PERSONNEL				
174 238	5	101 000	3	Permanents	212772		347 780	
8 582	0			Salaires et Charges	101000	3	224 238	7
14 664	0	20 933	1	Prov Conges Payes	0	0	8 582	0
15 728	0			Repas	20 933	1	14 664	0
				Prime de rendement + Interessement	0	0	15 728	0
84 568	3	90 839	2	Hébergement	90 839	2	84 568	3
0	0	83 460	2	Saisonniers& Extras	104054	3	0	0
	0	83 460	0	Salaires et Charges	104054	3	0	0
				Avantage en nature	0	0	0	0
297 780	9	296 232	8	TL FRAIS DE PERSONNEL	316 826	8	347 780	11
				AUTRES DEPENSES				
	0		0	Uniformes	0	0	0	0
	0	44 321	1	Mdses consomméeprd accueil	44 321	1	0	0
	0	4 043	0	Produits nettoyage	4 043	0	0	0
	0	5 360	0	Imprimés& fourniture bureau	5 360	0	0	0
	0	20 544	1	P.M.E.	20 544	1	0	0
	0	3 718	0	Blanchisserie	3 718	0	0	0
	0	126 962	3	Sécurité	126 962	3	0	0
	0	0	0	Prestationsexterieures	0	0	0	0
120 000	4	0	0	Décoration	0	0	120 000	4
30 000	1	0	0	Déplacement	0	0	30 000	1
	0	0	0	Commission& Agencesde Voyages	0	0	0	0
	0	0	0	Redevancesde réservation	0	0	0	0
35 000	1	517 791	14	MissionFestival / Réception	517791	14	35 000	1

185 000	6	722 740	19	TL AUTRES DEPENSES	722 740	19	185 000	6
2 300 920	72	2 244 638	60	MARGE DPT DISCOTHEQUE	2 224 044	59	2 250 920	70
72%		60%		% DU C.A DSICO H.T	59%		70%	
297 780		233 315		CHARGESFIXES	233 315		347 780	
61,68		24,94		%	24,94		65,28	
185 000		702 196		CHARGESVARIABLES	702 196		185 000	
38,32		75,06		%	75,06		34,72	



DEPAT RESTAURATION  
BAHIA

MOIS				LIBELLES		CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%			REALISE	%	BUDGET	%
		7 432			STATISTIQUES				
		3 403			D'ACTIVITES:				
		4 029			Nbre couverts Total	7 432		0	
		135			Cvt Dejeuner	3 403		0	
		117			Cvt Diner	4 029		0	
		150			RM / couvertTotalTTC	135		0	
					RM / couvertDéjeuner	117		0	
					RM / couvert Dîner	150		0	
		129			Effectifs	129		0	
2 354600		1 159 008			CHIFFRES D'AFFAIRES TTC	1 264 372		2 331 054	
1 367 370	100	715 806	68		CHIFFRES D'AFFAIRES HT				
751 770	35	337 837	32		Nourriture	715806	100	1 367 370	100
2 119 140	100	1 053 644	100		Boissons	337 837	32	751 770	35
					CA RESTAURATION HT	1 053 644	100	2 119 140	100
464 906		441 285			CONSOUMMATIONS				
34%		62%			Nourriture	441285		464 906	
150 354		109 670			%	62%		34%	
20%		32%			Boissons	109670		150 354	
615 260	29	550 956	52		%	32%		20%	
					CONSOUMMATIONS TOTALES	550 956	52	615 260	29
755 879		547 946			FRAIS DE PERSONNEL				
480 993	23	272 393	26		Permanents	556154		855 879	
27 242	1		0		Salaires et Charges	272 393	26	580 993	27
35 880	2	64 312	6		Prov Conges Payes	0	0	27 242	1
22 664	1		0		Repas	72 520	7	35 880	2
189 100	9	211 241	20		Prime de rendement + Interessement	0	0	22 664	1
0	0	115 753	11		Hébergement	211241	20	189 100	9
	0	115 753	11		Saisonniers& Extras	138253	13	0	0
	0		0		Salaires et Charges	138253	13	0	0
755 879	36	663 699	63		Avantage en nature	0	0	0	0
#DIV/0!		5 145			TL FRAIS DE PERSONNEL	694 407	66	855 879	40
					FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	5 383		#DIV/0!	
45 000	2		0		AUTRES DEPENSES				
192 500	9	21 764	2		Uniformes	0	0	45 000	2
	0	9 916	1		Produitsnettoiemnt	21 764	2	192 500	9
	0		0		Blanchisserie	9 916	1	0	0
50 000	2	9 832	1		Energie cuisine	0	0	0	0
	0	25 277	2		P.M.E. Restauration	9 832	1	50 000	2
					Fourniture clients & exploitation	25 277	2	0	0
137 500	6	46 870	4		Imprimés	46 870	4	187 500	9
30 000	1	4 550	0		Décorationflorale	4 550	0	30 000	1
	0	6 500	1		Locationsdiverses	8 917	1	0	0
	0		0		Orchestres / Musiques	0	0	0	0

	0		0	Prestationsexterieures	0	0	0	0
	0	43 318	4	Divers	57 239	5	0	0
455 000	21	168 027	16	TL AUTRES DEPENSES	184 364	17	505 000	24
293 001	14	-329 038	-31	MARGE DPT RESTAURATION	-376 084	-36	143 001	7
14%		-31%		% DU C.A REST. H.T	-36%		7%	
850 879		557 778		CHARGESFIXES	565 986		950 879	
46,59		40,34		%	39,59		48,12	
975 260		824 904		CHARGESVARIABLES	863 741		1 025 260	
53,41		59,66		%	60,41		51,88	

DEPT DIVERS /  
PISCINE

MOIS				LIBELLES			CUMUL	
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET	%
0		4 098		STATISTIQUES D'ACTIVITES:				
		2347		NB d'entrées	4 098		0	
		1751		Adultes	2347		0	
		0		Enfants	1751		0	
0		116		Prix moyen par client	#DIV/0!		0	
		71		Adultes	#DIV/0!		0	
		45		Enfants	#DIV/0!		0	
13		5		Effectif	5		13	
480 000		731 520		CHIFFRES D'AFFAIRES TTC	731 738		518 400	
230 400		512 255		CHIFFRES D'AFFAIRES HT				
201 600		97 345		Phone et Fax	0		0	
				Entrée piscine	512255		230 400	
				Locat° Matelats	97 345		201 600	
				Locat° Boutique	0		0	
				Divers	182		0	
432 000	100	609 600	100	TL CA DIVERS HT	609 782	100	432 000	100
0		4 958		CONSOMMATIONS				
0				0 TelephoneTelex	0	0	0	0
0				1 PressingBlanchisserie	4 958	1	0	0
0				0 Salon Coiffure	0	0	0	0
0				0 Fitness	0	0	0	0
0				0 Restauration &Logmt exterieur	0	0	0	0
0				0 Locationmateriel	0	0	0	0
0				0 Autres	0	0	0	0
0	0	4 958	1	1 TL CONSOMMATIONS DIVERS	4 958	1	0	0
40 798		16 977		FRAIS DE PERSONNEL				
32 040	7	12 792		Permanents	16977		40 798	
1 602	0			2 Salaires et Charges	12 792	2	32 040	7
4 056	1	4 185		0 Prov Conges Payes	0	0	1 602	0
0	0			1 Repas	4 185	1	4 056	1
3 100	1			0 Prime de rendement + Interessement	0	0	0	0
45 000	10	0		0 Hébergement	0	0	3 100	1
45 000	10			Saisonniers& Extras	0	0	45 000	10
	0			0 Salaires et Charges	0	0	45 000	10
	0			0 Avantage en nature	0	0	0	0
85 798	20	16 977		3 TL FRAIS DE PERSONNEL	16 977	3	85 798	20
6 600		3 395		FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	3 395		6 600	

25 000	0 6 0 0 0	0 0 0 5 5	AUTRES DEPENSES Uniformes Imprimés Fournitures clients Divers	0 0 0 28 422	0 0 0 5 5	00 25 000 0 0 25 000	6 0 0 6
25 000	6	28 422	TL AUTRES DEPENSES	28 422	5	25 000	6
321 202 74%	559 243 92%		MARGE DPT DIVERS % DU C.A DIVERS H.T	559 425 92%		321 202 74%	
40 798 36,82 70 000 63,18	16 977 37,40 28 422 62,60		CHARGESFIXES CHARGESVARIABLES	16 977 37,40 28422 62,60		40 798 36,82 70 000 63,18	

DEPT BOUTIQUES

MOIS				LIBELLES	CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET	%
2		4		Effectif	6		2	
144 725		179 445		CHIFFRES D'AFFAIRES TTC	179 445		73 440	
0				CHIFFRES D'AFFAIRES HT				
61 200		149 537		BoutiqueBeach	149 537		61 200	
69 750		19 895		BoutiqueClubHouse(Proshop)	27 414		130 500	
0				Boutique2	0		0	
0				Boutique3	0		0	
0				Boutique4	0		0	
130 950	100	169 433	100	CA BOUTIQUES HT	176 951	100	191 700	100
				CONSOMMATIONS				
33 660	26	73 207	43	BoutiqueBeach	73 207	41	33 660	18
38 363	29	10 930	6	BoutiqueClub House(Proshop)	16 365	9	71 776	37
0	0		0	Boutique2	0	0	0	0
0	0		0	Boutique 3	0 00 0			
0	0		0	Boutique 4	0 00 0			
72 023	55	84 137	50	TL CONSOMMATIONS	89 572	51	105 436	55
				FRAIS DE PERSONNEL				
16 286		14 633		Permanents	20 542		23 808	
11 800	9	11 967	7	Salaires et Charges	16 264	9	18 800	10
762	1		0	Prov Conges Payes	0	0	1 284	1
624	0	2 666	2	Repas	4 278	2	624	0
0	0		0	Prime de rendement + Interessement	0	0	0	0
3 100	2		0	Hébergement	0	0	3 100	2
0		0		Saisonniers& Extras	0		0	
0	0		0	Salaires et Charges	0	0	0	0
0	0		0	Avantage en nature	0	0	0	0
16 286	12	14 633	9	TL FRAIS DE PERSONNEL	20 542	12	23 808	12
8 143		3 658		FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	3 424		11 904	
				AUTRES DEPENSES				
0	0		0	Uniformes	0	0	0	0
0	0	805	0	Imprimés	1 512	1	0	0
0	0		0	Decoration	0	0	0	0
3 871	3	48	0	Petites fournitures	48	0	3 871	2
0	0	520	0	Fournit. clients	520	0	0	0
0	0	850	1	Divers	850	0	0	0
3 871	3	2 223	1	TL AUTRES DEPENSES	2 930	2	3 871	2
				MARGE DPT BOUTIQUES				
38 770	30	68 440	40	MARGE DPT BOUTIQUES	63 907	36	58 585	31
30		40		% DU C.A BOUTIQUE. H.T	36		31	

---

16 286	15 153	CHARGESFIXES	21 062	23 808
17,67	15,00	%	18,63	17,89
75 894	85 840	CHARGESVARIABLES	91982	109 307
82,33	85,00	%	81,37	82,11

DEPT ANIMATION

MOIS				LIBELLES	CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET	%
				STATISTIQUES D'ACTIVITES: Effectif				
4		18			19		4	
0##		0##		CHIFFRES D'AFFAIRES TTC	0	##	0	##
				CHIFFRES D'AFFAIRES HT				
				Tennis & Location	0		0	
				Golf & Location	0		0	
				Equitaion	0		0	
				Quads	0		0	
				Vèlos	0		0	
				Massage	0		0	
				Hammam	0		0	
				Babysitting	0		0	
				Tombola	0		0	
				Piscine	0		0	
				RackBy Night	0		0	
				Divers	0		0	
0##		0##		CA ANIMATION HT	0	##	0	##
				CONSOMMATIONS				
	##		##	Tennis +Location	0	##	0	##
	##		##	Equitation	0	##	0	##
	##		##	Fitness	0	##	0	##
	##		##	Rack By Night	0	##	0	##
0##		0##		TL CONSOMMATIONS	0	##	0	##
				FRAIS DE PERSONNEL				
48 228		71 969		Permanents	74691		48 228	
40 200##		56800##		Salaires et Charges	58 404	##	40200	##
2 130##			##	Prov Conges Payes	0	##	2130	##
1 248##		12741	##	Repas	13 859	##	1248	##
0##			##	Prime de rendement + Interessement	0	##	0	##
4 650##		2428	##	Hébergement	2 428	##	4650	##
0		8 000		Saisonniers& Extras	8 000		0	
	##	8000	##	Salaires et Charges	8 000	##	0	##
	##		##	Avantage en nature	0	##	0	##
48 228##		79969	##	TL FRAIS DE PERSONNEL	82 691	##	48228	##
12 057		4 443		FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	4 352		12 057	
				AUTRES DEPENSES				
135 484##			##	Animation	0	##	135484	##
	##		##	Imprimés	0	##	0	##
	##		##	Orchetsre / M%usiques	0	##	0	##
	##		##	Prestationext.	0	##	0	##
	##		##	Locationsdiverses	0	##	0	##
	##	14995	##	Offerts clientèle	14 995	##	0	##
	##		##	Petitmatériel'danimation	0	##	0	##

	##		###	Décoration	0	##	0	##
	##	900	###	Costumerie & accessoires	900	##	0	##
	##	11529	###	Divers	11529	##	0	##
135 484	##	27424	###	TL AUTRES DEPENSES	27 424	##	135484	##
-183 712	##	-107393	###	MARGE DPT DIVERS	-110115	##	-183712	##
#DIV/0!		#DIV/0!		% DU C.A H.T	#DIV/0!		#DIV/0!	
183 712		99 393		CHARGESFIXES	102 115		183 712	
100,00		92,55		%	92,73		100,00	
0		8 000		CHARGESVARIABLES	8000		0	
0,00		7,45		%	8 000,00		0,00	



DEPT  
ADMINISTRATION  
GENERALE

MOIS				LIBELLES			CUMUL	
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET	%
0		24		STATISTIQUES D'ACTIVITES: Effectif	26		0	
341 109		264 803		FRAIS DE PERSONNEL Permanents	336065		617 162	
245 476	4	31 584		1 Salaires et Charges	37 455	1	519 981	7
6 063	0			0 Prov Conges Payes	0	0	7 611	0
3 744	0	64 053		1 Avantage en nature	88 013	1	3 744	0
30 851	0			0 Prime de rendement	0	0	30 851	0
54 975	1	169 167		3 Hébergement	210597	4	54 975	1
0		312 693		Saisonniers& Extras	544 923		0	
0	0	312 693		5 Salaires et Charges	544 923	9	0	0
0	0			0 Avantage en nature	0	0	0	0
341109	5	577 497		10 TL FRAIS DE PERSONNEL	880 989	15	617 162	9
#DIV/0!		24062		FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	33884		#DIV/0!	
0	0	8 595		AUTRES DEPENSES 0 Commissions cde credit	8 595	0	0	0
30 500	0	36 517		1 Imprimés/f de bureau	46 716	1	51 000	1
0	0			0 Uniformes	0	0	0	0
23 500	0	20 171		0 TelephoneTelex Fax	44 164	1	42 000	1
0	0			0 Affranchissement	0	0	0	0
33 000	1	18 640		0 Transports et Déplacement	49 465	1	66 000	1
0	0	6 650		0 Mission et Reception	19 722	0	30 000	0
0	0			0 Frais de recouvrement	0	0	0	0
0	0	14 793		0 Honoraires	14 793	0	0	0
0	0			0 AssurancesBPRD	0	0	0	0
0	0			0 Assurances & Taxes des véhicules	0	0	0	0
31 500	0	43 782		1 Locationsdiverses	61 917	1	52 500	1
0	0			0 Cotisationsprofessionnelles	0	0	0	0
0	0			0 Documentationet journaux	0	0	0	0
0	0			0 Cotisations et dons	0	0	0	0
20 000	0	4 565		0 Vehicules(Essence+Reparat°)	8 171	0	35 000	0
16 500	0	13 334		0 Fournitures Informatique	15 172	0	18 000	0
144 500	2			0 Contrat Gardiennage	0	0	176 500	2
0	0			0 Participation aux Frais du siège	0	0	0	0
0	0			0 RedevancesInformatique (D.G.T.I)	0	0	0	0
0	0			0 Frais & Produits Financiers	0	0	0	0
0	0	27 871		Divers				
0	0			0 Divers	27 871	0	0	0
299 500	5	194 918		3 TL AUTRES DEPENSES	296 587	5	471 000	7
0	0			0 Prov creancesdouteuses	0	0	0	0
0	0			0 Pertes & Profits exceptionnels	0	0	0	0

640 609 10%	10	772 415 13%	13	TL ADMINISTRATION % DU C.A TOTAL H.T	1 177 575 20%	20	1 088 162 15%	15
640 609 100,00 0 0,00		763 819 70,39 321 289 29,61		CHARGESFIXES %	1 168 980 67,87		1 088 162 100,00 0 0,00	
				CHARGESVARIABLES %	553 519 32,13			

DEPT MARKETING

MOIS			LIBELLES		CUMUL		
BUDGET	% REALISE	%			REALISE	% BUDGET	%
0		0	STATISTIQUES D'ACTIVITES: Effectif	0	0		0
0		0	FRAIS DE PERSONNEL Permanents	0	0		0
0		0	0 Salaires et Charges	0	0		0
0		0	0 Prov Conges Payes	0	0		0
0		0	0 Avantage en nature	0	0		0
0		0	0 Prime de rendement	0	0		0
0		0	0 Cout formation	0	0		0
0		0	Saisonniers& Extras	0	0		0
0		0	0 Salaires et Charges	0	0		0
0		0	0 Avantage en nature	0	0		0
0		0	0TL FRAIS DE PERSONNEL	0	0		0
#DIV/0!		#DIV/0!	FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	#DIV/0!			#DIV/0!
0		3 800	AUTRES DEPENSES Impression Edition	4 900	0		0
25 000		0	0 Frais de Déplacement	0	0		25 000
0		0	0 Foires & salons	0	0		0
50 000	1	19 309	0 Gratuites des invites	19 309	0		50 000
0		10 000	0 Signalisation/ enseignes	10 000	0		0
0		0	0 Publicité locale	0	0		0
136 800	2	39 888	1 Insertion & Achats Espaces	39 888	1		151 800
0		0	0 Affranchissements	0	0		0
0		0	0 Cadeaux à la Clientèle	0	0		0
0		0	0 Offres VIP	0	0		0
0		0	0 Promotions	0	0		0
0		0	0 RefacturationFrais de Marketing	0	0		0
0		0	0 Divers	0	0		0
211 800	3	72 997	1TL AUTRES DEPENSES	74 097	1		226 800
211 800	3	72 997	1TL DPT MARKETING	74 097	1		226 800
3%		1%	% DU C.A TOTAL H.T	1%			3%
211 800		72 997	CHARGESFIXES	74 097			226 800
100,00		100,00	%	100,00			100,00
0		0	CHARGESVARIABLES	0			0
0,00		0,00	%	0,00			0,00

DEPT ENTRETIEN  
ENERGIE

MOIS				LIBELLES		CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%			REALISE	%	BUDGET	%
0		9		STATISTIQUES D'ACTIVITES: Effectif		14		0	
54 786		34 144		FRAIS DE PERSONNEL		45316		54 786	
32 465	0	20 468	0	Permanents		29 082	0	32 465	0
1 578	0		0	Salaires et Charges		0	0	1 578	0
1 560	0	5 670	0	Prov Conges Payes		0	0	1 560	0
11 433	0		0	Avantage en nature		7 230	0	11 433	0
7 750	0	8 006	0	Prime de rendement		0	0	7 750	0
0	0	27 430	0	Hébergement		9 004	0	0	0
	0	27 430	0	Saisonniers&Extras		27 430	0	0	0
	0		0	Salaires et Charges		27 430	0	0	0
	0		0	Avantage en nature		0	0	0	0
54 786	1	61 574	1	TL FRAIS DE PERSONNEL		72 746	1	54 786	1
#DIV/0!		6842		FRAIS DE PERS. / EMPLOYE		5196		#DIV/0!	
0	0		0	AUTRES DEPENSES		0	0	0	0
0	0	101 225	2	Uniformes		0	0	0	0
0	0	37 424	1	Entretien contrats		140225	2	0	0
15 000	0		0	Ent. instal elect&techniques		53 045	1	0	0
30 000	0		0	Ent. piscine		0	0	15 000	0
	0		0	Ent .Climatisation et Refrigeration		0	0	30 000	0
0	0	11 242	0	Ent .Mobilier		11 242	0	0	0
0	0	15 500	0	Ent .Jardins		15 500	0	0	0
0	0	11 556	0	Ent .Batiments et Sols		11 556	0	0	0
0	0	3 365	0	Ent .Peintureet Decoration		3 365	0	0	0
0	0	38 000	1	Ent .Materielle de Cuisine		38 000	1	0	0
0	0	768	0	Ent .Buanderiet Plomberie		768	0	0	0
35 000	1	16 306	0	Petites fournitures entretien		16 306	0	40 000	1
0	0		0	Deplacements		0	0	0	0
0	0		0	Tapiserie, Rideauxet voilage		0	0	0	0
0	0		0	Evacuatioregouts		0	0	0	0
0	0		0	Traitement d'eau		0	0	0	0
15 000	0		0	Divers		0	0	15 000	0
95 000	1	235 386	4	TL AUTRES DEPENSES		290 007	5	100 000	1
149 786	2	296 960	5	TL ENTRETIEN		362 753	6	154 786	2
29 200	0	56 000	1	ENERGIES					
0	0		0	Electricité		68 445	1	39 200	1
27 935	0	60 000	1	Fuel		0	0	0	0
14 516	0	3 884	0	Eau		114 294	2	29 935	0
	0		0	Gaz		8 464	0	20 516	0
71 651	1	119 884	2	TL ENERGIES		191 202	3	89 651	1
1%		2%		% DU C.A TOTAL H.T		3%		1%	

221 437 3%	3	416 844 7%	7	FL DPT ENTRETIEN ENERGIES % DU C.A TOTAL H.T	553 955 9%	9	244 437 3%	3
221 437 100,00 0 0,00		389 414 93,42 27 430 6,58		CHARGESFIXES CHARGESVARIABLES	526 525 95,05 27 430 4,95		244 437 100,00 0 0,00	

Mois de :

DEPT BLANCHISSERIE /  
NETTOYAGE

MOIS				LIBELLES	CUMUL			
BUDGET	%	REALISE	%		REALISE	%	BUDGET	%
6		1		STATISTIQUES D'ACTIVITES: Effectif	1	6		
16 992		2 580		FRAIS DE PERSONNEL		16 992		
14 400	0	2 580	0	Permanents	2580	14 400	0	
720	0		0	Salaires et Charges	2 580	720	0	
1 872	0		0	Prov Conges Payes	0	1 872	0	
	0		0	Avantage en nature	0	0	0	
	0		0	Prime de rendement	0	0	0	
	0		0	Hébergement	0	0	0	
0		0		Saisonniers& Extras	0	0	0	
0	0		0	Salaires et Charges	0	0	0	0
	0		0	Avantage en nature	0	0	0	0
16 992	0	2 580	0	TL FRAIS DE PERSONNEL	2 580	16 992	0	
2832		2580		FRAIS DE PERS. / EMPLOYE	2580	2832		
				AUTRES DEPENSES				
	0		0	Uniformes	0	0	0	0
	0	4 515	0	Produits lessiviels	4 515	0	0	0
	0		0	Imprimés	0	0	0	0
	0	16 939	0	Prestationext.	16 939	0	0	0
	0	756	0	Divers	756	0	0	0
0	0	22 210	0	TL AUTRES DEPENSES	22 210	0	0	0
16 992		24 790		TL DPT BLANCHISSERIE	24 790	16 992		
0%		0%		% DU C.A TOTAL H.T	0%	0%		

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrage	Auteur (s)	Edition
L'entreprise et son environnement	C.BALANGER	EDITIONS BPI
Techniques et moyens de gestion	J.C.OULE	EDITIONS BPI
Gestion hôtelière	J.J.CARIOU M.LEURION T.LAUTARD	EDITIONS BPI
Cas pratiques de gestion hôtelière	F.REY	EDITIONS BPI
Gestion de l'entreprise	N.BACH J.C.OULE	EDITIONS BPI
Gestion et comptabilité en restaurant	D.ANGE	EDITIONS BPI
Comment assurer un hôtel restaurant	B.FLORIN	EDITIONS BPI
Le contrôle de gestion	J.C.OULE	EDITIONS BPI
Le contrôle de gestion	J.C.OULE T2	EDITIONS BPI
Les emplois dans l'hôtellerie restauration	J.BRIED	EDITIONS BPI
Gestion Tome 1 et 2	M.N. BONTOUX, B. CLAUZEL, G. LEJET, F. PIERSON	Editions BPI
Gestion tome 3	T. LAUTARD	Editions BPI
Corrigé expliqué de Gestion tome 1	M.N. BONTOUX, B. CLAUZEL, G. LEJET, F. PIERSON	Editions BPI
Corrigé expliqué de Gestion tome 2	M.N. BONTOUX, B. CLAUZEL, G. LEJET, F. PIERSON	Editions BPI
Corrigé expliqué de Gestion tome 3	T. LAUTARD	Editions BPI
Les dix leviers d'une gestion performante	Bernard DERVAUX, Charlesia CROCE	Editions d'organisation
Equilibre et performance	L.AUDOUIN	EDITION D'ORGANISATION
Le diagnostic financier	B.MEUNIER-ROCHER	EDITION D'ORGANISATION
Analyse et diagnostic financier	P.RAMAGE	EDITION D'ORGANISATION
Finance d'entreprise	N.GUEDJ	EDITION D'ORGANISATION
La gestion financière	H.HUTIN	EDITION D'ORGANISATION
Pratique de contrôle interne	IFACI	EDITION D'ORGANISATION
Comment utiliser le tableau de bord	R.S.CAPLAN	EDITION D'ORGANISATION

prospectif ?		
le tableau de bord prospectif	R.S.CAPLAN	EDITION D'ORGANISATION
Le tableau de bord au service de l'entreprise	M.LEROY	EDITION D'ORGANISATION
Le contrôle de gestion	N.GUEDJ	EDITION D'ORGANISATION
Les systèmes de mesure de la performance	J.P. RODIER	EDITION D'ORGANISATION