

BUDGETS ET REPORTING

Jean-Claude Oulé

BUDGETS ET REPORTING

Ce diaporama est consacré aux **aspects pratiques de la réalisation des budgets**.

Réaliser un budget, c'est faire des prévisions de chiffre d'affaires et de charges,. C'est pourquoi vous trouverez dans ce chapitre plusieurs techniques de prévision, en particulier :

- Techniques de prévision du chiffre d'affaires,
- Ta technique de prévision du ratio matières,
- Techniques de prévision des charges de personnel.

Dans un deuxième temps, nous allons étudier les **techniques de reporting mensuel** qui ont pour but de fournir aux responsables, dans les premiers jours du mois, des informations de synthèse sur l'activité et les performances du mois précédent.

SOMMAIRE

1 – La prévision des ventes

- A – La création d'entreprise
- B – L'organisation de l'activité à court terme
- C – La planification de l'activité annuelle : le budget des ventes

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les consommations de matières
- C – Les charges de personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Les techniques de reporting des résultats
- B – Le reporting dans les grands hôtels

un budget est un compte de résultat mensuel établi sur 12 mois.

Il comprend un volet « ventes » ou « chiffre d'affaires » et un volet « charges » ou « coûts ».

Concernant les ventes, nous traiterons l'aspect budgétaire mais également les autres situations dans lesquelles un responsable a recours à la prévision des ventes :

- La création d'entreprise tout d'abord.
- La gestion quotidienne des opérations d'autre part, qui conduit les responsables opérationnels à réaliser chaque jour des prévisions d'activité pour organiser l'activité à court terme.

La partie consacrée à la prévision des charges suivra un plan classique correspondant aux groupes de charges caractéristiques du secteur : coûts d'occupation, matières consommées, charges de personnel et frais généraux.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Activité inférieure aux prévisions

Manque d'efficience
•Personnel en sur effectif
•Invendus non réutilisables

Ratio matières ↗
Ratio personnel ↗

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

La prévision des ventes est essentielle...

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Activité supérieure aux prévisions

Dégradation de la qualité
Temps de service ↗
Qualité de la relation ↘
Ruptures de stocks

Satisfaction clients ↘
Satisfaction employés ↘

Tous ceux qui exercent des responsabilités dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration s'accordent à considérer la prévision des ventes comme un des leviers essentiels de l'efficacité de la gestion.

En effet, si l'activité est inférieure aux prévisions, le personnel sera en sur effectif, les invendus risquent d'être perdus, ce qui aura pour effet d'augmenter les coûts principaux, matières et personnel.

Si en revanche l'activité est supérieure aux prévisions, le risque est de voir la qualité se dégrader en raison des délais de service et du manque de disponibilité des employés mais également les conditions de travail devenir plus pénibles en raison d'une productivité supérieure à la normale.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Les différentes situations de prévision

↳ Création d'entreprise
Pas de références (sauf chaînes)

↳ Exploitation
La prévision repose sur l'historique des ventes

Organiser l'activité à court terme

Prévoir les ventes des prochains jours pour :

- ✓ Passer les commandes
- ✓ Réaliser les plannings

Planifier l'activité annuelle

Budget des ventes sur 12 mois

Le manager se trouve en situation de prévoir les ventes dans trois types de circonstances :

- Tout d'abord en cas de **création d'entreprise** : c'est bien sûr la situation la plus inconfortable car on dispose de peu de références.
- La deuxième situation est la plus courante : il s'agit de prévoir **les ventes des prochains jours** pour organiser l'activité dans les deux domaines principaux que sont les commandes de matières et les plannings du personnel. Le travail de prévision sera facilité par l'existence d'un historique des ventes.
- Enfin, une fois par an, dans le cadre de la procédure budgétaire, il est nécessaire de planifier **l'activité annuelle (budget)**.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

La prévision des ventes
en cas de création :
2 approches

1ère approche

Estimer le CA
(Capacité, addition,
concurrents...)

↓

En déduire le RBE et
les coûts d'occupation
acceptables

2ème approche

**Partir des coûts
d'occupation**

↓

En déduire le CA
nécessaire

Comparer les résultats

Dans le cadre de la création d'entreprise, deux approches sont possibles pour estimer le chiffre d'affaires prévisionnel, les deux approches pouvant être menées parallèlement ou successivement en vue de comparer les résultats.

Une première approche consiste à **estimer le chiffre d'affaires à partir des caractéristiques du concept** : capacité, addition moyenne, estimation de fréquentation en se référant notamment à l'activité des restaurants de la zone. Le compte de résultat prévisionnel sera ensuite déroulé jusqu'au RBE et aux coûts d'occupation. La faisabilité sera alors vérifiée en comparant ce résultat aux coûts d'occupation envisagés pour cet emplacement.

La deuxième approche consiste à **partir des coûts d'occupation** connus d'un emplacement et à remonter le compte de résultat jusqu'au chiffre d'affaires prévisionnel. La faisabilité sera alors vérifiée en comparant ce chiffre d'affaires au potentiel du concept et de l'emplacement.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

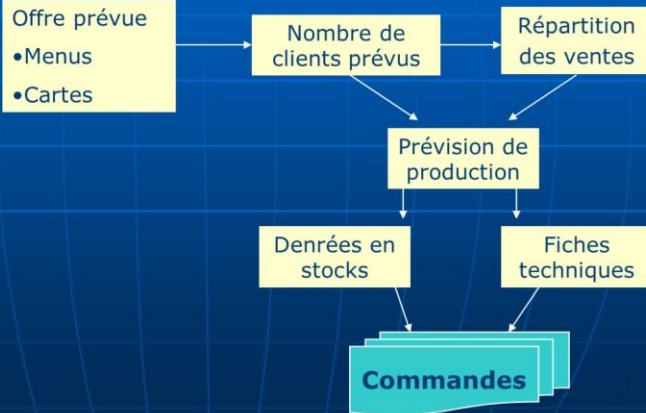
- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

De la prévision des ventes aux commandes



Dans le cadre de la **gestion opérationnelle**, la gestion des approvisionnements est une activité essentielle.

La procédure est la suivante :

Compte tenu de l'offre proposée, le manager établit une prévision de fréquentation pour les prochains jours et détermine la répartition des ventes en fonction des statistiques disponibles sur les habitudes de consommation des clients. Il établit sur cette base une prévision de production des différents plats. Grâce aux fiches techniques, il détermine les quantités de denrées dont le restaurant devra disposer dans les prochains jours. Les commandes sont alors passées en tenant compte bien entendu du stock existant.

Tout ou partie de la procédure peut être informatisée.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Les autres activités managériales quotidiennes dépendantes des prévisions d'activité

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

- **Les plannings du personnel**
- **Les modèles de journée et les «booking curve» : cf. diaporama «Prix et Revenue Management »**

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Deux autres activités managériales quotidiennes dépendent des prévisions d'activité :

Tout d'abord les plannings du personnel : Dans un contexte de réduction du temps de travail, de coût élevé et de rareté de la main d'œuvre, la qualité des plannings est essentielle par son effet direct sur le ratio personnel et la satisfaction des employés.

D'autre part, le Revenue Management (cf. diaporama Prix et Revenue Management) s'appuie également sur les prévisions d'activité en vue d'optimiser la gestion de la capacité et de vendre les chambres au bon moment, au bon prix, au bon client.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

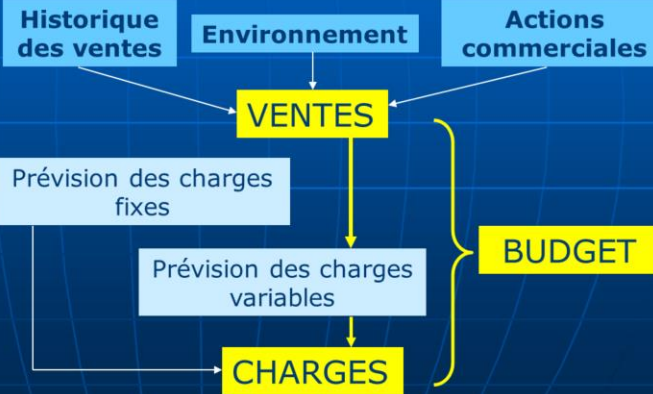
A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

L'élaboration du budget



Création d'entreprise, organisation de l'activité à court terme et enfin prévision des ventes en vue de planifier l'activité annuelle dans le cadre d'un budget.

Pour **planifier l'activité annuelle**, le manager s'appuie sur trois sources d'informations que nous détaillerons dans les diapositives suivantes :

- Tout d'abord, l'historique des ventes passées, ce qui, encore une fois, montre l'importance des statistiques de ventes.
- Ensuite, l'évolution prévisible de l'environnement général et local.
- Enfin, les actions commerciales envisagées pour agir sur les ventes.

Disposant des prévisions de ventes, il sera possible de prévoir les charges variables en appliquant les standards de consommation. Complétées par les prévisions de charges fixes, on disposera du budget des charges et donc du budget général de l'établissement.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

L'historique des ventes

Un exemple

Une chaîne de restauration à thème (pizzas) réalise la moitié de son chiffre d'affaires le week end. Ses ventes dépendent fortement d'évènements ponctuels comme les ponts, les évènements sportifs locaux ou les programmes de télévision. La réalisation d'un historique des ventes tenant compte de ces évènements, y compris les programmes de télévision, a réduit les erreurs de prévision de moitié.

Le manager s'appuie tout d'abord sur l'historique des ventes passées pour réaliser les prévisions.

L'exemple qui suit illustre l'importance de l'historique des ventes :

« Une chaîne de restauration à thème (pizzas) réalise la moitié de son chiffre d'affaires le week end. Ses ventes dépendent fortement d'évènements ponctuels comme les ponts, les évènements sportifs locaux ou les programmes de télévision. La réalisation d'un historique des ventes tenant compte de ces évènements, y compris les programmes de télévision, a réduit les erreurs de prévision de moitié. »

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

L'environnement général

- Perspectives de croissance économique
- Evolution des taux de change
- Risques politiques
- Etc...

Le manager tiendra compte, consciemment ou inconsciemment, du climat économique et politique général qui règne au moment de l'élaboration du budget. Ses prévisions seront naturellement plus optimistes dans un contexte économique et politique favorable à l'activité hôtelière dont on sait qu'elle est fortement dépendante de l'activité économique en général.

Les principaux indicateurs caractéristiques de l'environnement économique général sont :

- D'une part, le taux de croissance économique prévu dans les différents pays dont la clientèle est originaire,
- D'autre part l'évolution prévue des taux de change entre le pays où l'établissement est localisé et le pays de résidence des clients, par exemple la parité euro dollar.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

L'environnement local

☞ *Influence directe et continue liée à la situation*

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

Galeries commerciales, aéroports, gares, autoroutes...

**Activité du restaurant =
Activité principale x
Taux de captage**

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

L'environnement local aura une **influence directe et continue** sur l'activité d'un restaurant quand celle-ci dépend d'une activité principale située à proximité. C'est le cas par exemple des restaurants situés dans les galeries commerciales des grandes surfaces ou bien près des gares et aéroports ou encore sur des aires d'autoroutes.

Le manager devra observer statistiquement la relation entre son activité et celle, par exemple, du centre commercial près duquel il est installé de façon à connaître la proportion de clientèle du centre commercial captée par le restaurant.

Pour réaliser son budget, il appliquera le taux de captage aux prévisions de fréquentation que le centre commercial lui aura communiquées et tiendra compte ensuite des actions commerciales qu'il envisage de mener pour augmenter le taux de captage.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

L'environnement local

Influence épisodique et ponctuelle

Le gérant d'une cafétéria a reçu du siège le document suivant (extraits) en vue de préparer le prochain budget :

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Année en cours	Année prochaine
<i>Avril</i> Vacances scolaires Zone A : 12 au 27 Zone B : 11 au 23 Zone C : 5 au 20	<i>Avril</i> 1 mardi en moins, 1 jeudi en plus 11/12/13 : WE de Pâques Vacances scolaires Zone A : 3 au 15 Zone B : 11 au 25 Zone C : 10 au 22
<i>Mai</i> 1 ^{er} et 8 sont des jeudis L'Ascension tombait le 8 17/18/19 : WE de Pentecôte	<i>Mai</i> 1 jeudi en moins, 1 dimanche en plus 1 ^{er} et 8 sont des vendredis 21 : Ascension 30/31 : WE de Pentecôte

Certains évènements ont une influence épisodique et ponctuelle sur la fréquentation d'un hôtel ou d'un restaurant.

Un premier exemple est celui des vacances scolaires. Voici l'extrait d'un document adressé par le siège d'une chaîne de cafétérias à ses gérants pour préparer le budget de l'exercice suivant.

Comme vous pouvez le constater, on y indique par exemple qu'il y aura 1 jeudi en moins et un dimanche en plus en mai prochain, ce qui aura une influence sur le budget car le jeudi et le dimanche ne génèrent pas le même chiffre d'affaires. De même, il n'est pas neutre que deux jours fériés tombent un vendredi, ce qui, pour une cafétéria urbaine implique une baisse sensible de fréquentation en raison des départs en week end prolongés.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

L'environnement local

Influence épisodique et ponctuelle

- Manifestations sportives
- Manifestations culturelles
- Salons
- Congrès
- Expositions
- Etc...

D'autres évènements ont une influence épisodique et ponctuelle sur la fréquentation des hôtels et restaurants. Ainsi, le directeur ou le chef de service établiront leur budget en ayant sous les yeux le calendrier des manifestations sportives et culturelles, des salons, des congrès, des expositions, etc

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des ventes

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Le plan d'action commerciale

Aspect volontariste du budget

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

- Communication
- Animations
- Changements de carte
- Etc...

Le budget n'est bien entendu pas la simple reproduction du passé.

Les prévisions traduisent aussi les effets attendus du plan d'action commerciale qui regroupe l'ensemble des actions envisagées pour maintenir ou augmenter le chiffre d'affaires.

Budget et plan d'action commerciale sont liés et doivent être réalisés en collaboration entre les différents responsables. En effet, le plan d'action commerciale doit soutenir l'activité quand l'environnement est défavorable et aider à capter tout le potentiel de clientèle quand l'environnement est favorable.

Avec ce point, nous avons terminé la partie consacrée à la prévision des ventes. Nous abordons la deuxième partie qui consiste à prévoir le coût des moyens dans un souci d'efficacité et d'efficience.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Deuxième étape du budget : Prévoir le coût des moyens

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Nature des charges	Exemples	Sources d'information
Charges fixes	<ol style="list-style-type: none">1. Coûts d'occupation2. Frais généraux : Primes d'assurances, honoraires...3. Charges de personnel : personnel permanent	<ol style="list-style-type: none">1. Contrats2. Montants des dépenses des exercices précédents3. Actions envisagées
Charges variables	<ol style="list-style-type: none">1. Consommations de matières2. Frais généraux : Blanchissage, commissions sur moyens de paiement...3. Charges de personnel : extras, saisonniers, CDD...	<ol style="list-style-type: none">1. Coûts et ratios observés2. Mesures de productivité3. Actions envisagées

La deuxième étape de l'élaboration du budget consiste à prévoir le **coût des moyens à mettre en œuvre**.

Techniquement, on distingue les **charges fixes des charges variables**.

- Les charges fixes sont prévues en se référant aux contrats, par exemple pour les assurances ou au montant des dépenses passées.
- Les charges variables sont prévues à partir des coûts et ratios objectifs (ou standards) qui seront appliqués aux ventes.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Deuxième étape du budget :

Prévoir le coût des moyens

Exemple

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

Le montant annuel des assurances est de 12000 €. Le budget du mois de janvier sera de $12\ 000 / 12 = 1\ 000$ €

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Le standard de consommation de produits d'accueil est de 0,90 € par chambre louée. En janvier, il est prévu de louer 2200 chambres, le budget des produits d'accueil est de $2\ 200 \times 0,90 = 1\ 980$ €.

Un exemple simple pour montrer la différence de technique de prévision des charges fixes et des charges variables :

- Le budget des charges fixes est généralement déterminé pour l'année. On obtient le budget mensuel par simple abonnement par douzième. Ainsi, un budget annuel d'assurances de 12 000 € représente 1000 € de charge mensuelle.

- Pour les charges variables, la technique de prévision consiste à appliquer le standard de consommation défini comme objectif à la production prévue. Ainsi, dans l'établissement pris en exemple l'objectif de consommation de produits d'accueil est de 0,90 € par chambre louée si bien que le budget mensuel de produits d'accueil est de 1 980 €, soit 2200 chambres multiplié par 0,90 € par chambre.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Deuxième étape du budget :

**Prévoir le coût des moyens...
dans un souci de maîtrise
des charges**

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

Auditer les charges passées

↳ Evolution des dépenses

↳ Justification des dépenses

↳ Pouvait-on obtenir le même résultat en dépensant moins (efficience) ?

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Comme pour les ventes, la prévision des charges s'appuie sur le passé qui sert de référence et de base statistique mais il ne s'agit pas de le reproduire à l'identique même dans le cas de résultats satisfaisants.

La période budgétaire est l'occasion pour le responsable de pratiquer un véritable audit des charges supportées par l'établissement. Cet audit consiste à :

- Examiner l'évolution de chaque catégorie de charge au cours de années et des mois passés.
- S'interroger et interroger les équipes sur la justification de certaines dépenses.
- Se demander, dans un souci d'efficience, s'il est possible de dépenser moins sans nuire à la qualité de la prestation ou aux conditions de travail par un meilleur contrôle, une meilleure organisation ou de meilleures conditions d'approvisionnement.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

La prévision des coûts d'occupation

Loyers	Bail commercial <ul style="list-style-type: none">•Durée de 9 ans•Augmentations tous les 3 ans
Amortissements	Equipements existants Projets d'investissements
Intérêts des emprunts	Emprunts existants Nouveaux emprunts
Redevances de crédit-bail	Anciens contrats Nouveaux contrats

Nous commençons par la **prévision des coûts d'occupation** car elle est, en cours d'exploitation, la plus simple à réaliser. Il s'agit en effet, pour l'essentiel de charges fixes engagées au cours des exercices précédents. Il suffira de tenir compte des investissements et des financements susceptibles d'être réalisés au cours de l'exercice du budget.

Les loyers sont déterminés par les termes du bail commercial : La loi prévoit une durée de bail de 9 ans et des augmentations à la fin de chaque période triennale en fonction de l'évolution de l'indice de référence.

Pour les amortissements, les intérêts des emprunts et les redevances de crédit-bail, il faut tenir compte de l'existant et des nouvelles acquisitions et/ou nouveaux contrats prévus pendant l'année budgétaire.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

La prévision des consommations de matières

Consommations de matières

= CAHT restauration x ratio objectif

Comment le déterminer ?

- En cours d'exploitation
- En cas de création d'entreprise ou de changement de carte

La prévision des **consommations de matières** consiste à appliquer le ratio matières objectif au chiffre d'affaires prévisionnel de la restauration.

Il existe souvent plusieurs ratios notamment pour distinguer les consommations de solides et les consommations de liquides dont les objectifs sont différents.

Comment déterminer le ratio objectif ? C'est parfois très simple en cours d'exploitation quand il s'agit de procéder à de simples ajustement et parfois très complexe en cas de création ou de changement de carte.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Comment déterminer le ratio objectif en cours d'exploitation ?

(sans changement de carte important)

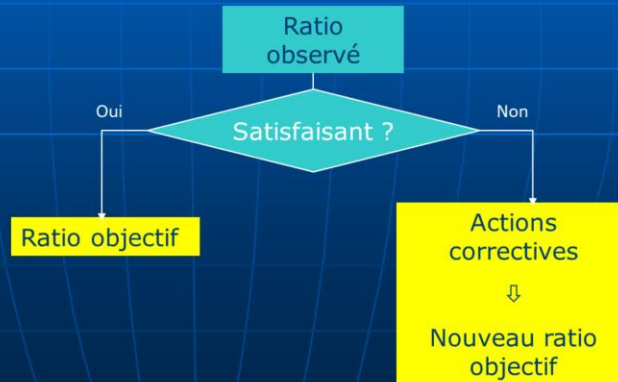
2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels



Comment déterminer le ratio objectif en cours d'exploitation s'il n'est pas prévu de modification importante de l'offre ?

Généralement, on se base sur le ratio actuel : s'il est satisfaisant, il devient le ratio objectif de l'exercice suivant. Sinon, on détermine un nouveau ratio en établissant le plan d'action qui permettra d'atteindre l'objectif : respect des fiches techniques, changements de fournisseurs ou renégociation des conditions tarifaires, mise en avant des plats les plus profitables, etc.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Que penser des comparaisons avec les ratios moyens de la chaîne ou de la profession ?

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

✓ **Chaînes : comparaison pertinente**

- Achats centralisés
- Carte identique

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

✓ **Indépendants**

Prix et produits différents ⇨

Rechercher sa propre norme (entre 25% et 35%)

Pour évaluer la performance de l'établissement dans la gestion des matières, il est possible de comparer le ratio matières avec les ratios moyens de la chaîne ou de la profession. Que penser de cette méthode d'évaluation des performances ?

Dans le cas des chaînes, cette comparaison est incontestablement pertinente et largement pratiquée pour évaluer la performance des différentes unités et de leurs gérants quand l'offre de restauration est uniforme dans tous les établissements, ce qui est souvent le cas : achats centralisés, carte identique...

Dans le cas des restaurants indépendants, le ratio d'un établissement donné dépend des prix pratiqués et de la gamme de matières premières utilisées (de la 1ère à la 5ème gamme). Il en résulte que les comparaisons avec des ratios moyens sont peu pertinentes et qu'il est souhaitable que l'établissement recherche sa propre norme en fonction du produit proposé et de la rentabilité observée. Tout au plus, peut-on dire que le ratio matières en restauration se situe entre 25% et 35%.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Comment déterminer le ratio objectif en cas de création d'entreprise ou de modification importante de l'offre ?

Fiches Techniques :
Coûts-Prix

Composition des ventes prévue

Ratio objectif

Dans le cas d'une création d'entreprise ou d'un changement complet de la carte, la détermination d'un ratio matières objectif passe par une véritable simulation des coûts matières des plats et du comportement d'achat des clients.

La première étape consiste à déterminer le coût matières et le prix de vente de chaque plat grâce à une fiche technique. Cette étape détermine l'offre prix du restaurant, les coûts et les marges réalisées lors de la vente de chaque plat.

La seconde étape consiste à prévoir la répartition des ventes entre les différents plats, c'est-à-dire à imaginer quels seront les choix des clients face à notre offre de plats, de menus et de prix. Il s'agit d'un exercice perçu à juste titre comme délicat par les créateurs d'entreprise car on ne dispose souvent d'aucune référence compte tenu de l'originalité de l'offre.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

<i>Extrait de la carte</i>	PVHT	Coût	Ratio	Q	CA	Coût
		matière	Plat	prévues	prévu	total
.....						
Axoa d'Aitaxi	9,20	3,14	34,14%	348	3200,67	1092,72
Poulet Basquaise	8,36	2,86	34,21%	396	3311,04	1132,56
FROMAGES & DESSERTS						
Mamia	2,93	0,7	23,92%	132	386,29	92,40
Ardi Gasna y membrillo	3,34	0,83	24,82%	215	719,06	178,45
Gâteau Basque	4,18	0,77	18,42%	201	840,30	154,77
Arroz con leche	3,76	0,75	19,93%	168	632,11	126,00
Béret Basque	4,18	0,71	16,98%	240	1003,34	170,40
Macaron & Manzanita glacée	4,18	1	23,92%	160	668,90	160,00
Crème Catalane	3,76	0,69	18,34%	194	729,93	133,86
Salsa de frutti	3,76	0,64	17,01%	130	489,13	83,20
			30,02%		44762,96	14603,48

Moyenne des ratios de chaque plat

Ratio objectif

32,62%

Pour illustrer la technique de détermination du ratio objectif dans le cas d'une création d'entreprise ou d'un changement de carte, je vous propose d'étudier le tableau de simulation réalisé pour la création d'un restaurant à thème.

Le tableau comprend pour chaque plat :

- Le prix de vente
- Le coût matière du plat
- Le ratio du plat
- Les quantités qu'il est prévu de vendre
- Le CA prévu pour chaque plat
- Le coût matières total de chaque plat

La moyenne arithmétique des ratios de chaque plat a été calculée : on obtient un résultat de 30,02%. Ce serait le ratio matières si les quantités vendues de chaque plat étaient identiques.

Pour obtenir le ratio objectif, il faut tenir compte de la composition des ventes. Si les prévisions de ventes se réalisent, le ratio sera de 32,62%. On constate que le ratio dépend bien de la répartition des ventes entre les différents plats

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

La prévision des charges de personnel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

⇒ Feuille  d'aide à la prévision du coût du personnel : cf. blog

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

⇒ Présentation des techniques de prévision :

- Personnel permanent
- Personnel temporaire

Nous abordons maintenant la prévision des charges de personnel. Pour vous initier à cette technique dans le cadre des budgets mais également dans le cadre de votre projet, je mets plusieurs supports à votre disposition.

Vous disposez tout d'abord dans le cours qui va vous être remis de rappels concernant la réglementation, notamment en matière de durée du travail. Bien entendu, vous complèterez ces informations avec celles qui vous seront données dans les cours spécialisés.

Nous abordons maintenant la prévision des charges de personnel.

Le blog propose de télécharger une feuille de calcul permettant de calculer le coût global d'un employé. Il s'agit d'un outil utile pour la réalisation des budgets.

La plupart des hôtels et restaurants emploient une équipe permanente complétée par du personnel temporaire (extras, CDD, saisonniers) selon les besoins. Nous appliquerons cette distinction aux techniques de prévision.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

La prévision des charges de personnel

↳ Le personnel *permanent* :
prévision **poste par poste**

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

↳ Le personnel *complémentaire* (pour faire face aux variations d'activité) :
prévision à l'aide des **objectifs ou standards de productivité**

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Coût du personnel permanent

+ Coût du personnel complémentaire

= Masse salariale prévisionnelle

Toute entreprise dispose d'un minimum de personnel permanent : dans certains cas, comme la restauration rapide, le personnel permanent se limite à l'encadrement; dans d'autres cas, notamment en restauration traditionnelle, il peut représenter parfois la totalité de l'effectif. Pour ce personnel, le coût prévisionnel est calculé poste par poste.

Pour déterminer les besoins en personnel occasionnés pour les pics d'activité hebdomadaire ou mensuelle, on utilise les standards ou les objectifs de productivité.

L'addition du coût du personnel permanent et du coût du personnel complémentaire détermine la masse salariale prévisionnelle.

Nous allons maintenant étudier chacune de ces techniques en détail.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Le personnel permanent : poste par poste

Chef de réception		Janvier
Salaire de base		1 950
Primes		50
Avantages en nature		134
Provision congés payés 10%		213
Total brut		2 347
Charges sociales employeur		939
Coût total		3 286

Salaire mensuel prévu au contrat

Primes de performance

Repas et logement

Droits à congés = 2,5 jours par mois = 10% du salaire

Cotisations sociales employeur selon taux en vigueur

Pour chaque employé permanent et pour chaque mois, le coût total est calculé à l'aide d'une feuille Excel. Voici un exemple de calcul du coût total prévisionnel d'un chef de réception pour le mois de janvier.

Ce coût comprend :

- Le salaire mensuel prévu au contrat
- Les primes éventuelles
- Les avantages en nature si l'établissement nourrit son personnel. Plus rarement, on tiendra compte également du logement fourni.
- Les droits à congés à hauteur de 10% du salaire : en effet, le salarié acquiert chaque mois 2,5 jours de congés, soit environ 10% des jours ouvrables, donc 10% du salaire.
- On ajoute enfin au total brut le montant des cotisations dues par l'employeur.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Le personnel complémentaire : prévision à partir de l'objectif de productivité

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

Personnel permanent

Effectif des périodes de faible activité

3 – Le budget

Personnel complémentaire

Quand l'activité l'exige

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Le personnel permanent correspond à l'effectif de l'établissement quand l'activité est à son plus bas niveau.

Il doit être complété par des moyens supplémentaires dès que l'activité est supérieure à son niveau minimum. Nous allons étudier les différents moyens de compléter les heures fournies par le personnel permanent.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Le personnel complémentaire : prévision à partir de l'objectif de productivité

Heures complémentaires (Temps partiel)	Réglementation stricte
■ Heures supplémentaires (Temps complet)	Coût élevé
■ Interim	

CDD
Saisonniers
Stagiaires

**Solution :
Annualisation
du temps de
travail**

Les moyens supplémentaires pour faire face à l'augmentation d'activité peuvent être mobilisés de différentes façons.

Un premier groupe de moyens est composé des **heures complémentaires et supplémentaires et de l'interim**. Rappelons cependant :

- Que la possibilité de faire effectuer des heures complémentaires aux employés à temps partiel est strictement réglementée par le droit du travail.
- Que, d'autre part, le coût des heures supplémentaires et de l'interim est élevé.

La solution pour limiter les inconvénients des heures complémentaires et supplémentaires est de pratiquer l'annualisation du temps de travail. Cette pratique prévue par la convention collective est porteuse de flexibilité pour l'entreprise et peut présenter également des avantages pour le personnel si elle est négociée dans le cadre d'un véritable dialogue social.

Les inconvénients du premier groupe de solutions pour disposer de moyens complémentaires conduit à recourir fréquemment aux contrats à durée déterminée, au travail saisonnier et aux stagiaires.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

Le personnel complémentaire : prévision à partir de l'objectif de productivité

Rappel : La productivité
Deuxième indicateur majeur avec le ratio matières

Indicateur courant = $\frac{\text{Chiffre d'affaires}}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

✓ Productivité faible \Rightarrow Ratio personnel élevé

✓ Productivité trop élevée \Rightarrow Conditions de travail et qualité de service dégradées

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

•Suivi régulier
•Chaînes : Standards de productivité

Revenons maintenant à la prévision des besoins en personnel complémentaire. Cette prévision s'effectue à partir de l'objectif ou du standard de productivité.

La productivité représente, avec le ratio matière, le deuxième indicateur majeur de la gestion des coûts en hôtellerie et restauration.

Pour la mesurer, l'indicateur le plus utilisé est la productivité horaire, c'est-à-dire le chiffre d'affaires par heure travaillée.

On comprend l'importance de la productivité en tant qu'indicateur de gestion :

- En effet, si la productivité est faible, les moyens sont sous-utilisés, ce qui aura pour conséquence d'augmenter le ratio de charges de personnel.
- Si, au contraire, la productivité est trop élevée, les conditions de travail et la qualité de service se dégradent.

L'importance de la productivité en tant qu'indicateur de gestion justifie la mise en place d'un suivi régulier et la présence de cet indicateur dans les tableaux de bord.

Les chaînes disposent quant à elles de standards de productivité.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Le personnel complémentaire : prévision à partir de l'objectif de productivité

Exemple de calcul des besoins en personnel complémentaire à l'aide de l'objectif de productivité (Restaurant Grill)

•Objectif de productivité : 32 € de CA par heure travaillée

•CA prévu en juin : 61 177 €

•Heures effectuées par le personnel permanent : 1 304 heures pour un coût de 15648 €

Pour montrer comment calculer les besoins en personnel complémentaire à partir de l'objectif de productivité, je vous propose l'exemple suivant :

- Un restaurant grill a un objectif de productivité de 32 € par heure travaillée.
- Le CA prévue pour le mois de juin est de 61177 €
- Les heures effectuées par le personnel permanent sont au nombre de 1 304 et leur coût s'élève à 15 648 €.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Le personnel complémentaire : prévision à partir de l'objectif de productivité

Première étape

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

Calcul du nombre total d'heures nécessaire

$$61\,177 / 32 = 1\,912 \text{ heures}$$

Deuxième étape

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Calcul du nombre d'heures complémentaires

$$1\,912 - 1\,304 = 608 \text{ heures}$$

La première étape du calcul consiste à déterminer le nombre total d'heures de travail dont il faut disposer pour réaliser le CA prévu en respectant l'objectif de productivité.

En divisant le CA prévu, 61 177 € par l'objectif de productivité, on obtient le volume d'heures de travail dont il faudra disposer, soit 1 912 heures.

Sachant que le personnel permanent fournit 1 304 heures, on en déduit qu'il faut budgéter 608 heures complémentaires.

Il ne reste plus qu'à établir le budget des charges de personnel.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Le personnel complémentaire : prévision à partir de l'objectif de productivité

Coût du personnel permanent

15 648 €

+

Coût du personnel complémentaire

608 heures x 11 € = 6 688 €

=

Budget des charges de personnel

22 336 €

Le budget des charges de personnel du mois de juin s'obtient en additionnant le coût du personnel permanent, soit 15 648 € et le coût du personnel complémentaire, soit 608 heures à 11 €, coût prévu de ces heures.

On obtient un total de 22 336 €.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

La prévision des frais généraux

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

- Les frais généraux sont constitués d'un ensemble de charges regroupées dans une rubrique unique en raison du caractère non significatif de chaque charge considérée isolément.

- Une fois regroupées, ces charges représentent de 10% à 15% du CAHT en restauration et environ 20% en hôtellerie.

- L'énergie et les dépenses d'entretien constituent les charges les plus importantes de la rubrique.

Les frais généraux sont constitués d'un ensemble de charges regroupées dans une rubrique unique en raison du caractère non significatif de chaque charge considérée isolément.

Une fois regroupées, ces charges représentent de 10% à 15% du CAHT en restauration et environ 20% en hôtellerie.

L'énergie et les dépenses d'entretien constituent les charges les plus importantes de la rubrique.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

La prévision des frais généraux

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

Observation statistique des dépenses

Analyse critique des dépenses
(Audit)

Actions envisagées

Définition des normes et objectifs

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Comme dans les autres domaines, **l'observation statistique des dépenses** est une source d'information précieuse pour l'audit et les prévisions.

La deuxième phase de la méthode consiste à auditer chaque charge composant les frais généraux. L'audit des charges consiste :

- A étudier l'évolution de la charge au cours des années et des mois passés.
- A s'interroger et à interroger les équipes sur l'utilité de la dépense.
- A rechercher les moyens d'obtenir le même résultat en dépendant moins.

Une fois prises en compte les actions envisagées pour un meilleur contrôle des dépenses, **les normes et objectifs sont définis pour l'exercice suivant.**

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

La prévision des frais généraux :

Observation des dépenses

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Frais généraux en % du CAHT	Frais variables en fonction du CA : Commissions...
Dépense par couvert ou par chambre louée	Frais variables en fonction des quantités vendues : produits d'accueil...
Montant des dépenses engagées	Frais fixes

L'observation statistique des frais généraux prend trois formes différentes selon la nature de la charge :

- Pour les charges variables en fonction du chiffre d'affaires, on calcule un ratio en % du CAHT.
- Pour les charges variables en fonction des quantités vendues, on calcule la dépense moyenne par couvert ou par chambre louée.
- Enfin, pour les charges fixes, on observe simplement le montant des dépenses engagées.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

La prévision des frais généraux :

Normes et objectifs

• Dans le cas des chaînes, il existe pour de nombreux postes de frais généraux **des normes de consommation**.

• Ces normes, résultat de l'observation et de l'expérience, fixent dans certains cas des **minimas de dépenses** comme par exemple pour l'entretien et les réparations.

Dans le cas des chaînes, il existe pour de nombreux postes de frais généraux **des normes de consommation**.

Ces normes, résultat de l'observation et de l'expérience, fixent dans certains cas des **minimas de dépenses** comme par exemple pour l'entretien et les réparations. En effet, les gérants salariés pourraient négliger certaines dépenses comme l'entretien pour améliorer le RBE qui représente en général la base de leurs primes et intéressement.

LA REALISATION DES BUDGETS

La prévision des charges

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

La prévision des frais généraux : Répartition des dépenses mensuelles dans le budget

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

- Saisonnalité observée : Energie
- Nombre de couverts mensuels (ou nombre de chambres) ou % du CAHT mensuel (Charges variables)
- Budget annuel / 12 (Charges fixes)
- Autres modalités de répartition : calendrier des actions (Publicité)

Un fois budgétées les dépenses annuelles, la question de leur répartition entre les différents mois se pose. Plusieurs modalités sont utilisées :

- La première possibilité est de répartir la dépense en fonction de la saisonnalité observée : on utilisera cette modalité pour l'énergie par exemple.
- Répartition en fonction du nombre de couverts ou de chambres vendues : c'est la cas des charges variables
- Abonnement de la dépense par douzième : C'est le cas des charges fixes
- Ou enfin répartition en fonction d'un calendrier d'action pour la publicité par exemple.

LA REALISATION DES BUDGETS

Synthèse des produits et des charges : le budget

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

**Produits et charges sont réunis dans un document récapitulatif qui constitue le budget.
Les modèles suivants peuvent être téléchargés dans le blog.**

Produits et charges sont réunis dans un document récapitulatif qui constitue le budget.

Les modèles suivants peuvent être téléchargés dans le blog.

LA REALISATION DES BUDGETS

Synthèse des produits et des charges : le budget

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Budget
d'un
restaurant

	Janvier	Février
<i>Nombre de services</i>		
<i>Nombre de couverts par service</i>		
<i>Nombre de couverts total</i>	0	0
<i>Addition moyenne</i>		
Chiffre d'affaires HT	0	0
Denrées et boissons consommées		
<i>Ratio denrées et boissons</i>		
Marge brute	0	0
Salaires et charges		
<i>Ratio personnel</i>		
Marge sur coût principal	0	0
Impôts		
Energie		
Blanchissage		
Produits d'entretien		
Maintenance et entretien		
Petit matériel		
Primes d'assurances		
Décorations florales		
Tenues du personnel		
Frais postaux et de télécom.		
Fournitures de bureau		
Commissions sur moyens de pmt.		
Redevances		
Missions, réceptions		
Imprimerie		
Publicité		
Divers		
Total frais généraux	0	0
<i>Ratio frais généraux</i>		
R.B.E.	0	0
Coûts d'occupation		
R.C.A.I.	0	0

Modèle téléchargeable au format Excel.

LA REALISATION DES BUDGETS

Synthèse des produits et des charges : le budget

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Budget
d'un hôtel

	Janvier		Février	
	Montant	%	Montant	%
CAHT logement		#DIV/0!		#DIV/0!
CAHT nourriture et petits-déjeuners		#DIV/0!		#DIV/0!
CAHT boissons		#DIV/0!		#DIV/0!
CAHT téléphone		#DIV/0!		#DIV/0!
CAHT divers		#DIV/0!		#DIV/0!
CAHT total	0	100,00%	0	100,00%
Matières consommées				
<i>Nourriture</i>	0	32,00%	0	32,00%
<i>Boissons</i>	0	35,00%	0	35,00%
Marge brute	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Salaires				
Charges sociales				
Provision congés payés				
Nettoyage sous-traité				
Total charges de personnel	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Impôts et taxes				
Bianchissage				
Entretien immeuble				
Entretien matériel				
Eau, gaz, électricité				
Locations, honoraires, SACEM, TV				
Frais de déplacements				
Fournitures d'exploitation				
Publicité, missions, réceptions				
Affranchissements, fax				
Téléphone				
Primes d'assurance				
Commissions sur moyens de paiement				
Frais divers				
Total des frais généraux	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Resultat Brut d'Exploitation	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Dotations aux amortissements				
Intérêts des emprunts				
Loyers immobiliers				
Redevances de crédit-bail				
Resultat courant avant impôt	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!

Modèle téléchargeable au format Excel.

LE REPORTING

Définition

Le reporting : Définition

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Le reporting est une procédure mensuelle de contrôle qui permet d'apprécier le fonctionnement des activités et des services en fournissant aux responsables du siège et des unités :

- Une estimation des résultats financiers mensuels
- Une batterie d'indicateurs sur l'activité et les coûts

Nous abordons maintenant la dernière partie de cette présentation consacrée au reporting, complément indispensable de la gestion budgétaire.

Le reporting est une **procédure mensuelle de contrôle** qui permet d'apprécier le fonctionnement des activités et des services en fournissant aux responsables du siège et des unités :

- Une estimation des résultats financiers mensuels
- Une batterie d'indicateurs sur l'activité et les coûts

LE REPORTING

Définition

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Le reporting : Définition

Les hôteliers et restaurateurs indépendants ont également intérêt à mettre en place une procédure de reporting, éventuellement avec la collaboration de leur expert comptable

Les hôteliers et restaurateurs indépendants ont également intérêt à mettre en place une procédure de reporting, éventuellement avec leur expert comptable.

LE REPORTING

Définition

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

Le reporting : Définition

Les responsables opérationnels (gérants, directeurs, contrôleurs...) :

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

•Participent à l'élaboration du reporting en collectant et en transmettant au siège (ou à la direction régionale) en fin de mois les données nécessaires ;

3 – Le budget

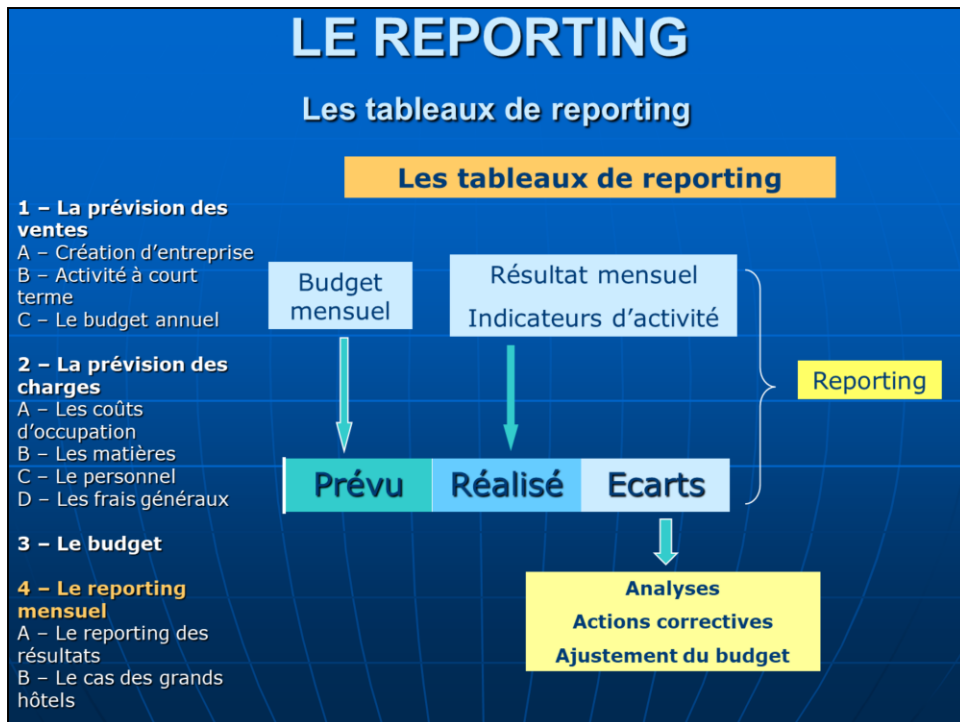
•Disposent des tableaux de reporting dans les premiers jours du mois suivant (généralement avant le 5).

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Les responsables opérationnels (gérants, directeurs, contrôleurs...) :

- Participent à l'élaboration du reporting en collectant et en transmettant au siège (ou à la direction régionale) en fin de mois les données nécessaires ;
- Disposent des tableaux de reporting dans les premiers jours du mois suivant (généralement avant le 5).



Dans sa forme la plus classique en hôtellerie restauration, le reporting mensuel prend la forme d'un tableau dans lequel sont regroupés :

- Le rappel des prévisions budgétaires
- La comparaison des prévisions et des réalisations pour les résultats financiers (CA, Marge brute, RBE...) et pour les indicateurs d'activité (TO, addition moyenne...)

Cet ensemble représente l'information de reporting mensuel.

Ces informations sont bien entendu analysées et conduisent éventuellement à des prises de décisions pour rapprocher la réalité des objectifs. Un ajustement du budget (à la hausse ou à la baisse) peut également s'avérer nécessaire à la lumière des résultats déjà connus.

LE REPORTING

Les tableaux de reporting

Mois m	Réel mois	Prévu mois	Ecart mois	Mois n-1	Cumul réel	Cumul budget	Ecart cumulé	Cumul n-1
CA Tx occup. Prix moyen RBE								

Résultats du mois

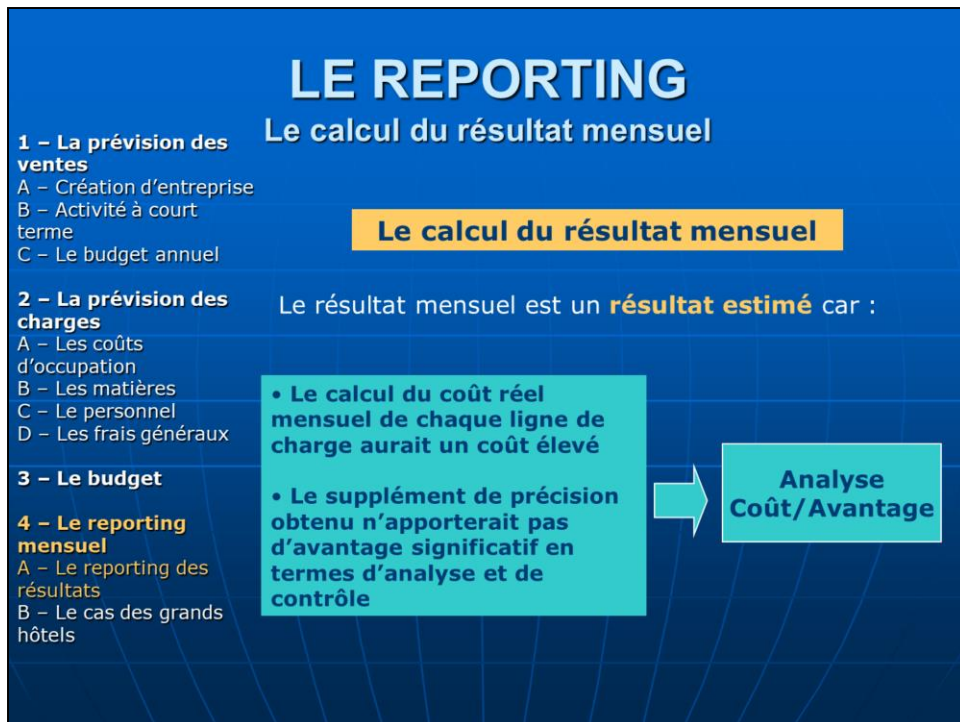
Même mois de l'année précédente

Cumuls réels et prévus depuis le début de l'année

Situation à la fin du même mois de l'année précédente

Pour fournir une information complète sur la situation de l'unité à la fin d'un mois donné, les tableaux de reporting sont complétés par :

- Les résultats du même mois de l'année précédente
- Les résultats cumulés prévus et réalisés depuis le début de l'année.
- Et enfin la situation cumulée à la fin du même mois de l'année précédente.



Les tableaux de reporting comprennent une colonne consacrée au résultat mensuel. Pour des raisons de coût de production de l'information, ce résultat est un résultat estimé mais suffisamment précis pour évaluer la situation de l'établissement.

En effet :

- Le calcul du coût réel mensuel de chaque ligne de charge aurait un coût élevé en raison du temps passé par les responsables de terrain, les services administratifs du siège ou le cabinet d'expertise comptable en collecte et traitement de l'information.
- Or, le supplément de précision obtenu n'apporterait pas d'avantage significatif en terme d'analyse et de contrôle.

Cette approche, fréquente en gestion, met en relation les coût engagés avec les avantages attendus. Un des talents du gestionnaire est de savoir réaliser de tels arbitrages.

LE REPORTING

Le calcul du résultat mensuel

Le calcul du résultat mensuel

Données réelles du mois	Chiffre d'affaires Coût matières Charges de personnel Certains frais généraux (S'ils représentent un % important du CA ou si les risques d'écart sont élevés)	Critères Faciles à obtenir : CA, charges de personnel... Indispensables au contrôle : coût matières...
Données estimées = Budget	✓ La plupart des frais généraux ✓ Les coûts d'occupation	Pourquoi les estimer ? ✓ Difficulté de connaître la valeur réelle mensuelle ✓ Estimation généralement peu différente de la réalité

Le compte de résultat mensuel comprendra par conséquent des données réelles et des données estimées pour lesquelles on reprendra tout simplement les prévisions budgétaires.

Selon quels critères décider de calculer le montant réel ou d'estimer une ligne du compte de résultat :

- Figureront pour leur montant réel d'une part les produits ou charges qui sont connus chaque mois comme le chiffre d'affaires ou les charges de personnel
- Et d'autre part, les charges dont la connaissance est indispensable au contrôle de la situation comme les consommations de matières par exemple.

Il en résulte que la plupart des frais généraux et les coûts d'occupation seront estimés en raison, pour le frais généraux de la difficulté de connaître leur montant réel mensuel et du fait que l'estimation des coûts d'occupation est généralement proche de la réalité.

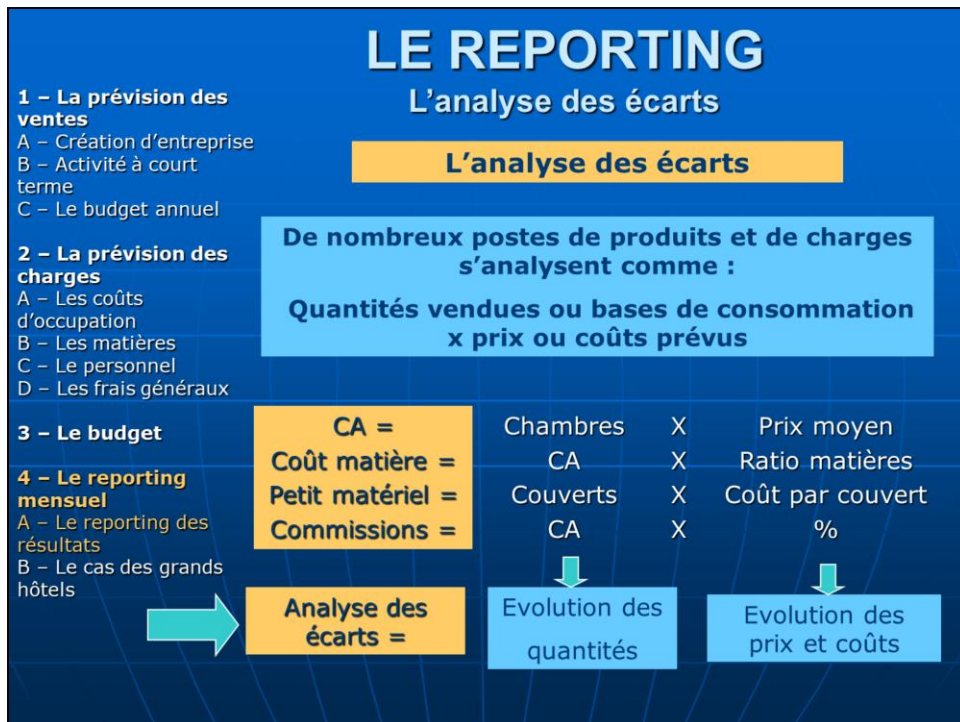
LE REPORTING

Le calcul du résultat mensuel

Septembre	Réalisé	Budget	Données de la colonne « Réalisé »
Chiffre d'affaires	83 000	90 000	Montant réel
Matières consommées	26 560	28 350	Charge réelle : Achats + Stock initial – Stock final
MARGE BRUTE	56 440	61 650	
Charges de personnel	32 370	33 200	Charge réelle
MARGE SUR PRIME COST	24 070	28 450	
Energie	2 500	2 700	Charge réelle
Autres frais généraux (estimés)			
Variables (4%)	3 320	3 600	Budget en %
Fixes	10 000	10 000	Budget en valeur
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	8 250	12 150	
Coûts d'occupation	9 000	9 000	Budget en valeur
RESULTAT COURANT AVANT IMPOT	-750	3 150	

Dans cet exemple de tableau de reporting des résultats d'un restaurant pour le mois de septembre, on constate que les données réelles sont le chiffre d'affaires bien sûr, les consommations de matières, les charges de personnel et l'énergie.

Toutes les autres données sont estimées soit en appliquant le % prévu au chiffre d'affaires réel pour les charges variables, soit en reprenant les données du budget pour les charges fixes.



Lorsque les responsables d'unités ou de services disposent des documents de reporting, ils vont procéder à certaines analyses et, en particulier à l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.

De nombreux postes de produits et de charges s'analysent comme le produit des quantités vendues ou consommées par les prix ou les coûts.

Ainsi, le CA est le produit du nombre de chambres ou du nombre de couverts par les prix,

Les consommations de matières sont le produit du chiffre d'affaires par le ratio matière,

Le petit matériel est le produits du nombre de couverts par la dépenses par couvert, etc.

Il en résulte que l'analyse des écarts visera à séparer l'effet de l'évolution des quantités et l'effet de l'évolution des prix ou de coûts.

LE REPORTING

L'analyse des écarts

L'analyse des écarts

Exemple d'application au chiffre d'affaires

1 – La prévision des ventes
 A – Création d'entreprise
 B – Activité à court terme
 C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges
 A – Les coûts d'occupation
 B – Les matières
 C – Le personnel
 D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel
 A – Le reporting des résultats
 B – Le cas des grands hôtels

CA Réalisé	Couverts : 4 200	Addition : 14 €	58 800 €
------------	---------------------	--------------------	----------

CA prévu	Couverts : 4 000	Addition : 15 €	60 000 €
----------	---------------------	--------------------	----------

Écarts R - P	Couverts : + 200	Addition : -1 €	- 1 200 €
---------------------	-----------------------------	----------------------------	------------------

Toujours R - P

Ecart défavorable

Prenons par exemple le cas d'un restaurant qui a réalisé au cours d'un mois un CA de 58 800 € représentant 4 200 couverts et une addition moyenne de 14 €.

Pour le même mois, il était prévu de vendre 4 000 repas à 15 € d'addition moyenne, soit un chiffre d'affaires de 60 000 €.

Il en résulte un écart de -1 200, toujours calculé dans le sens « **réalisé** » - « **prévu** », symbolisé ici par R-P. Cet écart est dû à une contre performance au niveau de l'addition moyenne compensée en partie par une fréquentation plus importante que prévue. On pourrait en rester là mais la méthode d'analyse permet d'aller plus loin en calculant l'importance relative de chaque cause d'écart (quantités et prix) sur l'écart total.

LE REPORTING

L'analyse des écarts

L'analyse des écarts

1 – La prévision des ventes A – Création d'entreprise B – Activité à court terme C – Le budget annuel	Pr	Qr	Pp	Qp
	14€	4 200	15€	4 000

2 – La prévision des charges A – Les coûts d'occupation B – Les matières C – Le personnel D – Les frais généraux	Ecart Prix	(Pr-Pp) X Qr	(14-15)x4 200 = - 4 200 €
---	---------------	-----------------	------------------------------

3 – Le budget	Ecart Quant.	(Qr-Qp) X Pp	(4200-4000)x15 = + 3 000 €
----------------------	-----------------	-----------------	-------------------------------

4 – Le reporting mensuel A – Le reporting des résultats B – Le cas des grands hôtels				<div style="background-color: #ffff00; padding: 10px; display: inline-block;"> -1 200 € </div>
---	--	--	--	---

Pour analyser l'écart global de – 1 200 € en deux sous-écarts dus respectivement aux prix et aux quantités, on procède de la manière suivante :

- Le prix réellement constaté, ici l'addition moyenne est désigné par Pr.
- Les quantités réellement vendues sont désignées par Qr.
- L'addition moyenne prévue est désignée par Pp.
- Et les quantités prévues sont désignées par Qp

L'écart sur prix est égal à $(Pr-Pp) \times Qr$, soit – 4 200 €. Autrement dit, la différence d'addition moyenne nous fait perdre 4 200 € de chiffre d'affaires.

L'écart sur quantités est égal à $(Qr-QP) \times Pp$, soit + 3 000 €. Autrement dit, la différence de quantités vendues nous fait gagner 3000 € de chiffre d'affaires par rapport aux prévisions.

L'addition des deux sous-écarts permet bien entendu de retrouver l'écart global.

LE REPORTING

L'analyse des écarts

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Exemple d'application aux charges variables

La méthode d'analyse des écarts s'applique également aux charges variables

↳ **Q = Nombre de couverts, de chambres ou CA**

↳ **P = coût unitaire ou ratio**

Prenons le cas du poste blanchissage dans un hôtel...

La méthode d'analyse des écarts que nous avons utilisée pour le chiffre d'affaires s'applique également aux charges variables.

Dans ce cas :

- Les quantités sont représentées par le nombre de couverts, le nombre de chambres ou le chiffre d'affaires
- Les prix sont représentés par les coûts unitaires ou les ratios.

Prenons le cas du poste blanchissage d'un hôtel.

LE REPORTING

L'analyse des écarts

1 – La prévision des ventes
 A – Création d'entreprise
 B – Activité à court terme
 C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges
 A – Les coûts d'occupation
 B – Les matières
 C – Le personnel
 D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel
 A – Le reporting des résultats
 B – Le cas des grands hôtels

Exemple d'application aux charges variables

Coût constaté	Chambres : 824	Coût : 1,26 €	1 038 €
Coût prévu	Chambres : 845	Coût : 1,12 €	946 €
Ecarts R - P	Chambres : - 21	Coût : +0,14 €	+ 92 €

Toujours R - P

Ecart défavorable

Un hôtel a consommé 1 038 € de blanchissage au cours d'un mois au lieu des 946 € prévus. Le budget est donc dépassé.

Pourtant le nombre de chambres vendus est inférieur aux prévisions. On constate que l'établissement a vendu 21 chambres de moins que prévu. C'est donc le coût par chambre qui est responsable du dépassement.

Comment analyser cet écart avec la méthode précédemment étudiée ?

LE REPORTING

L'analyse des écarts

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

Pr	Qr	Pp	Qp
1,26€	824	1,12€	845

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

Ecart Coût	(Pr-Pp) X Qr	(1,26-1,12)x824 = + 115 €
-------------------	---------------------	----------------------------------

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

Ecart Quant.	(Qr-Qp) X Pp	(824-845)x1,12 = - 23 €
---------------------	---------------------	--------------------------------

↓
+ 92 €

En appliquant la méthode générale d'analyse des écarts, on obtient un écart sur coût de 115 € et un écart sur quantités de -23 €.

Il apparaît que l'écart total de 92 € dissimule en réalité une contre performance de 115 € atténuée en partie par des quantités vendues inférieures aux prévisions. Il faut donc rechercher les causes de l'écart de 115 €.

LE REPORTING

L'analyse des écarts

1 – La prévision des ventes

- A – Création d'entreprise
- B – Activité à court terme
- C – Le budget annuel

2 – La prévision des charges

- A – Les coûts d'occupation
- B – Les matières
- C – Le personnel
- D – Les frais généraux

3 – Le budget

4 – Le reporting mensuel

- A – Le reporting des résultats
- B – Le cas des grands hôtels

Contrôle
budgétaire



Moyen de déceler
erreurs involontaires ou
volontaires commises
dans l'entreprise ou par
les fournisseurs

Exemples de recherches...

- Le sous-traitant a-t-il appliqué les tarifs négociés ?
- Les quantités facturées sont-elles conformes aux bons de remise de linge ?
- Les charges enregistrées en comptabilité correspondent-elles aux « consommations » du mois ?

Cet exemple montre que le contrôle budgétaire est aussi un moyen de déceler les erreurs administratives involontaires ou volontaires commises dans l'entreprise ou par les fournisseurs.

En effet, dans cet exemple, on peut s'étonner de constater un écart sur coût alors que les tarifs du blanchisseur sont censés être connus. On va donc procéder à des recherches pour comprendre l'origine de l'écart :

- On commencera par vérifier que le blanchisseur a bien appliqué les tarifs négociés. Il n'est pas rare qu'un fournisseur teste la réactivité de son client en pratiquant des augmentations de tarifs non prévues. Il sera toujours temps pour lui de plaider l'erreur administrative commise par un employé.
- On vérifiera ensuite la conformité des factures par rapport aux bons de remise de linge. Voilà une autre cause fréquente de sur facturation.
- Enfin, on recherchera une erreur dans les montants portés en comptabilité : facture enregistrée deux fois ou facture ne concernant pas le mois en cours.

LE REPORTING

Le cas des grands hôtels

1 – La prévision des ventes

A – Création d'entreprise
B – Activité à court terme
C – Le budget annuel

⇒ **Procédures de prévision et de reporting :**

- Généralisées dans les chaînes hôtelières et de restauration commerciale ou concédée.

2 – La prévision des charges

A – Les coûts d'occupation
B – Les matières
C – Le personnel
D – Les frais généraux

- En développement rapide chez les indépendants

⇒ **Dans les grands établissements hôteliers :**

- Des statistiques journalières et mensuelles plus détaillées

3 – Le budget

- Un suivi journalier du budget

4 – Le reporting mensuel

A – Le reporting des résultats
B – Le cas des grands hôtels

- Un compte de résultat mensuel global et par département opérationnel (Uniform System of Accounts for Hotels)

Avec ce point se termine la présentation des procédures les plus courantes de reporting mensuel. Elles concernent aussi bien les chaînes hôtelières que la restauration commerciale ou concédée. Comme indiqué en introduction, des indépendants de plus en plus nombreux réalisent un budget et pratiquent le reporting, notamment lorsqu'ils ont effectué leur début de carrière dans les chaînes. Dans ce cas, ils ne savent plus gérer sans ces outils de pilotage.

Dans les grands établissements hôteliers, les principes, les méthodes et les objectifs du reporting sont identiques à ceux présentés précédemment, notamment pour le calcul du résultat mensuel. Ce qui diffère, c'est :

- D'une part, le degré de détail des statistiques d'activité dont disposent la direction et les chefs de service.
- D'autre part, un suivi journalier du budget.
- Enfin, la présentation du compte de résultat mensuel selon le format du Uniform System of Accounts for Hotels avec un compte de résultat global qui consolide les comptes de résultat de chaque département.

LE REPORTING

Le cas des grands hôtels

Le « daily report »

	Actual Today	Actual Month To Date	Budget Month To Date	Difference	Last Year Month To date
REVENUE					
... MARKET SEGMENTATION	Résultats du jour	Cumul des résultats journaliers depuis le début du mois	Budget cumulé depuis le début du mois	Ecart	Résultats réalisés l'an passé au cours du même mois jusqu'au jour du DR
... COVERS COUNT					
... AVERAGE/ROOM					
... SOURCES OF BUSINESS					
...					

+ Coûts matières et productivité

La direction et les chefs de service disposent tout d'abord d'un rapport journalier principalement axé sur l'activité. On y trouve le chiffre d'affaires, les segments de clientèle, les prix moyens, l'origine des clients. Vous trouverez le détail de chaque rubrique dans le cours.

Toutes ces informations sont fournies pour la journée et en cumul mensuel.

Pour permettre d'évaluer la performance, le tableau comprend les prévisions et rappelle quelle était la situation le même jour de l'année précédente.

Dans certains cas, le tableau est complété par des données sur les coûts matières et la productivité du personnel.

LE REPORTING

Le cas des grands hôtels

L'income statement

	Actual Month (A)	Budget Month (B)	This Month Last Year (LY)	A/ B	A/ L Y	Actual Year To Date	Budget Year To Date	Last Year To Date
REVENUES								
DEP. COSTS								
Gross Operating income								
GENERAL EXPENSES								
Gross Operating Profit								

L'income statement est un compte de résultat mensuel. Il est présenté selon le format du Uniform System of Accounts.

Le document qui vous est proposé est le compte de résultat global qui synthétise les comptes de résultat des différents départements et conduit au calcul du Gross Operating Profit, le Résultat Brut d'Exploitation.

Vous êtes maintenant familiarisé avec la présentation des colonnes qui comprennent les résultats du mois, le budget, le rappel des résultats de l'année précédente et les cumulés.

Une originalité ici, le calcul en % des résultats actuels par rapport au budget et par rapport à l'année précédente.