

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE KOLEA

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en science commerciale
et financière

Spécialité : Comptabilité et finance

Thème :

**L'application de la méthode ABC et son importance dans la
détermination et la maîtrise des coûts dans le secteur hôtelier**

Cas : HOTEL AZ ZERALDA

Elaboré par :

GHARFARA Meriem

MERDJI Amel

Encadreur:

Mr BENZIADI Djamel

Lieu du stage : AZ Hôtels ZERALDA-ALGER –

Date de stage : du 15/03/2019 au 15/04/2019

Année universitaire

2018_2019

REMERCIEMENT***Remerciement***

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

On tient à exprimer nos profondes reconnaissances à toutes les personnes qui nous ont apporté leur soutien et ainsi qu'à celles qui nous ont fait confiance tout au long de la réalisation de ce travail de recherche.

Dieu merci ! Pour le savoir, la connaissance, et le courage que vous nous aviez donné.

Nos remerciements les plus vifs s'adressent à notre encadreur Mr Djamel BENZIADI pour le temps qu'il nous a consacré, pour ses précieux conseils et orientations.

Nous remercions également les membres du jury, qui nous ont fait l'honneur de se consacrer à l'évaluation de ce travail.

On tient à remercier infiniment les membres de la direction finance et comptabilité de AZ Hôtels ZERALDA ainsi que le département contrôle de gestion, en particulier notre encadreur Sid Ali SIAD de nous avoir suivi tout au long de notre stage.

Nos sincères et profonds remerciements vont aussi à nos parents qui nous ont toujours soutenu et ont eu foi en notre travail.

Votre soutien inconditionnel nous a aidé à surmonter les difficultés et les moments de doute inhérents à ce grand et palpitant travail. Merci !

Merci aux chers enseignants de l'ESC, et nous citons en particulier : Mr DAHIA, Mr TARHLISSIA, Mr GACHTOULI, Grâce à vos efforts, vos conseils et à la bonne formation que vous nous aviez prodiguée, nous voilà fin prêtes à présenter notre mémoire de fin de cycle.

Enfin, nous ne saurions clore nos remerciements sans exprimer notre affection pour nos chers Familles et amis, votre présence à nos côtés fait notre réussite.

DEDICACE*Dédicace*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Je dédie ce mémoire :

*A toi qui applaudissais ma réussite au premier rang, chérie
Maman.*

*A toi Papa, qui surveillais mes pas et qui ne me lâches pas, je ne te
décevrai pas.*

*A mes sœurs ikram, kawtar, anfal et mon frères Youcef Zakaria,
source de mon bonheur.*

*Mes cousins et mes cousines Yasmine, Walid, Djalil, mahdi et
Nassim.*

*A toute ma famille les « GHARFARA » du grand père au petit
fils.*

Mon binôme Amel et toute sa famille.

Je vous aime tous.

Meriem

DEDICACE*Dédicace*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Je dédie ce travail à :

Celle qui est toujours présente dans mon esprit et continue de l'être là pour faire mon bonheur. Merci pour de t'être sacrifiée pour que tes enfants grandissent et prospèrent. Enfin ! Merci tout simplement d'être la meilleure mère. Que dieu te protège et te garde pour nous.

Toi Papa, qui surveilles mes pas et qui ne me lâches pas, je ne te décevrai pas.

Mes adorables sœurs : Wissam, Wafaa et Aya.

Tous mes amis Kenza, Amira, Manel, Wissem, Roumaïssa, Hadjer, Anis, Mohamed, Housseem et Amine, je ne peux trouver les mots justes et sincères pour vous exprimer mon affection et mes pensées, vous êtes pour moi des sœurs, frères et des amis sur qui je peux compter.

Mon binôme Meriem et toute sa famille.

Dans la vie de tout un chacun, de nombreuses personnes mettent leurs efforts en jeu en sacrifiant leurs temps, en apportant une aide financière ou morale pour soutenir son prochain. Je ne saurais ainsi manquer de manifester ma profonde gratitude à ces personnes.

Amel

SOMMAIRE

Remerciement.....	I
Dédicace.....	II
Liste des abréviations.....	VI
Liste des figures.....	VII
Liste des tableaux.....	VIII
INTRODUCTION GENERALE.....	A-F
CHAPITRE I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier	1
Introduction.....	2
Section 01 : Les spécificités et les caractéristiques dans le secteur hôtelier	3
Section 02 : Notion de base sur la comptabilité de gestion	12
Section03 : L'évaluation des coûts dans le secteur hôtelier	20
Conclusion.....	28
CHAPITRE II : Démarche de la mise en place de la comptabilité à base d'activité ABC dans le secteur hôtelier	29
Introduction.....	30
Section 01 : La comptabilité à base d'activités (ABC)	31
Section 02 : Les préalables de la mise en place de la méthode ABC dans le secteur hôtelier	40
Section03 : La mise en place de la méthode ABC dans le secteur hôtelier	50
Conclusion.....	59
CHAPITRE III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activités au sein de l'hôtel AZ ZERALDA	60
Introduction.....	61
Section 01 : Présentation de la structure d'accueil.....	62
Section 02 : La méthode de calcul des coûts dans AZ Hôtels ZERALDA.....	72
Section 03 : La Mise en place de la méthode ABC dans AZ Hôtel ZERALDA.....	80
Conclusion.....	104

SOMMAIRE

CONCLUSION GENERAL.....105

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
A	Activité
ABC	Activity Based Costing
ABM	Activity Based Management
CAM-I	Computer Aided Manufacturing-International
CPA	Comptabilité Par Activité
CR	Centre de Regroupement
DFC	Direction de Finance et Comptabilité
DH	Direction d'Hébergement
DRH	Direction des Ressources Humaines
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
I	Inducteur
Kg	Kilogramme
KWH	Kilowattheure
M²	Mètre carré
M³	Mètre cube
MP	Matière Première
TDABC	Time Driven Activity Based Costing

LISTE DES FIGURES**Liste des figures**

Chapitre	Intitulé des figures	Page
I	Figure N°1 : Le traitement des charges dans la comptabilité d'activité	23
	Figure N°2 : la comparaison entre la méthode ABC et la méthode TDABC	26
II	Figure N°3 : Principe de la méthode ABC	34
	Figure N°4 : Schéma descriptif de l'activité adaptée de LORINO, 1991	35
	Figure N°5 : Trois niveaux d'analyse adaptée de Berland, 2009	36
	Figure N°6 : La classification des processus dans un hôtel	46
	Figure N°7 : Le choix d'inducteur	55
III	Figure N°8 : Les capacités des salles d'AZ hôtel ZERALDA	68
	Figure N°9 : L'organigramme de direction finance et comptabilité	69
	Figure N°10 : Processus de la réception	81

LISTE DES TABLEAUX**Liste des tableaux**

Chapitre	Intitulé des tableaux	Page
I	Tableau N°01 : Les différents types d'établissements hôteliers	4
	Tableau N°02 : Les fonctions principales d'un hôtel	7
	Tableau N°03 : Critère de comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion	19
	Tableau N°04 : Diagnostic de la méthode traditionnel	21
	Tableau N°05 : Diagnostic de la méthode des coûts cibles	22
	Tableau N°06 : Diagnostic de la méthode ABC général	24
	Tableau N°07 : Diagnostic de la méthode TDABC	25
	Tableau N°08 : Critère de comparaison entre la méthode ABC et la méthode TDABC	26
II	Tableau N°09 : Les informations nécessaires pour chaque activité	52
	Tableau N°10 : La base de détermination des inducteurs de ressources	54
	Tableau N°11 : Matrice des activités	56
III	Tableau N°12 : Les différents types des chambres	65
	Tableau N°13 : Les charges indirectes d'AZ Hôtels ZERALDA	73
	Tableau N°14 : Le taux d'imputation	73
	Tableau N°15 : La répartition des charges indirectes	73
	Tableau N°16 : Les achats directs des restaurants	75
	Tableau N°17 : Le nombre des employées dans chaque direction	76
	Tableau N°18 : Les charges de personnel	78
	Tableau N°19 : Le total des charges directes	78
	Tableau N°20 : Le coût de revient	79
	Tableau N°21 : les types des chambres et leur tarification	82
Tableau N°22 : Les plats des 04 restaurants	85	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°23 : Les produits de cafétéria	86
Tableau N°24 : Dictionnaires des activités	89
Tableau N°25 : Codification des activités	90
Tableau N°26 : Les ressources et les inducteurs des ressources	91
Tableau N°27 : Matrice activités/ ressources	92
Tableau N°28 : Identification des inducteurs possibles	93
Tableau N°29 : Codification des inducteurs	94
Tableau N°30 : Matrice inducteurs/ activités	96
Tableau N°31 : Le coût d'activité	97
Tableau N°32 : Regroupement des activités	98
Tableau N°33 : Coût d'inducteur	99
Tableau N°34 : Coût de revient global de service hébergement	99
Tableau N°35 : Coût de revient des produits d'hébergement	100
Tableau N°36 : Coût de revient global de service restauration	100
Tableau N°37: Coût de revient des produits de restauration	101
Tableau N°38 : Coût de revient global de Cafétéria	102
Tableau N°39 : Coût de revient des produits de Cafétéria	102
Tableau N°40 : Coût de revient globale de SPA	102
Tableau N°41 : Coût de revient des produits de SPA	103

LISTE DES ANNEXES**Liste des annexes**

Intitulé des annexes
Annexe n°01 : L'organigramme d'AZ Hôtels ZERALDA
Annexe n°02 : La balance de l'année 2018
Annexe n°03 : Les consommations directes
Annexe n°04 : Bon de prélèvement
Annexe n°05 : Fiche de réception
Annexe n°06 : Liste des produits alimentaires

RESUME ET MOTS CLES**Résumé**

L'objectif de notre étude est d'essayer de mettre en place une comptabilité à base d'activité (ABC) dans une entreprise de service, précisément une entreprise hôtelière.

L'ABC c'est l'une des méthodes modernes de comptabilité de gestion qui repose sur une nouvelle philosophie dans la répartition des charges indirectes.

Le travail présenté dans ce mémoire s'inscrit dans le cadre d'application d'une méthode de comptabilité analytique à base d'activité au niveau de l'hôtel « AZ ZERALDA », et les informations fournis concernant l'exercice 2018.

Nous sommes arrivées à conclure que le système de coûts basé sur les activités (ABC) joue un rôle important dans l'entreprise hôtelière, car il rend le suivie des coûts plus clair et faciles.

Mots clés : Entreprise hôtelière, comptabilité à base d'activité, comptabilité de gestion, charges indirectes.

ملخص و كلمات مفتاحية

ملخص

الهدف من دراستنا هو محاولة تطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) في المؤسسات الخدمائية بالتحديد على مستوى المؤسسات الفندقية.

تعتبر (ABC) من الطرق الحديثة لمحاسبة التكاليف التي تقوم على فلسفة استخدام الأنشطة كأساس لحساب التكاليف.

العمل المقدم في هذه المذكرات يمثل طريقة من طرق المحاسبة تحليلية على مستوى قاعدة البيانات " AZ ZERALDA" والمعلومات المقدمة متعلقة بالعام المالي 2018.

وقد توصلنا في الأخير ان نظام التكاليف على أساس الأنشطة له دور هام على مستوى المؤسسة الفندقية، وذلك لما يقدمه من سهولة في تتبع التكاليف غير المباشرة وهذا ما يجعل النتائج التكاليف دقيقة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الفندقية، محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، محاسبة التسيير، الأعباء الغير المباشرة.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Au fil des décennies, le tourisme a connu un essor continu et c'est diversifié de plus en plus, au point de devenir un des secteurs économiques à la croissance la plus rapide du monde, il constitue une des principales sources de revenus de beaucoup de pays en développement, la contribution du tourisme au bien-être économique dépend de la qualité et des recettes de l'offre touristique.

Dans le contexte de la mondialisation croissante de l'économie de service, la survie concernera des organisations qui possèdent des capacités intrinsèques pour fournir les meilleurs services touristiques, notamment l'hôtellerie.

On associe souvent l'hôtellerie à l'hôtel qui est une organisation commerciale d'hébergement qui offre des chambres ou des appartements meublés en location soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois, mais qui, sauf exception, n'y pas domicile, ce secteur d'activités recouvre cependant des formes et des structures d'accueil variés, qui diffèrent en fonction des services offerts par les organisations.

Le secteur d'hôtellerie comporte plusieurs caractéristiques qui ont une influence sur la gestion stratégique des coûts, la structure des coûts dans ce secteur comporte une part importante de charges de personnel, beaucoup de charges indirectes vis-à-vis des services (ou activités) et une hétérogénéité des consommations de ressources par les services.

En effet pour maîtriser des situations de plus en plus complexes, le calcul et l'analyse des coûts pour le besoin d'un contrôle et la prise de décision exigent au moins l'existence d'un système de comptabilité de coûts (ou la comptabilité de gestion), cette dernière permet de relier les différentes ressources de l'entreprise aux produits et finalité de l'activité, à travers la comptabilité de gestion on peut déterminer la rentabilité par produit, par service, par fonction..., et donc identifier les éléments performants et ceux qui ne le sont pas.

On peut dire que la comptabilité de gestion est un outil indispensable au contrôle de gestion des organisations qui se veulent organisées et modernes.

INTRODUCTION GENERALE

On constate que la comptabilité de gestion a connu une croissance et un développement à travers différentes époques, et tout au long de ces dernières, la dite comptabilité de gestion a connu des méthodes distinctes de calcul des coûts dont on cite : la méthode des coûts complets, méthode d'imputation rationnelle, ainsi que d'autres.

On définit la période (la décennie) 1985-1995 par l'affluence des concepts, outils de plus de nouvelles conceptions, on allègue: la comptabilité à base d'activités qu'occupe une place de choix. La comptabilité à base est également appelé La méthode ABC (Activity Based Costing) est la seconde appellation de la comptabilité à base d'activité. Celle-ci est connue comme une méthode de gestion qui aide à assimiler la formation des coûts et les raisons de leurs altérations.

On aperçoit sous un angle différent l'organisation qui se base sur l'analyse de processus transversaux, grâce à la méthode ABC, et qui présente le calcul des coûts des extrants comme moyen et non comme finalité. Ceci est un moyen qui procure des informations plus exactes aux managers concernant les coûts dans le but d'aider la prise de décisions stratégiques et accroître le profit de l'entreprise. Ces données peuvent être utilisées afin de promouvoir de nouveaux produits/services, l'accès à de nouveaux marchés, le choix des mécanismes de production les plus optimaux et le choix des mix produits/marchés.

Problématique

L'hôtel « AZ Hôtels ZERALDA » auquel nous avons porté notre choix pour réaliser ce travail, est un hôtel de ville, malgré la récence de ce dernier en question, il a pu se faire une place dans un marché concurrentiel, parmi ses clients SONATRACH, OOREDOO, et autres. Il assure des services pour la commodité de ses clients tels que : l'hébergement, restauration, salle de conférence..., tous ces service ont un processus de fabrication et de commercialisation spécifique.

Donc, l'efficacité et la survie d'un hôtel dépendra de la gestion judicieuse des dépenses dans le but de créer une offre de services qui plaise totalement aux consommateurs tout en leur assurant une bonne prestation de services. C'est pourquoi, nous allons nous pencher sur une nouvelle méthode pour la bonne maitrise des coûts, la méthode à base d'activité.

INTRODUCTION GENERALE

Dans tout ce qui précède, nous formulons la problématique de recherche suivante :

Quelle est la démarche à suivre pour mettre en place la comptabilité à base d'activité dans le secteur hôtelier ?

Questions secondaires

De cette Question centrale découle les sous questions suivantes :

- ✓ Qu'est-ce qu'un secteur hôtelier ? et quelles sont ses caractéristiques ?
- ✓ Qu'est-ce qu'on entend par la comptabilité à base d'activité ? et quelles sont les préalables de sa mise en place ?
- ✓ Quelle sera la valeur ajoutée pour l'hôtel AZ ZERALDA en appliquant cette méthode ?

Hypothèses

En concordance avec les sous questions, nous avons émis les hypothèses suivantes :

➤ **Hypothèse principale**

La démarche ABC est tout à fait compatible avec une démarche processus dans la mesure où elle s'appuie sur la décomposition de processus en activités et en tâches dans l'optique de qualifier et quantifier les ressources consommées à chaque niveau.

➤ **Hypothèses secondaires**

- ✓ **H01** : le secteur d'hôtellerie comporte plusieurs caractéristiques qui ont une influence sur la gestion stratégique des coûts.
- ✓ **H02** : l'organisation et la mise en place de la comptabilité à base d'activité nécessitent, par conséquent, une réflexion sur les activités réalisées, les ressources nécessaires à leur réalisation et les produits issus de ces activités. Le choix de l'ABC et la réussite de sa mise en œuvre sont avant tout liés à une volonté stratégique de la direction générale en matière de connaissance des coûts, d'amélioration des performances, et des marges des produits et services.
- ✓ **H03** : l'application de la méthode ABC permet à l'hôtel AZ ZERALDA de déterminer avec plus de précision les coûts indirects qui composent les services

INTRODUCTION GENERALE

offertes, ce qui permet à cette dernière de maîtriser ses coûts pour assurer la satisfaction de ses clients.

Choix du thème

Ce qui nous a donné motivation pour le choix de ce sujet comme thème de mémoire de master se résume comme suit :

- ✓ L'importance que représentent le secteur d'hôtellerie dans le développement des pays, d'où la nécessité d'analyser le fonctionnement et la performance de ce secteur.
- ✓ L'étude de la méthode ABC est étroitement liée à notre spécialité ce qui nous permet d'enrichir nos compétences et d'améliorer notre formation afin d'acquérir plus de connaissances dans notre domaine.
- ✓ L'importance de la comptabilité à base d'activités dans la gestion et la maîtrise des coûts.

Objectif et limite de recherche

C'est ainsi que notre réflexion se fixe comme objectif d'expliquer l'importance de ce nouvel outil pour la gestion et la détermination des coûts aussi de son importance dans la bonne maîtrise des différents coûts existants.

Nous avons délimité notre sujet dans **le temps**, et **dans l'espace**.

- ✓ Dans le temps, notre recherche porte sur une période d'une année qui est 2018.
- ✓ Dans l'espace, notre travail se limite sur un essai de mise en place d'un système de comptabilité à base d'activités dans l'hôtel AZ ZERALDA.

La méthodologie de recherche

Afin d'atteindre l'objectif de notre recherche, nous avons jugé utile de mener une mixture de deux approches :

- ✓ L'approche descriptive pour apprécier le cadre théorique de notre étude, à travers la consultation des revues et des ouvrages littéraires et l'examen des documents appropriés.
- ✓ L'approche analytique pour tenter d'analyser la mise en application des concepts théoriques dans un cadre réel, en suivant la collecte des données et

INTRODUCTION GENERALE

des informations nécessaires à la mise en place de la comptabilité à base d'activités et l'examen des documents existants au niveau de l'entreprise.

Etudes antérieures

- ✓ **Etude de S. Alcouffe et V. Malleret « les fondements conceptuels de l'ABC, à la française »** : Cette étude rassemble, analyse et compare les principaux concepts qui fondent la comptabilité à base d'activités chez les auteurs français. Elle fait apparaître un certain nombre de convergences et de divergences portant soit sur la définition des concepts élémentaires (tâches, activités et processus) soit sur le mécanisme de calcul des coûts. La définition des processus et les pratiques de regroupement d'activités cristallisent les difficultés rencontrées.
- ✓ **Thèse de doctorat de SAHEL Fateh « ROLE DU SYSTEME INTEGRE DE GESTION DES COUTS DANS LA MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE ET LA PRISE DE DECISION Cas Pratique : Hôtel Sheraton Club Des Pins »** : cette étude bas sur La mise en œuvre d'un SIGC dépasse assurément les méthodes traditionnelles de gestion des coûts, qui semblent inadéquates, avec le nouveau climat des affaires (gestion de la qualité totale, juste à temps, les nouvelles technologies de l'information et de la communication).

Comprendre la relation entre les activités, les résultats, et la création de valeur, est devenue l'outil clé pour maximiser le profit et réaliser la plus haute performance possible. Cette étude peut aider les gestionnaires des entreprises algériennes à mieux comprendre les informations sur les couts, et les exploiter d'une façon rationnelle pour prendre les meilleures décisions et être flexibles.

Plan de travail

Notre étude est subdivisée en deux parties principales :

- ✓ La partie théorique sera développée autour de deux chapitres :
 - Un premier chapitre abordant la spécificité et les caractéristiques du secteur hôtelier.

INTRODUCTION GENERALE

- Un deuxième chapitre permettant de définir la comptabilité à base d'activités, son histoire, ses avantages et ses inconvénients, ses préalables de mise en place ainsi que le processus de sa mise en œuvre.

- ✓ La partie pratique présente la méthode utilisée par l'hôtel AZ ZERALDA pour déterminer le coût de revient. En plus d'un essai de mise en place de la méthode ABC, également comment se déroule le calcul du coût en se basant sur la méthode ABC. Et enfin, les constats et les recommandations nécessaires pour améliorer la prise de décision.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Le secteur hôtelier est un acteur principal dans le domaine du tourisme, « action de voyage pour son plaisir ». Aujourd'hui, ce secteur se développe rapidement et les capacités d'accueil sont de plus en plus différentes depuis les temps anciens.

Il est évident que l'efficacité et la survie d'un hôtel dépendra de la gestion judicieuse des dépenses, c'est-à-dire un hôtel cherche à contrôler les charges et les coûts générés par ce ci dans le but de créer une offre de services qui plaise totalement aux consommateurs tout en lui assurant des bénéfices suffisants.

Connaitre les coûts des produits et des services fournis par l'hôtel permet de disposer une information très précieuse aussi bien en matière de gestion que pour éclairer des décideurs quant au choix stratégiques.

La comptabilité de gestion avec ses différentes méthodes donne accès à une information, et comme tout autre outil de gestion elle a pour objectif d'informer les responsables de coût et de rentabilité des produits/ services.

Ce chapitre a pour vocation de déterminer les caractéristiques et les spécificités d'un hôtelier et de définir la comptabilité de gestion, ses objectifs, ses caractéristiques afin de mettre en lumière les différentes méthodes de calcul des coûts dans le monde de l'hôtellerie et d'en déduire les avantages et les inconvénients de chacune.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

SECTION 01 : Les spécificités et les caractéristiques dans le secteur hôtelier

1. Le secteur hôtelier

1.1. Définition conceptuelle du secteur hôtelier

Ce terme est appliqué traditionnellement à tous les établissements d'hébergement de quelque genre que ce soit, où les voyageurs visiteurs peuvent être logés et nourris pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois.

Autrement dit : l'hôtellerie, appelée également industrie hôtelière, est une activité appartenant au secteur tertiaire qui regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil à des clients de passage pendant une durée déterminée, en change d'une contribution.

L'expression « industrie hôtelière » est utilisée en raison du nombre d'emplois fournis, du caractère industriel des chaînes hôtelières (constructions, capitaux, organisation de la production de service et stratégies commerciales), mais aussi de la multitude des petites entreprises artisanales et familiales.

1.2. Les formes d'hôtellerie

Il faut d'abord faire la distinction entre l'hôtellerie homologuée qui obéit aux normes de classement et d'exploitation qui régissent l'activité hôtelière et l'hôtellerie non homologuée.

➤ Hôtellerie homologuée :

L'homologation permet de classer les hôtels selon plusieurs catégories, ils sont classés en six catégories, de 0 à 5 étoiles, en fonction de leur confort, de leur équipement et de leurs services¹.

➤ Hôtellerie non homologuée :

L'hôtellerie non homologuée a un caractère commercial mais ne bénéficie pas d'un classement selon les normes standards officielles. Ce sont les hôtels offrant des chambres ou

¹ <http://www.encyclopedie.fr/definition/> consulté le 30/12/2018 à 18h00.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

des appartements meublés en location à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la journée, à la semaine ou au mois¹.

1.3. Caractéristiques du secteur hôtelier

Comme toute entreprise de services, le secteur de l'hôtellerie est caractérisé par² :

- L'intangibilité du « produit » : le « produit » est immatériel, non perceptible par le toucher;
- L'instantanéité : le « produit » dure et se produit en un instant;
- La saisonnalité de la demande : l'activité touristique est caractérisée par un accroissement du nombre des visiteurs, chaque année à des dates à peu près fixes comme en été;
- L'hétérogénéité des besoins et de la production : les besoins peuvent varier d'un client à un autre. Le temps et les coûts engagés peuvent varier aussi bien en fonction de la personne qui donne le service, que des besoins du client;
- La proportion élevée des frais indirects : la main d'œuvre reste la principale ressources dans le secteur de l'hôtellerie;
- Diversité des services : plus de choix et de services connexes, personnels et professionnels;
- Environnement dynamique et concurrentiel.

1.4. Les types d'établissements hôteliers

On entend par « établissement hôtelier » tout établissement qui exerce une activité d'hébergement touristique, à titre onéreux, d'infrastructure destinée principalement à l'hébergement ainsi que la fourniture des prestations qui lui sont liées³.

Le tableau ci-dessous représente les différents types d'établissement hôteliers.

Tableau N°01 : Les différents types d'établissements hôteliers

Etablissement	Définition
Hôtel	Un hôtel est un établissement offrant un service d'hébergement payant, généralement pour de courtes durées. Qui offrent plusieurs services aux clients, tels que la

¹ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/> consulté le 30/12/2018 à 18h00.

² <https://gschotellerie.blogspot.com/> consulté le 30/10/2018 à 18h00.

³ hôtels-définition-et-classement-fiche-technique-2014-2015.pdf.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Hôtel	restauration, des salles de réunion et de conférence.
Motel	Hôtel situé au bord des routes à grande circulation, mais hors agglomérations, et offrant toute facilités d'hébergement aux automobilistes de passage.
Village de vacances	Tous ensemble d'hébergement faisant l'objet d'une exploitation globale à caractère commercial ou non, destiné à assurer des séjours de vacances et de loisirs, selon un prix forfaitaire comportant la fourniture de repas ou de moyen individuels pour les préparer et l'usage d'équipement collectifs permettant des activités de loisirs sportifs et culturels.
Résidence touristique	Est une infrastructure d'hébergement située en dehors des agglomérations et dans des lieux communs. Elle est constituée d'un ensemble homogène de chambres ou d'appartements meublés, disposés en unités collectives ou pavillonnaires. Elle doit offrir à la clientèle les moyens de distraction, de sport, d'animation et de commerce.
Auberge	Située en dehors des agglomérations et comporte au minimum six chambres et passe le service du petit déjeuner.
Pension	Comprend 5 à 15 chambres et offre au moins le petit déjeuner. Elle peut offrir également des repas ou permettre à sa clientèle d'en préparer.
Meuble de tourisme	Constitué de villas, d'appartement ou de chambres meublées en location pour une durée maximale d'un mois.
Chalet	Destiné à une clientèle fréquentant les stations balnéaires et/ou de montagnes, avec ou sans ameublement, est offert en location au jour, à la semaine, au mois ou à la saison.
Terrain de camping	Un espace aménagé assurant un séjour pour les touristes dans des équipements légers apportés ou fournis sur place.
Gîte d'étape	Le gîte est situé dans un parcours touristique en vue de permettre le repos des touristes de passage. Cette structure comprend au moins une salle commune aménagée pour la cuisine et la restauration, des chambres et une

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Gîte d'étape	installation sanitaire convenable.
---------------------	------------------------------------

Source : Décret exécutif n° 2000-46 du 25 Dhou El Kaada 1420 correspondant au 1^{er} mars 2000, publier au journal officiel de la république algérienne N°35.

2. L'hôtel

2.1. Définition d'un hôtel

Plusieurs définitions peuvent être données à un hôtel, nous limiterons à celles qui nous paraissent les plus significatives.

Première définition : « l'Agence Mondiale de Notation Hôtelière (World Hotel Rating Agency ou WHR) définit un hôtel comme étant un établissement offrant un service d'hébergement payant, généralement pour de courtes périodes. Elle requiert qu'il y ait une réception pour l'accueil des clients.

Les hôtels offrent souvent plusieurs autres services à leur clientèle, tel que :

- Service de restauration collective (restaurants et service aux chambres);
- Service de blanchisserie;
- Service de réception;
- Service de dépôt de bagages et de valet;
- Service de dépôt de valeurs et documents;
- Service de réveil et de message;
- Service d'entretien quotidien des chambres;
- Service de garderie;
- Service de loisirs (piscine et salle de remise en forme);
- Service de conférence et des salles de réunions »¹.

Deuxième définition : « un hôtel est un établissement commercial offrant un service d'hébergement touristique payant dans des chambres meublées (ou des suites). La location de la chambre s'effectue au forfait et comprend l'entretien quotidien des lits, de la chambre et la fourniture du linge de toilette. Un hôtel peut offrir plusieurs d'autres services à la clientèle, tels le room service, la restauration, l'usage d'équipement comme un spa, un sauna, une piscine, une salle de sport, la location de salles de réunion... »².

¹ <http://gschotelierie.blogspot.com/2011/10/> consulté le 30/10/2018 à 18h00.

² <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/hotels-tourisme> consulté le 10/11/2018 à 15h00.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

En résumé, l'hôtel est un établissement commercial qui offre un service d'hébergement aménagé pour le séjour, en mettant à la disposition d'une clientèle itinérante des chambres ou des appartements meublés pour un prix journalier afin de répondre à des besoins tels que : dormir, se nourrir, travailler, communiquer.

2.2. Les fonctions d'un hôtel

Tableau N°02 : Les fonctions principales d'un hôtel

Objectif de l'hôtel : louer des chambres et réaliser des ventes additionnelles	
Politiques principales :	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Commerciales : satisfaire les besoins de la clientèle; ➤ Economiques : satisfaire les besoins économiques de l'entreprise; ➤ Sociales : satisfaire les besoins du personnel. 	
Fonctions principales	Locaux, équipement à prévoir
Accueil hébergement	Hall, réception, chambres, salon, restaurant, bar, toilettes, piscine, aire de jeux cabines avec téléphone et autre outils de communications : fax, internet, minitel.
Administration	Bureaux divers
Approvisionnement stockage	Magasins selon la nature des produits entreposés. Réserves de mobilier, réserves de linge, réserves de matériels.
Nettoyage	Offices d'étages, bureau de la gouvernante.
Blanchissage	Buanderie, lingerie.
Sécurité	Postes incendie, surveillance vidéo.
Maintenance, Technique	Atelier de réparation, chaufferie, central électrique.
Personnel	Vestiaires, sanitaires, foyer, salle à manger, chambres.

Source : M. T. AUDOUX, Philippe MAZZETTI, Jacques BESSEY, L'hôtel théorie et pratique, Ed Jacques Lanore, Paris, France, 2004, P:30.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

2.3. Le classement des hôtels

Les hôtels sont classés en six (06) catégories¹ :

- 1^{ère} catégorie 5 étoiles;
- 2^{ème} catégorie 4 étoiles;
- 3^{ème} catégorie 3 étoiles;
- 4^{ème} catégorie 2 étoiles;
- 5^{ème} catégorie 1 étoile;
- 6^{ème} catégorie sans étoile (non classé).

2.4. Les types d'hôtel

➤ Selon l'Agence Mondiale de Notation hôtelière²

L'Agence Mondiale de Notation Hôtelière propose une classification hôtelière Mondiale (World Hotel Classification) en fonction du type de séjour recherché par les clients. Elle se fonde sur les caractéristiques de l'environnement, la dimension de l'hôtel, l'atmosphère de l'hôtel et le type d'activités fournies par l'hôtel ou directement accessibles depuis l'hôtel.

Elle opère une distinction entre 09 catégories d'hôtels :

- Grand hôtel (notamment pour hommes d'affaires, conférences, etc.);
- Hôtel de loisirs (par exemple hôtel thermal);
- Hôtel de vacances (par exemple hôtel club);
- Grand hôtel de loisirs & vacances (combinant les caractéristiques d'un grand hôtel et d'un hôtel de loisirs ou de vacances);
- Hôtel boutique (hôtel urbain de 100 chambres maximum);
- Hôtel de charme (hôtel rural de 50 chambres maximum);
- Eco hôtel;
- Apart – hôtel;
- Hôtel d'étape (motel, hôtel d'aéroport, hôtel métro).

➤ En Algérie

En Algérie les types d'hôtels sont déterminés selon deux sortes de critères :

¹ Décret exécutif n° 2000-46, du 25 Dhou El Kaada 1420 correspondant au 1^{er} mars 2000, publié au journal officiel de la République algérienne N°35.

² <https://gschotellerie.blogspot.com/2011/10/> consulté le 30/10/2018 à 18h00.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

1- Selon l'endroit¹

On distingue 05 types :

- Les hôtels urbains;
- Les hôtels balnéaires;
- Les hôtels sahariens;
- Les hôtels thermaux;
- Les hôtels climatiques.

2- Selon l'époque²

On trouve généralement 03 types d'hôtels dans les villes algériennes :

- Les petits établissements hérités de l'époque coloniale;
- Les hôtels étatiques construits il y a plus de 30 ans par l'architecte Fernand Pouillon;
- Les luxueux buildings appartenant aux chaînes hôtelières internationales.

2.5. Les spécificités des hôtels³

Que ce soit pour un voyage d'affaires ou pour les vacances, l'hébergement en hôtellerie est apprécié.

De confort et services différents, de la chambre simple à la chambre luxueuse, chacun peut trouver un accueil selon son besoin et ses moyens.

Quelles sont les spécificités d'un établissement d'hôtellerie ?

Aspect organisationnel

➤ Différents métiers & réglementation :

L'hôtel est un lieu d'hébergement qui offre en location des chambres ou des appartements meublés à une clientèle de passage, sur une base journalière, hebdomadaire voir mensuelle.

L'établissement peut proposer des prestations complémentaires : restauration, conciergerie, espaces de sport, et autres.

¹ <https://www.maghrebemergent.com/> consulté le 04/03/2019 à 17h30.

² <https://www.routard.com/guide/algerie/> consulté le 04/03/2019 à 17h45.

³ <https://www.l-expert-comptable.com/> consulté le 01/12/2018 à 10h00.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

✚ Aspect financier

➤ Investissement :

La première spécificité financière d'un établissement d'hôtellerie est le coût important des investissements : coût immobilier soit en acquisition soit en location, aménagement des chambres, des meubles et accessoires, mises aux normes de sécurité.

La dégradation et le renouvellement des investissements alourdissent souvent la gestion. Une chambre est souvent renouvelée tous les 6 ou 7 ans.

Le taux d'endettement est souvent important pour l'établissement de ce secteur, pour faire face à ces investissements.

L'autonomie financière et les fonds propres sont souvent faibles.

La rentabilité faible de ce secteur d'activité ne facilite pas l'obtention des financements nécessaires.

✚ Aspect comptable

➤ Prix et facturation :

L'exploitation d'hôtel doit établir une note à chaque client, détaillant les prestations consommées.

Le prix est fixé librement.

L'usage fixe souvent le prix d'une chambre à **1/100ème** du coût de sa construction. Cette valeur est modulée en fonction de l'emplacement, du marché, du standing, les prix doivent être communiqués au commissaire au tourisme pour la saison suivante.

➤ Marge commerciale :

La marge brute est à suivre de près. Elle représente entre 70% et 75% du chiffre d'affaires si l'hôtel possède un restaurant, contre 90% pour un hôtel sans restaurant.

L'hôtel proposant de la restauration connaît en sus des spécificités comptables des hôtels, les spécificités comptables des restaurants : marge, denrées périssables et gestion des stocks.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

L'évolution de chaque poste de charges relativement important est à suivre. Un tableau de bord est recommandé.

Les autres charges de fonctionnement (charges externes) représentent également 25% du chiffre d'affaires.

Aspect ressources humaines

➤ **Gestion du personnel :**

Le poste masse salariale est un budget important pour un hôtel. Il représente entre et 20 et 30% du chiffre d'affaires.

Le secteur d'activité connaît de véritables difficultés de recrutement, et fidélisation de son personnel.

La convention collective prévoit des aménagements de temps de travail spécifiques au secteur HCR (Hôtel Café Restaurant), afin d'adapter le temps de présence aux exigences de la clientèle.

L'exploitant d'un restaurant est face à de nombreuses spécificités de gestion, il doit s'appuyer sur un conseil spécialisé pour l'aider à s'organiser, suivre quotidiennement et gérer.

A cela s'ajoutent les réglementations en matière d'affichage, de normes de sécurité, de normes sanitaires, de formation du personnel...

SECTION 02 : Notion de base sur la comptabilité de gestion**1. Définition de la comptabilité de gestion**

Parmi les définitions données à la comptabilité de gestion, on a choisi de présenter celles que nous avons trouvées les plus significatives :

Première définition : « La comptabilité analytique est une discipline particulière qui prend ses sources dans la comptabilité générale. Elle permet de procéder au calcul de différents coûts (coût complets, coût partiels) et constitue, à ce titre, un véritable outil de gestion et de pilotage de l'entreprise »¹.

Deuxième définition : « La comptabilité analytique est un outil de gestion conçu pour mettre en relief les éléments constitutifs des coûts et des résultats de nature à éclairer les prises de décision et le réseau d'analyse à mettre en place et la collecte, le traitement des informations qu'il suppose dépendant des objectifs recherchés par les utilisateurs »².

Troisième définition : « La comptabilité analytique de gestion est un système d'information comptable, elle permet de savoir quand et comment l'entreprise réalise ses performances et vise à aider les managers et influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités à poursuivre »³.

En résumé, on peut dire que la comptabilité de gestion est une comptabilité d'exploitation interne aux entreprises. Il s'agit d'un mode de traitement des données financières issues de la comptabilité générale qui permet d'expliquer les résultats de l'entreprise, elle présente une vision détaillée de chaque produit, de chaque poste, de chaque activité.

La comptabilité de gestion permet ainsi d'identifier précisément les coûts des différentes fonctions et de cerner les zones de performances et de non performance au sein de l'entreprise.

2. Objectif de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion a plusieurs objectifs à atteindre :

¹ <https://www.compta-facile.com/comptabilite-analytique-definition-utilite-calcul-de-couts/> consulté le 10/12/2018 à 15h00.

² DUBRULLE et D JOURDAN, **Comptabilité analytique de gestion**, Dunod, Paris, France, 4ème édition, 2003, P : 21.

³ Henri BOUQUIN, **Comptabilité analytique de gestion**, Edition Economica, Paris, France, 2000, P : 12.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

- **Détermination des coûts de différentes fonctions et différents produits de l'entreprise :**

C'est le premier objectifs assigné à la comptabilité de gestion, dans cet axe la comptabilité de gestion constitue un outil de calcul, elle permet aux entreprise la connaissance des coûts de revient des produits, nécessaires pour la fixation de leur prix de vente.

- **Evaluation de certains éléments du bilan :**

- **Les stocks**

Tout élément acheté par l'entreprise (matière première, fourniture...) en vue d'être utilisé dans le patrimoine de l'entreprise, sont évalués à la base du coût d'achat (prix d'achat + tous frais liée à l'achat).

Les stocks des produits fabriqués par l'entreprise sont évalués à leur coût de production (toutes les charges de production).

La comptabilité de gestion propose les méthodes de calcul de ces coûts (coût d'achat, coût de production, etc.).

- **Les immobilisations produites par l'entreprise pour elle-même**

Ces éléments sont évalués au coût de production comme les produits fabriqués et destinés à être vendus.

- **Aide à la prise de décisions :**

La comptabilité de gestion fournit des informations sur le coût et les résultats réels qui permettent de faire une comparaison avec les coûts et les résultats préétablis donc elle fournit aux managers un modèle économique qui leurs permet de tester leurs décisions avant de les prendre.

- **Mesure des résultats et évaluation :**

Comparer les résultats réels avec les résultats prévisionnels; cette comparaison peut être basée sur des éléments financiers et non financiers.

- **Moyen pour le contrôle de gestion :**

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

La comptabilité de gestion est un moyen de contrôle et de pilotage de l'entreprise, elle permet :

- D'analyser les différentes consommations et les contrôler par rapport aux prévisions;
- De prévoir et de contrôler la contribution de chaque centre à performance économique de l'entreprise.

3. Fonctions et outils de la comptabilité de gestion

3.1. Fonctions de la comptabilité de gestion¹

Les fonctions de la comptabilité de gestion peuvent être citées, selon leur description comme suit :

- **Le traitement des données**

La comptabilité de gestion fournit des informations au système d'informations après l'enregistrement et le traitement, ces informations doivent être fiables et pertinentes (comme l'enregistrement des achats et des ventes à titre d'exemple).

- **L'alerte**

Consiste à signaler les problèmes (lorsque l'entreprise exerce une activité de production ou de distribution, cette activité peut engendrer des déficits qui influencent sur le résultat), ou signaler des opportunités (signaler les marchés ou les produits en croissance rapide sur lesquelles l'entreprise n'aurait pas assez investi).

- **La simulation**

Qui permet à l'entreprise de faire une analyse comparative qui identifie les meilleures solutions pour réaliser les objectifs de l'entreprise (abandonner un produit ou une activité pour investi dans un produit ou une activité plus rentable).

3.2. Outils de la comptabilité de gestion

Il existe deux grandes catégories d'outils qui sont les méthodes de calcul des coûts et les outils de planification et de gestion.

¹ Lebas MICHEL, **La comptabilité analytique de gestion**, Nathan, Paris, France, 1986, P : 13.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

3.2.1. Les méthodes de calcul des coûts

Il existe plusieurs méthodes qui permettent de calculer les coûts en comptabilité de gestion. Pour rappel, un coût est une accumulation de charges sur un produit (coût fixe, coût variable, coût incorporable, non incorporable...).

Voici les principales méthodes de calcul des coûts :

- La méthode des coûts complets : elle repose sur la distinction fondamentale entre les charges directes et indirectes;
- La méthode des coûts partiels : elle repose sur la distinction entre les charges fixes et variables;
- La méthode du direct costing : elle s'applique aux entreprises multi-produits ou multi-activités et ne retient que les charges variables dans un premier temps;
- La méthode ABC (coûts par activité) : elle repose sur la notion de valeur (il faut découper l'entreprise par activité et non par fonction ou produit);
- La méthode des coûts cibles : elle repose sur le principe fondamental d'analyse de la valeur (l'objectif est de maximiser la satisfaction de client).

3.2.2. Les outils de planifications et de gestion

Ils sont de deux ordres :

➤ Le plan stratégique

Détaille les voies de développement futur et les moyens qui seront mobilisés pour réaliser les visions de l'entreprise à moyen et à long terme (3 à 5ans).

➤ Les plan opérationnels et budgets

- **Les plans opérationnels :**

Ils déclinent les orientations stratégiques en allouant des moyens et en agissant des objectifs aux principales fonctions ou divisions de l'entreprise à court et à moyen terme.

- **Les budgets :**

Il s'agit des plans pour les économies et les dépenses à réaliser dans un futur proche.

Ils établissent pour chaque entité ou centre de responsabilité et constituent un élément de suivi et de la délégation.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

4. Le rôle de la comptabilité de gestion

On peut le résumer comme suit :¹

Inform

L'un des tous premiers rôles de la comptabilité de gestion est d'informer les responsables sur les coûts des différentes fonctions qui structurent l'entreprise et le coût des produits qu'elle fabrique ou commercialise, afin d'en estimer la rentabilité.

Elle influence ainsi directement le comportement des dirigeants et responsables.

Elle permet également de déterminer les bases d'évaluation de certains éléments du bilan de l'entreprise, tels que la valeur des stocks ou de la production immobilisée au bilan dont a besoin la comptabilité financière.

Prévoir

La prévision est essentielle au pilotage de l'entreprise, elle se fonde en particulier sur l'établissement des budgets et permet d'anticiper les besoins nécessaires en trésorerie et la rentabilité prévisionnelle des produits ou services offerts par l'entreprise.

La comptabilité de gestion doit également permettre l'anticipation des conséquences sur les coûts que peuvent avoir des choix de conception d'un produit et aider ainsi les dirigeants dans la prise de décisions.

Contrôler

La notion de contrôle est retenue au sens strict du terme, il s'agit de contrôler la réalisation des plans et des budgets, par comparaison avec les prévisions.

Les écarts constatés entraîneront, si besoin est, une révision des prévisions, une modification des modes de calculs ou une inflexion des objectifs définis.

Expliquer

Une fonction importante, au-delà du contrôle formel, est d'expliquer sur le fond les écarts constatés entre les prévisions et les réalisations, pourquoi tel ou tel produit n'est pas rentable ou quelles sont les causes d'échec ou de réussite d'un projet...

¹ <http://ressources.auneg.fr/> consulté le 20/12/2018 à 13h30.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

5. Les caractéristiques de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion se caractérise par :

- La comptabilité de gestion est un outil facultatif mais très important dans la prise de décision;
- La comptabilité de gestion est un instrument de contrôle de gestion;
- La comptabilité de gestion est un outil de décision;
- La comptabilité de gestion est un instrument de valorisation :
 - ✓ Stocks;
 - ✓ Immobilisations en cours de production;
- La souplesse du cadre d'analyse propre à la comptabilité de gestion permet à chaque entreprise d'élaborer un système de calcul des coûts adaptés à sa taille, à son secteur d'activité, pour répondre aux préoccupations des dirigeants;
- Orientée vers l'avenir, la comptabilité de gestion n'est pas une fin en soi mais un moyen.

6. La comptabilité de gestion et d'autres disciplines

6.1. La comptabilité de gestion et le contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un processus qui cherche à faire en sorte que les objectifs fixés à une entreprise, soient atteints par l'intermédiaire des acteurs qui agissent au sein de cette entreprise.

Autrement dit, il permet de décliner l'objectif commun en objectifs individuels, à inciter chaque acteur à agir dans le sens de l'intérêt de l'entreprise, et de vérifier que les objectifs sont atteints.

Le contrôle de gestion se nourrit beaucoup des informations fournies par la comptabilité de gestion.

La décomposition des écarts permet (ou devrait permettre) de juger la responsabilité des différents acteurs dans la performance globale.

Tout gestionnaire, contrôleur ou comptable sera amené à prendre des décisions concernant la planification, l'organisation, et l'évaluation :

- ✚ Planifier : établir les objectifs et définir les moyens (les coûts);
- ✚ Diriger / organiser : organiser et coordonner les activités courantes;

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

- ✚ Contrôler / évaluer : mesurer les performances et expliquer les écarts.

La comptabilité de gestion ayant pour finalité une prise de décisions.

6.2. Comptabilité de gestion et comptabilité financière

6.2.1. Relation entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion

La comptabilité financière et la comptabilité de gestion sont les deux types de comptabilité les plus utilisées par les entreprises. Elles sont complémentaires car la comptabilité de gestion fournit des informations à la comptabilité financière et vice-versa.

La comptabilité financière présente quelques insuffisances car les informations produites par celle-ci demeurent incompatibles pour appréhender les performances de l'entreprise et la comptabilité de gestion est née pour couvrir ces insuffisances.

La différence entre la comptabilité de gestion et la comptabilité financière peut être résumée comme suit :

- Dans la comptabilité financière est destinée aux acteurs externes alors que la comptabilité de gestion est destinée aux acteurs internes;
- Dans la comptabilité financière est synthétique par contre la comptabilité de gestion est analytique;
- La comptabilité financière est normalisée tandis que la comptabilité de gestion n'est pas normalisée;
- La comptabilité financière, le classement des informations se fait par nature alors que la comptabilité de gestion le classement se fait par destination;
- La comptabilité financière donne une vision globale sur l'entreprise alors que la comptabilité de gestion donne une analyse détaillée;
- Les documents de la comptabilité financière sont des documents externes (facture client) alors que les documents de la comptabilité de gestion sont internes (fiche de stocks).

La comptabilité de gestion doit fournir les informations nécessaires à la comptabilité financière pour évaluer certains postes du bilan (par exemple la valorisation de stock).

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

6.2.2. Les caractéristiques de la comptabilité de gestion et la comptabilité financière

Bien que les deux systèmes constituent des outils de gestion indispensables à l'entreprise et qu'ils sont complémentaires, ils ont certains points de divergences.

Chacune de ces deux comptabilités a des caractéristiques qui se présentent dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : Critère de comparaison entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion

Critère de comparaison	Comptabilité financière	Comptabilité de gestion
Au regard de la loi	Obligatoire	Facultative
vision de l'entreprise	Globale	Détaillé
Horizon	Passé	Présents-futur
Nature de flux observés	Externes	Internes
Documents de base	Externes	Externes et internes
Classement des charges	Par nature	Par destination
Objectifs	Financières	Economiques
Règles	Rigides et normatives	Souples et évolutives
Utilisateurs	Tiers + direction	Tous les responsables
Nature de l'information	Précise, certifiée et formelle	Rapide, pertinente et approchée

Source : J. MARGERIN, G. AUSSET, Comptabilité analytique outil de gestion aide à la décision, SEDIFOR, Grenoble, France, 5^{ème} édition, 1984.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

SECTION 03 : L'évaluation des coûts dans le monde d'hôtellerie

Le secteur des services, plus particulièrement de l'hôtellerie, comporte plusieurs caractéristiques qui ont une influence sur la gestion stratégique des coûts.

La structure des coûts dans ce secteur comporte une part importante de charges de personnel, beaucoup de charges indirectes vis-à-vis des services (ou activités) et une hétérogénéité des consommations de ressources par les services. Ainsi, il convient de trouver une méthode appropriée pour faciliter le calcul des coûts et que l'information produite soit pertinente à la prise de décision.

Il existe plusieurs méthodes de calcul des coûts.

1. La méthode traditionnelle

1.1. Définition

La gestion des coûts selon la méthode traditionnelle consiste à répartir les frais généraux ou indirects selon le volume de clients. Cette méthode se base plutôt sur une allocation arbitraire des frais généraux indirects¹.

Selon la méthode traditionnelle le taux d'imputation des charges indirectes est calculé de manière suivante :

$$\text{Le taux d'imputation des charge indirectes} = \frac{\text{les charges indirectes}}{\text{le nombre des clients}}$$

Pour déterminer le total des charges, on additionne les charges directes et indirectes.

Après l'obtention du total des charges de chaque centre de service, le calcul de coût est selon la formule suivante :

$$\text{Le coût par centre de service} = \frac{\text{le total des charges d'un centre de services}}{\text{Nombre d'unités}}$$

Par exemple : restauration, on dévise les charges totales de restaurations / sur le nombre de clients de restauration.

¹ <https://gschotellerie.blogspot.com/> consulté le 30/10/2018 à 16h00.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

1.2. Avantages et inconvénients

Tableau N°04 : Diagnostic de la méthode traditionnelle

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire le temps et les frais; • Facile et compréhensive; • Simplicité de calcul; 	<ul style="list-style-type: none"> • N'est pas efficiente; • Ne donne pas des résultats fiables et exacts; • Elimine plusieurs frais indirects importants; • La base de détermination des prix peut être fausse.

Source : Elaboré par nos soins sur la base : <https://gschotellerie.blogspot.com/> consulté le 30/10/2018 à 16h00.

2. Méthode des coûts cibles (target cost)

2.1. Définition

C'est une méthode de gestion des coûts qui s'applique plutôt dans une industrie manufacturière, développée au Japon dans les années 80.

La méthode des coûts cibles consiste à déterminer pour un produit quelconque un coût objectif à ne pas dépasser en raison du prix imposé par le marché et de la marge bénéficiaire prévue et définie par l'entreprise, elle repose sur la relation suivante :

Coût cibles = prix de ventes – marge bénéficiaire
--

Tant dans le secteur du service que dans le secteur manufacturier, plus la résultante d'un processus a de la valeur, plus on va vouloir investir dans les activités générant le service.

Dans le même sens, on veut déterminer les opportunités existant sur le marché ainsi que le prix pour lequel le client est prêt à payer.

De là, on peut déterminer un coût cible à atteindre ou à maintenir.

Ce coût cible permet au gestionnaire d'hôtel d'être compétitif sur le marché tout en ayant en vue la notion de création de valeur pour le client.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

2.2. Avantages et inconvénients

Tableau N°05 : Diagnostic de la méthode des coûts cibles

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • L'orientation de l'organisation de l'entreprise vers les clients; • Faire tomber les barrières entre les divers départements de l'entreprise; • Renforcer la performance et l'autonomisation des employés; • Réduire au minimum les activités sans valeur ajoutée; • Diminution de coût de production des biens et service jusqu'à 20%; • Simplicité de calcul. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration de données détaillées sur les coûts, requise par sa mise en œuvre effective et son utilisation; • La nécessité d'une volonté de coopérer pour sa mise en œuvre; • La nécessité de nombreuses réunions de coordination; • Banalisation de produit; • Affaiblissement de l'attractivité du produit au nom du prix bas.

Source : Elaboré par nos soins sur la base de Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, DCG 11/ **Contrôle de gestion/ manuel et application**, Editions Dunod, Paris, France, 2010, P : 212.

3. Les méthodes de la comptabilité par activité

Une manière d'exercer une gestion stratégique des coûts est de lier la satisfaction de la clientèle à l'analyse détaillée des coûts, on fait donc référence à la comptabilité par activité (CPA) ou en anglais, Activity-Based-Costing (ABC)¹.

3.1. La méthode ABC

3.1.1. Définition

L'ABC est une nouvelle méthode de calcul du coût de revient basée sur une nouvelle philosophie de répartition des charges indirectes.

La méthode ABC est une méthode permettant d'analyser au travers des coûts consommés par les activités, la performance des processus transversaux et la contribution de chaque activité par objet de coût.

Pour cela la méthode ABC repose sur deux approches :

- **Approche analytique**

¹ <https://gschotelierie.blogspot.com/> consulté le 30/10/2018 à 16h00.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Qui consiste à voir comment les ressources (humaines, financières, matérielles, intellectuelles) sont consommées par les activités.

Dans un deuxième temps, on regarde quelles sont les activités qui sont consommées par chaque produit, client et service. On obtient ainsi un prix de revient détaillé par activité.

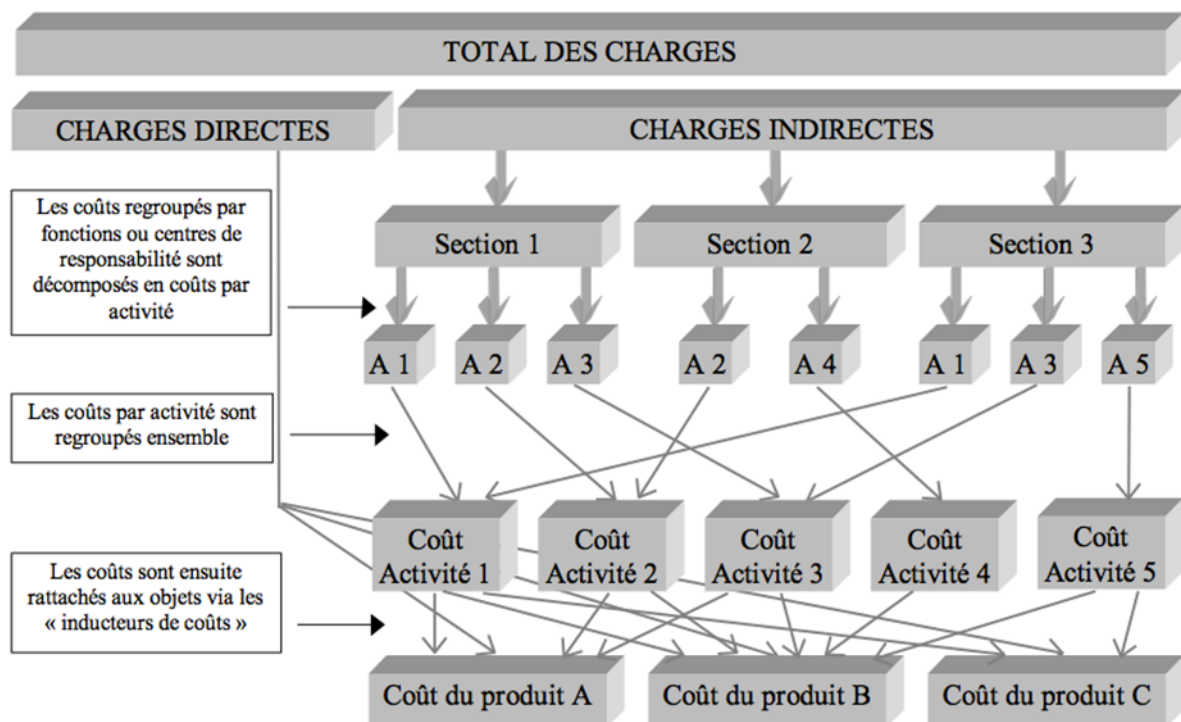
- **Approche fonctionnelle**

Qui consiste à décomposer le métier en processus et ce processus en activités.

Le principe est :

- d'analyser la performance du processus et de chaque activité;
- de constater les manquements ou les failles et de parfaire la fluidité des processus dans le but d'amélioration globale du fonctionnement de l'entreprise.

Figure N°1 : Le traitement des charges dans la comptabilité d'activité



Source : http://unt.unice.fr/aunege/Comptabilite_analytique consulté le 10/02/2019 à 15h40.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

3.1.2. Avantages et inconvénients

Tableau N°06 : Diagnostic de la méthode ABC

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Une meilleure compréhension des coûts (directs et indirects) liés à chaque produit; • Une réduction des frais généraux grâce à la réduction des capacités en excès; • Un management basé sur le pilotage des coûts; • Elle fournira sans conteste un coût plus proche de la réalité économique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le nombre d'activités élevé, qui complexifie la structure et augmente les risques d'erreurs; • L'implantation de cette méthode ajoute des frais importants comme des logiciels spéciaux, équipements de recueil et traitements des données, formation, formation du personnel; • La difficulté de la mise en place.

Source : Elaboré par nos soins sur la base de Claude ALAZARD, Sabine SEPARI, Op.cit. P : 132.

3.2. La méthode ABC pilotée par le temps (TDABC)

Dans un hôtel, la nuitée est considérée comme un objet de coût, ainsi les coûts d'une nuitée dans une chambre normale versus celle d'une suite ne sont pas les mêmes, comme une suite prend plus de temps à être nettoyée qu'une chambre normale, alors la répartition pour les coûts d'entretien devrait être plus grande pour la suite que pour la chambre normale, donc on fait référence à la méthode ABC pilotée par le temps.

3.2.1. Définition¹

Le TDABC, Time-Driven-Activity-Based-Costing, est une méthode de comptabilité par activité pilotée par le temps.

Cette méthode veut que, tout comme la comptabilité par activité, les ressources soient consommées par les activités, mais avec la particularité d'utiliser le temps standard comme unique inducteur de coût.

Le temps standard représente la consommation de temps par inducteurs (actions qui augmentent la durée de traitement d'un service). On utilise le temps standard, car il est plus stable à travers le temps et donc devrait peu évoluer sur une moyenne période.

¹ <https://gschotellerie.blogspot.com/> consulté le 30/10/2018 à 16h00.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Le TDABC suppose la mesure de deux paramètres :

- Le coût d'une unité de capacité de chaque département de l'hôtel : coût total des ressources du département / capacité pratique disponible du département (mesurée le plus souvent en temps disponible au sein du département).
- La capacité requise pour effectuer une activité et / ou réaliser une transaction (mesurée le plus souvent en temps nécessaire à la réalisation de la transaction).

3.2.2. Avantages et inconvénients

Tableau N° 7 : Diagnostic de la méthode TDABC

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Assure la traçabilité des coûts des groupes de ressources à l'objet de coût; • Permet de trouver où le temps est perdu dans chacune des activités; • Permet de préciser quels clients consomment le plus de temps et de ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les difficultés des mesures de temps dans le secteur des services; • Les consommations de temps des services doivent rester dans la proportion des consommations moyennes du groupe de ressource, ainsi, comme le temps standard est utilisé comme inducteur de coût, il faut veiller à ne pas modifier le processus, au risque de modifier les proportions entre les temps et rompre la notion d'homogénéité.

Source : Elaboré par nos soins sur la base : <https://gschotellerie.blogspot.com/> consulté le 30/10/2018 à 16h00.

3.3. Les caractéristiques de la méthode ABC et TDABC

Chacune de ces deux méthodes a des caractéristiques qui se présentent dans le schéma et le tableau suivants :

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Figure N°2 : La comparaison entre la méthode ABC et la méthode TDABC



Source : <https://gschotellerie.blogspot.com/> consulté le 30/10/2018 à 16h00.

Tableau N°08 : Critère de comparaison entre la méthode ABC et la méthode TDABC

Critères	ABC	TDABC
Répartition des coûts	Deux étapes	Une étape
La détermination des pilotes	Subjective, l'estimation des tranches de temps implique des estimations subjectives des employés	Objectif
Une fois qu'une activité supplémentaire est considérée	Un nouvel examen approfondi	Seul le temps unitaire de l'activité doit être estimé
Prise en compte des coûts	Beaucoup temps et argent coûteux	Facile à construire et à entretenir
Prise en compte des coûts de construction du système	Par session ou par an	Par événement
Mise à jour du système informatif	Beaucoup temps Coûteux	Flexible Fournir des informations plus précises que la méthode ABC Fournir des informations et des détails plus fiables pour le processus de prise de décision

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Transparence	Pas transparent	Transparence parce qu'elle montrait combien de temps chaque activité devait être effectuée
Surestimation des coûts	Surestimation du coût unitaire et du prix de vente pouvant induire une éventuelle perte de marché	Pas de surestimation
Capable de différencier le niveau de service	Non	Oui
Simplification excessive de l'activité	Oui ABC simplifie excessivement 64% des activités et la tendance d'imputer les coûts indirects de manière inappropriée	Pas de simplification excessive

Source : Elaboré par nos soins sur la base : <https://www.researchgate.net> consulté le 15/02/2019 à 20h45.

Chapitre I : La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier

Conclusion

De ce qui précède, on peut conclure que l'accroissement des dimensions de la concurrence, l'augmentation des charges indirectes, l'incertitude croissante de l'environnement et la transformation de la structure et les demandes des clients dans le monde d'hôtellerie rendent la méthode traditionnelle et la méthode des coûts cibles inutiles et inefficace.

D'où la méthode ABC est l'alternative de ces deux méthodes et elle est considérée comme la méthode la plus efficace dans la gestion stratégique des coûts.

Pour cela on a consacré le 2^{ème} chapitre pour présenter en détail l'une des méthodes de calcul des coûts qui a connu un grand succès dans la maîtrise des coûts.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de la comptabilité à base d'activité ABC dans le monde de l'hôtellerie

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

La connaissance de la comptabilité de gestion dans les entreprises de tourisme est très rare en raison du manque de recherche dans ce domaine.

Néanmoins, les gestionnaires d'organisations du secteur hôtelier n'ont perçu que les connaissances en comptabilité telles que la budgétisation.

Dans l'industrie hôtelière, la comptabilité de gestion est constituée de concepts et de techniques conçues pour faciliter l'accumulation, l'analyse et l'utilisation des données historiques et prévisionnelles.

Compte tenu de l'évolution de l'environnement commercial, des révisions ont été effectuées pour combler l'insuffisance de systèmes comptables conventionnels dans l'évaluation des coûts dans le secteur hôtelier, que ceux-ci fassent appel aux méthodes, traditionnelle ou aux coûts cibles, ils aboutissent dans la quasi-totalité des cas à de mauvaise estimation du coût unitaire des services.

Face à cette situation et pour se donner les moyens de reconstruire un modèle pertinent de la réalité interne des entreprises hôtelières de cette fin de siècle et de leur interaction avec l'environnement, il convient de trouver une nouvelle méthode qui s'y adapte et ça peut être la méthode ABC.

Cette méthode repose sur une nouvelle philosophie de calcul des coûts ou les activités consomment les ressources et les produits consomment les activités.

Dans ce chapitre on va présenter les fondements de la méthode ABC, ses apports et ses domaines d'application, ainsi que le processus de sa mise en place, et les préalables pour sa mise en œuvre.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

SECTION 01 : La comptabilité à base d'activités (ABC)

1. Généralités sur la comptabilité à base d'activités (ABC)

1.1. Définition de la comptabilité à base d'activités

Il y a plusieurs définitions de la comptabilité par activités selon différents acteurs. C'est pourquoi dans cette partie on a choisi quelques définitions faites par certains auteurs. Ainsi à partir de ces dernières nous essayerons de façonner notre propre compréhension de cette définition.

Première définition : selon la définition proposée par la coopérative d'entreprises industrielles américaine CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International), la méthode ABC est conçue pour « mesurer les coûts et les performances d'activités et d'objets générateurs de coûts (notamment les produits). Les coûts sont affectés aux objets générateurs de coûts en fonction de leur utilisation d'activités. ABC identifie les relations causales entre facteurs de coûts et d'activités »¹.

Troisième définition : selon Michel MONEREAU « la méthode ABC (Activity-Based-Costing) est une méthode de calcul du coût de revient d'un produit ou d'un service qui consiste à identifier les activités ou les processus requis pour leur création et à prendre en compte leurs coûts respectifs »².

Quatrième définition³ : Michel Lebas, dans son article l'ABM ou le management basé sur les activités définit la comptabilité basée sur les activités qui est plus connue sous le nom d'ABC comme suit : « L'ABC est une méthode fixe de calcul des coûts de revient ».

Il ajoute après que « L'ABC a représenté une véritable remise en cause des méthodes de calcul des coûts de revient, fondées sur une identification des processus requis pour mettre le bien ou le service à la disposition du client de façon lisible malgré des conventions inévitables, elle met en évidence ce que l'entreprise fait réellement pour satisfaire le client ».

¹ <https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/ABC-Activity-based-Costing-Couts-a-base-d-activite> consulté le 21/02/2019 à 14h00.

² Michel MONEREAU, **Gestion des entreprises touristiques**, Editions Bréal, Paris, France, 2ème Edition, 2008, P : 48.

³ Lebas MICHEL, **Article ABM ou management basé sur les activités**, Revue Française de Comptabilité, N°237, septembre 1992, P : 2-34.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

En résumé, la méthode ABC est une technique de gestion, dont le but est de maîtriser les coûts des activités sur lesquels les ressources sont affectées, avec une nouvelle logique que les activités consomment des ressources et les produits consomment des activités.

1.2. Historique de la comptabilité à base d'activités (ABC)¹

La comptabilité par activité ou la méthode ABC (Activity Based Costing), qui est une réponse aux limites de l'approche classique d'analyse des coûts, est une démarche de transformation des systèmes de comptabilité de gestion qui a été développée au Etats-Unis depuis une trentaine d'année environ.

En effet, et selon H.THOMAS JOHNSON, elle s'est introduite chez Général Electric puis a été popularisée par le cabinet Arthur ANDERSEN depuis des années 60.

Pendant cette période, aucun lien n'a été établi avec le contrôle des coûts des produits, l'analyse était centrée sur la mise en évidence des facteurs de contrôle et de l'évaluation des frais généraux et leurs effets sur le coût des activités élémentaires.

Ce n'est que vers les années 80 que les chercheurs et les professionnels soulignent que l'ABC est non seulement une architecture de calcul des coûts, mais c'est aussi un processus de gestion qui s'appuie sur une vision transversale de l'entreprise.

Les principales pratiques à cette époque se sont concentrées sur les travaux de la commission « CAMI » depuis 1986 ont commencé à développer les travaux sur 8 firmes américaines, le travail de la commission a largement dépassé le cadre de simple calcul des coûts de revient des produits, pour atteindre un niveau plus élevé à savoir : l'information sur les coûts nécessaires aux décisions opérationnelles et stratégiques.

La publication de huit études de cas en septembre 1992, sous l'égide de l'I.M.A a permis de se rendre compte de la façon dont l'ambition annoncée en 1986 a été comprise et traduite dans les faits.

Avec ces résultats, les partisans de la méthode ABC des années 60 ont vu qu'elle ne correspond à leurs attentes que lorsqu'on l'articule avec une nouvelle logique

¹ [https:// cloudfront.net/](https://cloudfront.net/) consulté le 18/02/2019 à 20h00.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

organisationnelle à savoir la gestion pour les activités l'ABM (Activity Based Management) qui semble maintenant chasser l'ancienne « ABC ».

1.3. Objectifs de la comptabilité à base d'activités (ABC)

Selon GOSSELIN Maurice et OUELLET Gino, la méthode ABC a pour objectifs :

- Obtenir des coûts plus précis;
- Rendre visible des activités cachées;
- Donner un modèle de fonctionnement pertinent et cohérent : à partir de l'activité, des applications multiples et flexible peuvent être construites afin de déterminer des coûts par produits, par projets...;
- Identifier les activités et les ressources consommées par chaque produit;
- Déterminer d'une façon exacte le coût réel des produits;
- Réduire les coûts;
- L'amélioration du contrôle des coûts et des activités;
- L'acquisition d'une meilleure connaissance de l'origine des coûts.

2. Principe et domaines d'application de la comptabilité à base d'activités (ABC)

2.1. Principes de la comptabilité à base d'activités (ABC)

La méthode de calcul de coût par activités (ABC) se base sur le principe suivant :

- Les activités consomment des ressources;
- Les produits consomment des activités.

Cette méthode repose sur une vision transversale qui fait abstraction des fonctions et des centres de responsabilité qui existaient auparavant (méthode classique).

Par ailleurs, la méthode ABC est une méthode d'analyse des charges indirectes par excellence, et au contraire des méthodes classiques de calcul des coûts, la méthode ABC ne fait pas la distinction entre centres auxiliaires et principaux, car elle considère que toutes les activités sont « principales » pour la détermination des coûts des produits¹.

¹ Charles GODARD, Le petit contrôle de gestion, Dunod, Paris, France, 4^{ème} édition, 2013, P : 48.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

- Obtenir un avantage concurrentiel;
- Comprendre le comportement des coûts;
- Connaitre les sources existantes de différenciation.

Pour P. MEVELLEC, l'activité permet de traduire ce que l'on fait dans les organisations.

Synthétisons ces définitions pour dire qu'une activité est un ensemble de tâches ordonnées et liées entre elles, qui vise l'atteinte d'un objectif bien déterminé.

Les principaux éléments qui décrivent une activité sont les suivants¹ :

- L'extrant :

L'activité réalisée permet de fournir un extrant à une activité destinataire (Ex : marchandises livrées). Le client est le destinataire de l'activité de l'extrant.

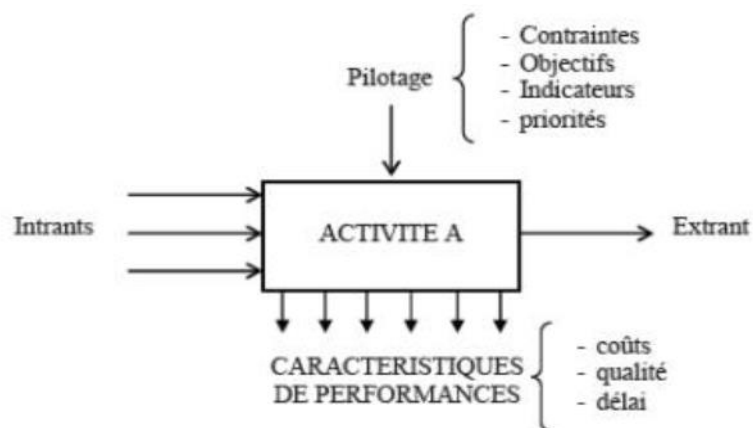
- Les intrants :

Il s'agit d'intrants physiques ou informationnels.

- Caractéristiques de performances :

C'est l'ensemble d'indicateurs qui permettent d'évaluer les performances de l'activité réalisée. Il s'agit des indicateurs de coûts, de délai et de qualité.

Figure N°4 : Schéma descriptif de l'activité adaptée de LORINO, 1991



Source : <https://creg.ac-versailles.fr/> consulté le 20/02/2019 à 11h00.

¹<https://creg.ac-versailles.fr/> consulté le 20/02/2019 à 11h00.

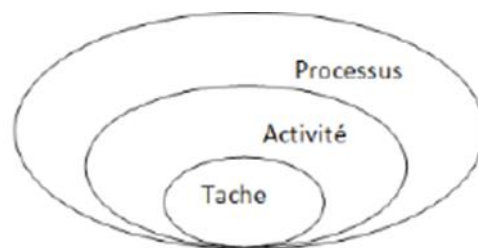
Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

➤ Le processus :

On appellera « processus » les ensembles d'activités ainsi finalisés par un objectif global, donc par un output matériel ou immatériel global.

Les processus sont donc des combinaisons de faire et de savoir-faire distincts, permettant de fournir un résultat matériel ou immatériel précis¹.

Figure N°5 : Trois niveaux d'analyse adaptée de Berland, 2009



Source : <https://creg.ac-versailles.fr/> consulté le 20/02/2019 à 11h00.

➤ Les inducteurs² :

Sont l'autre innovation de la méthode ABC qui viennent remplacer les traditionnelles unités d'œuvre.

Ce concept « d'inducteur » est un adjectif qui vient du mot « induction », c'est une forme de raisonnement qui consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence.

L'inducteur est en conséquence ce qui cause l'effet. En fait, on parle de :

- **L'inducteur de ressources :**

Facteur permettant d'estimer la consommation de ressources d'une activité;

- **L'inducteur d'activité :**

Inducteurs de la fréquence et de l'intensité de la demande d'activités résultant des objets de coût;

¹ Philippe LORINO, Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, Dunod, Paris, France, 1991, P : 39-40.

² <https://creg.ac-versailles.fr/> consulté le 20/02/2019 à 11h00.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

- **L'inducteur de coût :**

Tout facteur modifiant le coût d'une activité¹.

On peut classer les inducteurs de coût comme suit² :

- **Inducteurs volumiques :**

Heures-machines, kilogramme de matières premières, etc...

- **Inducteurs séries :**

Nombre de séries lancées, nombre de lots livrés, nombre de commandes, etc...

- **Inducteurs produits/ou services :**

Nombre de composants, nombre de références, profondeur de la ligne du produit, nombre de fournisseur, etc...

- **Inducteurs caractéristiques de l'entreprise :**

Superficie, chiffre d'affaire réalisé.

2.2. Domaine d'application de la méthode ABC

La méthode ABC est appliquée dans deux grands domaines d'activités :

- Le domaine d'activité industrielle;
- Le domaine d'activité de service.

- **Le domaine d'activité industrielle :**

Regroupe l'ensemble des activités économiques qui produisent en série des biens matériels, par la transformation de matières premières ou de matières ayant déjà subi une ou plusieurs transformations, et l'exploitation de sources d'énergie.

On a plusieurs activités liées au domaine industriel on peut citer quelques-unes tel que : mécanique et automobile, construction, textiles et habillement, bois et industrie de meuble, industrie agroalimentaire, chimie industrielle et pharmaceutiques, électriques, etc...

- **Le domaine d'activités de services :**

¹ Pierre MEVELLEC, **Plaidoyer pour une vision française de l'ABC**, Revue Française de Comptabilité, décembre 1993, P : 87.

² <http://gea-evreux.e-monsite.com/> consulté le 24/02/2019 à 16h00.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

Regroupe l'ensemble des activités économiques qui produisent des biens immatériels permettant la vie économique et sociale.

Les activités liées au domaine de service : le commerce en gros et en détail, les banques et les assurances, les transports, l'administration publique, l'enseignement, le système hospitalier et médical, les activités liées au tourisme et aux loisirs, etc...

3. Apports et limites de la comptabilité à base d'activités (ABC)

3.1. Les apports de la méthode ABC

En résumé les apports de l'ABC sont ¹:

En termes de coût :

- Des coûts de revient plus pertinents;
- Un modèle explicatif du comportement des coûts;
- Une aide précieuse pour la fixation des prix de vente;
- Un outil de stimulation.

En termes de performance :

- Une aide à l'orientation des choix stratégiques;
- La mise en évidence des dysfonctionnements;
- L'identification des leviers d'amélioration;
- Un outil d'amélioration.

En plus de l'apport incontestable d'être une méthode plus fiable de calcul des coûts de revient, l'ABC permet la mise en place d'un langage commun entre contrôleurs de gestion et opérationnels :

- C'est un instrument précieux pour planifier et préparer les budgets crédibles;
- C'est un outil efficace de prévision et d'anticipation.

3.2. Les limites de la méthode ABC²

De façon générale, la comptabilité par activités est une méthode qui a ses avantages et ses inconvénients qu'on peut résumer dans les points suivants :

¹ <https://cloudfront.net/document/> consulté le 18/02/2019 à 20h00.

² <https://docplayer.fr/> consulté le 13/03/2019 à 23h45.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

- La mise en place de la méthode ABC requiert des frais importants à titre d'exemple : réorganisation de la gestion, logiciels spéciaux, équipements de collecte et de traitement de données, formation du personnel (coûte cher en temps et en argent);
- La méthode ABC semblerait trop compliquée : elle peut rapidement devenir ingérable;
- La méthode ABC se focalise trop sur les coûts internes à l'entreprise et ne s'intéresse pas ou trop peu aux besoins des consommateurs;
- La nécessité de l'intervention de conseils extérieurs.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

SECTION 02 : Les préalables de la mise en place de la méthode ABC dans le secteur hôtelier

La conception d'un système de comptabilité par activité dans un hôtel est un processus complexe qui nécessite des préalables à mettre en place, parmi ces derniers la mise en place d'un management par processus qui facilite l'identification des processus et des activités menées par cet hôtel.

Aussi pour la mise en place de cette méthode dite ABC, l'hôtel doit remplir un certain nombre de conditions qui facilitent cette conception.

1. Les conditions de la mise en place d'un système de la comptabilité à base d'activité dans un hôtel

La mise en place de la méthode ABC nécessite de grandes expériences et plusieurs conditions :

- Une augmentation des coûts indirects dans la structure des coûts;
- Adapter le découpage en processus et activités dans l'hôtel;
- La diversité et la variation des services fournis dans le secteur hôtellerie;
- L'accroissement et la diversification des activités dans le secteur hôtellerie;
- Haute technologie;
- Frais généraux très élevés par rapport à la main d'œuvre directe;
- La concurrence au niveau local et mondial dans le secteur hôtellerie de sorte que la réduction des coûts soit une stratégie de continuité et de durabilité;
- Une informatisation et une automatisation forte;
- L'existence de personnel hautement qualifiés et compétent.

2. La mise en place du management par processus (management transversal)

La mise en place d'un management par processus ou management transversal représente une étape essentielle dans la conception de la méthode ABC.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

2.1. Définition et caractéristique du management par processus

2.1.1. Définition de management

Le management se définit couramment comme « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise »¹.

Sa mise en œuvre nécessite des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs.

Il comprend une dimension technique (principalement liée à la comptabilité analytique et aux méthodes de contrôle de gestion visant à optimiser les ressources) et une dimension humaine (liée à la nécessité d'obtenir la motivation et la coopération des membres composant l'organisation).

2.1.2. Définition du management par processus

On entend par management par processus un management qui s'exerce horizontalement, et non verticalement².

Le management par les processus est un mode de gestion d'entreprise prenant en compte toutes les activités requises pour les orienter vers le client afin d'améliorer la performance globale de l'organisation.

On parle de management transversal lorsqu'il n'y a pas de lien hiérarchique entre la personne qui manage et celles qu'il manage.

2.1.3. Les caractéristiques du management par processus³

Le management de processus à plusieurs caractéristiques, qu'on peut présenter comme suit :

- Il n'est a priori pas fondé sur un lien hiérarchique (ce qui n'exclut pas pour autant un lien d'autorité) plus complexe à définir, établi et exerce, et pas nécessairement reconnu comme une évidence organisationnelle;
- Il est en général « transmétiers, transdépartements, transpôles », donc transculturelles;

¹ Jacques LEMONNIER, Le management transversal, Vuibert, Paris, France, 2002, P : 15.

² Idem.

³ Idem.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

- Il a de nombreuses différences et de nombreuses similitudes avec le management hiérarchique;
- Il présente, d'une entreprise à l'autre, un état de maturité variable. Il en résulte que les outils présentés peuvent être considérés comme plus ou moins complexes, selon le degré de pratique de l'entreprise;
- Les outils spécifiques du management par processus sont parfois d'un certain niveau de technicité;
- La diversité des niveaux, des cultures, des pratiques, des objets du management processus d'une entreprise à l'autre font que certains des outils présentés seront adaptés à une situation et pas à une autre.

D'après qu'on a vu l'objectif du management par processus est de maximiser la production de valeur et la performance à travers les processus. Et pour bien maîtriser ce management il faut mettre en place une approche processus.

2.2. Les étapes de la mise en place du management de processus

2.2.1. Définition, caractéristiques et types du processus

2.2.1.1. Définition du processus

Il y a plusieurs définitions du mot « processus » nous en citons quelques-unes :

Un processus « est une série d'action, de changements ou de fonctions entraînant un résultat. Il se compose des étapes entre les entrées et les sorties.

Un processus nécessite une systématisation.

Les éléments et les systèmes d'un processus sont mesurables et donc contrôlables, modifiables et améliorables »¹.

Un processus « est un enchaînement d'activités ou de l'ensemble d'activités qui est alimenté par des entrées, qui dispose des ressources et qui ajoute de la valeur par rapport au but crée des sorties »².

Un processus « est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »¹.

¹ <https://www.bptrends.com/publicationfiles/> consulté le 26/02/2019 à 13h00.

² H. BRANDENBURG et WOJTYNA, **Approche par processus**, Edition de l'organisation, Paris, France, 2003, P : 19.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

En résumé, un processus est un enchaînement d'activités logiques qui apportent de la valeur ajoutée.

2.2.1.2. Les caractéristiques du processus

Un processus est caractérisé par² :

- Il est généralement transversal à l'organisation hiérarchique et aux grandes divisions fonctionnelles de l'entreprise (études, production, marketing, ventes, finances,...);
- Chaque processus à un output global unique;
- Il a également un client interne ou externe;
- Chaque processus a un identifiant unique;
- Il a un propriétaire déterminant les droits d'accès du processus aux ressources;
- Chaque processus à un environnement d'exécution...;
- Chaque processus à une quantité limitée de ressources consommées;
- Générant des résultats spécifiques;
- Des ressources (humaines en termes de compétences, financières, matérielles et informationnelles).

2.2.1.3. Types du processus dans un hôtel

Les processus d'une entreprise hôtelière peuvent être divisés selon les trois catégories suivantes :

- **Les processus opérationnels :**

Aussi appelés processus de réalisation : il s'agit de l'ensemble de processus allant du client au client.

Ils permettent la réalisation du produit ou du service fourni par l'entreprise à ses clients et correspondent ainsi à l'activité « métier » de l'organisation³.

Voici les principaux processus qui sont de type opérationnel dans un hôtel⁴ :

- **Le processus d'entretien ménager de l'hôtel :**

¹ <https://www.certification-qse.com/definition> consulté le 26/02/2019 à 9h00.

² Philippe LORINO, **Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités**, Op.cit., P : 39-41.

³ <http://www.howtobecome-manager.fr/> consulté le 27/02/2019 à 17h30.

⁴ <https://ageconsearch.umn.edu/> consulté le 25/02/2019 à 14h15.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

C'est un élément essentiel et fondamental dans l'hôtel afin d'assurer la satisfaction aux clients.

➤ **Le processus d'approvisionnement en intrants nécessaires :**

C'est un processus comprend la fourniture des divers types de biens et matériaux pour l'hôtellerie dans son ensemble.

➤ **Le processus d'arrivée et de départ des invités :**

Est un point central de communication avec les invités à toutes les étapes de leur séjour à l'hôtel (de la réservation au paiement des factures d'hôtel).

➤ **Le processus de production et de service des aliments et des boissons :**

La fonction principale de ce processus est de fournir la nourriture et les boissons aux clients de l'hôtel.

Il y a une grande diversité dans les activités réalisées par ce processus, nécessitant une grande variété de compétences de la part de ses travailleurs.

• **Les processus de soutien¹ :**

Appelés également processus de support, il s'agit de l'ensemble des processus donnant les ressources aux autres processus.

Ils représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ils contribuent au succès des processus de réalisation, en leur fournissant les moyens d'un bon déroulement.

Les actions de ce processus se résume comme suit :

- Comprendre les marchés et les services : est composé de trois activités, déterminer les besoins des clients, mesurer la satisfaction du client et surveiller les changements du marché ou les attentes des clients;
- Développer une vision et une stratégie;
- Conception de produits et services hôteliers;

¹ <https://ageconsearch.umn.edu/record/240764/files/3.pdf> consulté le 25/02/2019 à 14h15.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

- Commercialisation et vente.
- **Les processus de management¹ :**

Appelés parfois processus de pilotage, ils correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs. Ces processus sont sous la responsabilité de l'équipe dirigeante.

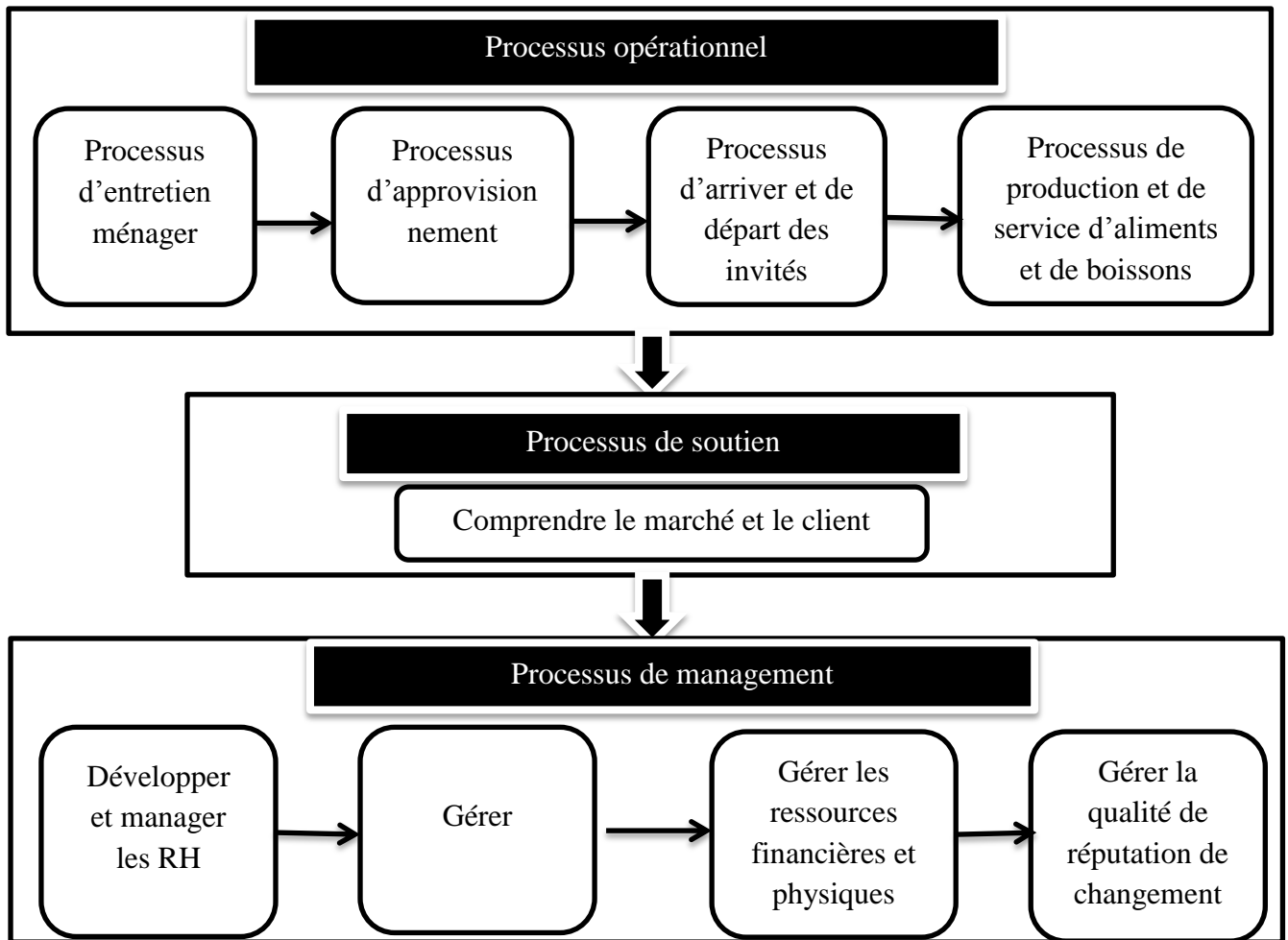
Les principales activités de ce processus sont :

- Surveiller l'environnement externe;
- Définir le concept d'entreprise et la stratégie organisationnelle;
- Concevoir la structure organisationnelle et les relations entre les unités organisationnelles;
- Développer et fixer des objectifs organisationnels

¹ <http://www.howtobecome-manager.fr/> consulté le 27/02/2019 à 17h30.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

Figure N°6 : La classification des processus dans un hôtel



Source : <https://ageconsearch.umn.edu/record/240764/files/3.pdf> consulté le 25/02/2019 à 14h15.

2.2.2. Définition de l'approche processus

L'approche processus peut être définie comme « une méthode permettant à un organisme de décrire ses activités et son organisation en définissant des processus, ces processus regroupent les grandes activités de l'entreprise : la direction, la finance, la maintenance, les ressources, les achats, les activités opérationnelles »¹.

Selon LONGIN et DENET « l'approche processus dans l'entreprise est transversale aux structures fonctionnelles, elle constitue une vision du fonctionnement de l'entreprise par séquences d'activité »².

L'approche processus désigne l'application d'un système de processus au sein d'un organisme ainsi que l'identification, les interactions et le management de ces processus¹.

¹ <https://www.certification-qse.com/approche-processus/> consulté 03/03/2019 à 20h45.

² P. LONGIN et H. DENET, **Construire votre qualité**, la plain saint, France, 2^{ème} édition, 2008, P : 12.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

2.3. Les étapes de la mise en place de l'approche processus

Pour mettre en place et faire vivre un management des processus, il appartient à chaque organisme de définir la démarche la plus appropriée en fonction par exemple de la nature de l'organisme (industrie, service...) et de sa culture (commercial, ouverture sur l'extérieur...)².

La mise en place de l'approche processus est présentée en cinq phases ³:

- Identification des processus de l'organisme;
- Description et présentation de chacun des processus;
- La mise en œuvre des processus;
- Analyse des processus;
- La définition des modalités d'amélioration permanente des processus.

➤ Identification des processus de l'organisme

L'identification des processus de l'organisme suit plusieurs étapes :

- L'identification de ses clients et d'autres parties intéressées ainsi que leurs exigences afin de définir les résultats à fournir;
- L'identification des marchés visés;
- Tracer et définir les politiques et les objectifs de l'organisme;
- Déterminer les processus de l'organisme;
- Identifier tous les inputs et les outputs des processus ainsi que les fournisseurs, les clients et d'autres parties prenantes;
- Définir les rôles et les responsabilités à chacun quant à la mise en œuvre, la maintenance, et l'amélioration de chaque processus et de ses interactions;
- Définir la documentation des processus : l'objectif principal de cette étape est d'assurer la cohérence et la stabilité de fonctionnement des processus.

➤ Description et présentation de chacun des processus

Pour décrire ou présenter un processus il faut le planifier, et cette planification se fait comme suit, on commence par définir les activités dans le cadre du processus.

¹ <https://www.capitalrh.fr/L-approche-processus> consulté le 03/03/2019 à 21h00.

² Michel CATTAN, **Guide des processus**, ANAFOR-11 rue Francis de pressenser 93571, LA Plaine Saint-Denis, France, 2^{ème} édition, 2008, P : 63.

³ <https://www.bpms.info/> consulté le 1/03/2019 à 00h00.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

En suite définir les exigences en matière de surveillance et de mesure et pour cela on choisit des facteurs comme la conformité aux exigences, satisfaction du client, coûts de processus...

Après il faut définir les ressources nécessaires pour le fonctionnement de chaque processus (humaines, infrastructures, environnement de travail...).

Enfin vérifier le processus par rapport à ses objectifs planifiés.

➤ **Mise en œuvre et mesure du processus**

L'organisme peut développer pour la mise en œuvre d'un projet comprenant les activités suivantes : communication, formation, gestion de management, engagement de la direction et la sensibilisation...

➤ **Analyse du processus**

Dans cette étape il convient d'abord d'analyser les informations sur les processus obtenus, ensuite comparant les résultats des informations sur la performance du processus avec les exigences définies.

Selon CATTAN l'analyse des processus se fait à partir de quatre (04) étapes¹ :

- Définir le processus;
- Rechercher le dysfonctionnement actuel connu ou supposé;
- Décrire le processus;
- Valider l'analyse de processus.

➤ **La méthode d'amélioration**

Devrait être définie et mise en œuvre (exemple d'amélioration : simplification du processus, renforcement de l'efficacité, amélioration de l'efficacité, réduction de la durée du cycle du processus).

Des outils d'analyse des risques peuvent être utilisés pour identifier les problèmes potentiels.

¹ Michel CATTAN, Op.cit., p : 96.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

La ou les causes profondes de ces problèmes devraient également être identifiées et corrigées de manière à éviter qu'ils ne se produisent dans tous les processus identifiés comme présentant des risques similaires.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

SECTION 03 : La mise en place de la méthode ABC dans le secteur hôtelier

1. Les obstacles de la mise en œuvre de la comptabilité à base d'activité (ABC) dans l'hôtellerie

En commençant la mise en place de la méthode ABC dans l'hôtellerie, on rencontre quelques difficultés présentées comme suit :

- ✓ Les produits sont plus immatériels, intangibles et difficiles à approcher;
- ✓ Les systèmes d'informations peuvent constituer un problème lors de la mise en place de l'ABC;
- ✓ La difficulté de trouver des inducteurs et des activités susceptibles de représenter ces variations;
- ✓ Le secteur hôtelier réalise des activités complexes;
- ✓ La difficulté de trouver des données;
- ✓ Le domaine de service est caractérisé par l'existence de coûts joints ou communs dans ces activités;
- ✓ Problème d'information, ce problème est basé sur trois facteurs principaux critiques qui conduisent à l'échec de la méthode ABC qui sont :
 - Volume de travail énorme dans la collecte d'informations nécessitant la méthode ABC;
 - Degré de précision des informations fournies sur la méthode ABC;
 - Confusion dans l'élaboration d'autres livres comptables en plus des comptes financiers.

2. Les étapes de la mise en œuvre de la méthode ABC

Avant de commencer la mise en œuvre de la méthode de calcul des coûts par activité (ABC), tout directeur dans un établissement hôtelier doit savoir :

- 1- Comment passer d'une méthode traditionnelle à une méthode beaucoup plus avancée telle que la méthode ABC ?
- 2- Comment commencer la mise en œuvre de l'ABC afin d'atteindre les objectifs voulus ?

Les réponses aux questions ci-dessus peuvent être résumées par le respect des trois (03) grandes étapes ci-après :

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

- ✚ Identification des activités à partir des processus;
- ✚ Identification des inducteurs d'activités;
- ✚ Détermination du coût de revient.

2.1. Identification des activités à partir des processus¹

2.1.1. Définir les objets des coûts

C'est la première étape de la mise en place de la méthode ABC dans une entreprise.

Michel GERVAIS définit l'objet de coût comme « un élément significatif de l'entreprise pour lequel une mesure du coût est jugée utile, il peut correspondre à un produit, une commande, un projet, un client, un département, une activité... »².

Il n'y a pas en effet une seule façon de découper l'entreprise qui serait adaptée à toutes les entreprises, chaque entreprise définit ses objets de coûts en fonction de sa façon de produire (produit/service) et des besoins exprimés (notamment pas les services commerciaux et financiers).

Les entreprises fabriquant des biens et des services sur commande ou à l'unité, c'est-à-dire différent chaque fois, sont nombreuses (bâtiment, activités de services...), l'objet de coût ne porte donc plus sur un stade d'une production mais sur une commande qu'il faut valoriser.

Une entreprise peut vouloir répondre à la question combien coûte « le service recherche et développement » ou « le service paie » ou « ... », cela permet de comparer avec d'autres entreprises et éventuellement de réduire les frais générés par ses services, voire de décider de les externaliser.

En résumé dans cette étape, il est souhaitable de déterminer, s'il est possible de façon exhaustive, l'ensemble des catégories faisant l'objet d'une consommation des différentes activités de l'entreprise.

2.1.2. Etablir un dictionnaire d'activité

L'établissement d'une liste d'activités est l'étape essentielle de la mise en œuvre de la méthode ABC, elle consiste à définir les activités avec un degré de précision suffisant pour que les résultats soient pertinents.

¹ <https://fr.scribd.com> consulté 30/01/2019 à 9h00.

² <https://la-societe-de-l-evaluation.blogspot.com/> consulté le 25/01/2019 à 18h20.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

L'identification des activités est faite à partir :

- D'entretiens avec les différents responsables de l'hôtel;
- D'auto-analyses de ce qui est fait et réalisé par le personnel;
- L'observation des différents départements de l'hôtel sur une période donnée;
- La base d'une étude fine des pièces comptables;
- Voir l'organigramme d'hôtel.

La liste des activités est élaborée sur la base des actions suivantes :

- Définir un objet de projet;
- Etablir une première liste des activités à l'aide des entretiens;
- Valider la liste des activités et éliminer toute activité non créatrice de valeur;
- Identifier tous les attributs de chaque activité (un nom, une définition, un fournisseur...): toutes les informations nécessaires pour chaque activité sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°09 : Les informations nécessaires pour chaque activité

Nom de l'activité	A formuler sous forme de verbe ou de groupe de verbes
Définition	Pour que chacun dans l'entreprise mette le même contenu dans une activité, il faut donner la définition précise des opérations ou tâches qu'elle contient.
Fournisseur	Qui déclenche l'activité ? Cela peut-être un fournisseur externe ou interne.
Client	Qui exécute l'activité suivante ? Cela peut-être un client externe ou un service interne.
Ressourcés consommées	Tous les moyens humains, financiers, commerciaux, technologiques utilisées par l'activité.

Source : Laurent RAVIGNON et Al, **Méthode ABC/ABM, rentabilité mode d'emploi**, Edition d'organisation, Paris, France, 2003, P : 247.

- Regrouper les activités notamment les moins importantes et mettre en forme la liste des activités.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

2.2. Identification des inducteurs d'activités

2.2.1. Affectation des ressources aux activités

Après l'identification des activités viennent l'étape d'affectation des ressources réellement consommées par chaque activité.

L'affectation des ressources aux différentes activités représente les ressources de fonctionnement de l'activité, autrement dit ce sont les coûts par activité qui compte le plus et non les coûts par produit, il convient donc de déterminer le montant des charges indirectes (ressources matérielles, humaines, financières) consommées pour chacune des activités identifiées, ensuite il suffit d'affecter ces ressources aux activités concernées.

Selon la méthode ABC, les produits consomment les activités, et ces activités consomment les ressources.

La plupart des auteurs s'accordent sur la démarche à suivre pour l'affectation des ressources aux activités, cette dernière se base sur trois (03) étapes principales¹ :

- ✓ Evaluer les différentes ressources consommées par les services (nombre de personnel, surface occupée, nombre de facture...);
- ✓ Affecter les ressources aux activités par le biais des inducteurs de ressources;
- ✓ Regrouper les ressources consommées par les activités.

En effet, pour d'autres auteurs le choix d'inducteurs est primordial lors de l'affectation des ressources aux activités et préconisent que ce choix mette en évidence un comportement de coût cohérent qui évolue proportionnellement au volume d'inducteur².

¹Carla MONDOZA, **Coût et décision**, Editeurs Gualino, Paris, France, 2^{ème} édition, 2002, P : 112.

² Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, **Contrôle de gestion**, Dunod, Paris, France, 6^{ème} édition, 2004, P : 262.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

Tableau N° 10 : La base de détermination des inducteurs de ressources

Ressources	Base de détermination	Inducteurs
Main d'œuvre	Estimation de temps	Pourcentage %
Matières et fournitures	Estimation de l'utilisation	Pourcentage %
Machines et équipements	Estimation de l'utilisation	Pourcentage %
Espace	Estimation de la surface ou du volume	Pourcentage %

Source : Michel ROBERT et Katherine SILVESTER, **Pourquoi l'ABC a échoué et comment il peut encore réussir**, *Expansion Management Review*, Mars, 1996.

2.2.2. Identification des inducteurs d'activités

Cette étape s'appuie sur « la recherche pour chaque activité, le facteur explicatif essentiel (la cause) de sa variation de consommation de ressources, ce facteur, appelé inducteur de coût »¹.

L'identification des inducteurs se fait à travers des enquêtes et interviews auprès du personnel.

Généralement, il faut choisir une unité qui représente au mieux la consommation des ressources par les activités et la consommation des activités par les produits².

Les inducteurs d'activités, en principe, peuvent être distingués en quatre (04) types³ :

- Les inducteurs volumiques traditionnels;
- Les inducteurs liés à l'organisation;
- Les inducteurs liés à l'existence du produit;
- Les inducteurs liés à l'existence d'une capacité.

Selon Hugues BOISVERT, il est possible de regrouper les inducteurs de coûts en trois (03) catégories :

- Les unités d'œuvre qui correspondent à l'unité de mesure du travail;

¹ Michel GERVAIS, **Contrôle de gestion**, Edition ECONOMICA, Paris, France, 5ème édition, 2006, P : 120.

² R. DEMEESTERE, P. LORINO, N. MOTTIS, **Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise**, Paris, France, 2ème édition, 2004, P.144

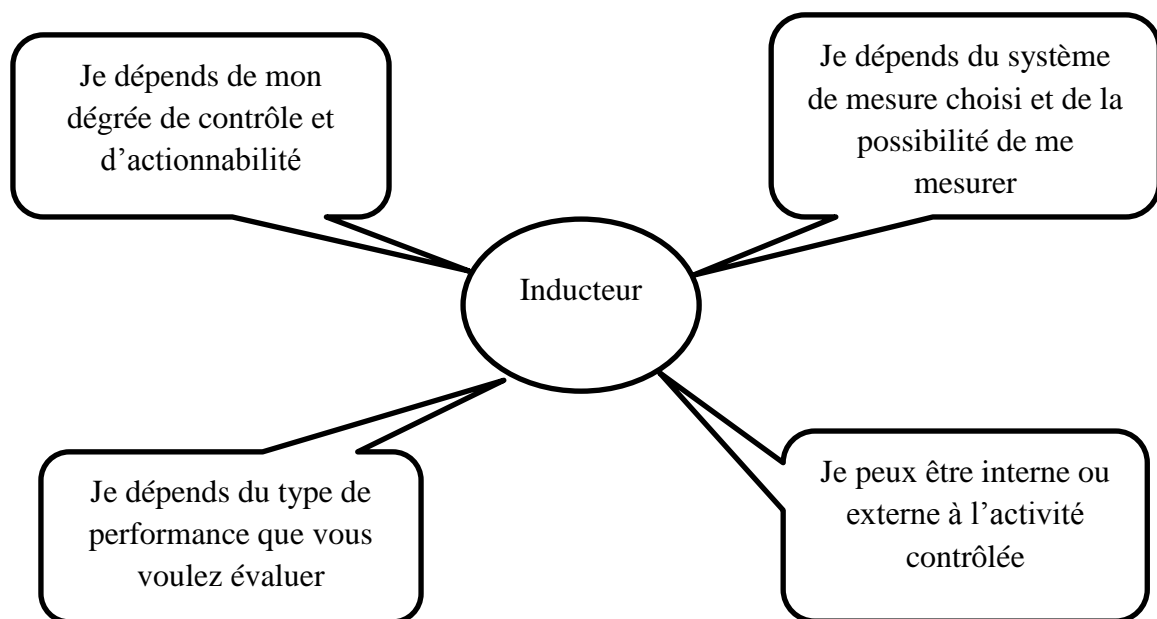
³ Yves RONGE, **Contrôle de gestion**, Edition De Boeck, Louvain-la-Neuve, Belgique, 1998, P : 391.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

- Les déclencheurs d'activités qui correspondent aux éléments qui déclenchent une activité ou une série d'activité;
- Les facteurs de consommation de ressources correspondant aux éléments qui influent sur la consommation des ressources par les activités.

En effet, il est possible pour une même activité d'avoir le choix entre plusieurs facteurs de détermination d'un inducteur d'activité.

Figure N°7 : Le choix d'inducteur



Source : <http://michel.pendaries.pagesperso-orange.fr/> consulté le 10/03/2019 à 22h00.

Le choix du bon inducteur dépend aussi, alors, des objectifs poursuivis, du degré de finesse des activités et de la disponibilité et du coût des informations.

De ce fait, pour chaque activité, il faut rechercher un facteur explicatif des variations de son coût, c'est pourquoi l'inducteur de coût doit exprimer nécessairement un lien de causalité entre consommation de ressource et l'activité.

2.3. Détermination du coût de revient

L'analyse exhaustive des activités nous amène à retenir plusieurs activités avec même inducteurs, pour ne pas rendre complexe le calcul des coûts, il est préférable de regrouper les activités.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

2.3.1. Regroupement des activités

La phase de regroupement consiste à réunir toutes les activités ayant le même facteur explicatif de consommation de ressources (inducteur) dans le même centre de regroupement afin d'éviter la multiplicité du nombre d'activité.

Une fois le travail de recensement effectué, il faut retenir les inducteurs de coûts les plus fréquents et les représentatifs au niveau de chaque activité.

Cette analyse se présente sous forme de matrice et permet d'obtenir des centres de regroupement pour lesquels l'inducteur est le même¹.

Pour mieux expliquer voilà un exemple explicatif d'une matrice des activités :

Tableau N°11 : Matrice des activités

Activités \ Inducteurs	A01	A02	A03	A04	A05	A06	Somme
Nombre de chambre	✗	✗					2
Nombre de client			✗		✗	✗	3
Heure de main d'œuvre	✗		✗	✗			3
Nombre de réservation				✗		✗	2
Nombre de produit de restauration			✗				1

Source : nous- soins.

2.3.2. Imputation des activités aux produits/services

Cette phase nécessite l'identification de l'objet de coût qui est un élément qui absorbe un coût et qui peut donner lieu à un rapport.

Il s'agit d'identifier les différentes catégories types faisant l'objet de coût, il convient d'attribuer les coûts des activités aux objets de coûts.

¹ Claude ALAZARD et Sabine SEPARI, DCG11, Contrôle de gestion, Dunod, Paris, France, 2010, P : 534.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

Ensuite après l'identification de l'objet de coût, il convient d'attribuer les coûts des activités aux objets de coûts.

Pour y parvenir l'analyste va établir pour chaque objet de coût une fiche qui indique les activités qu'il utilise ainsi sa consommation d'inducteurs pour chaque des activités. Ensuite on multiplie le nombre d'inducteur d'activité consommés par le coût unitaire, on obtient le coût d'activité utilisé par l'objet de coût. Aussi, il en résulte que le coût d'objet de coût sera constitué de différentes activités utilisées¹.

L'imputation des activités aux produits comprend les étapes suivantes² :

- Calculer le coût de chaque regroupement;
- Indiquer le nombre d'inducteur correspondant;
- Calculer le coût de chaque inducteur;
- Calculer le coût de chaque inducteur en fonction de la consommation à chacun des produits ou services.

Après ce travail on est capable de voir le poids économique de chaque activité et le total des coûts à imputer à chaque activité, et de diviser le coût par le nombre total d'unités consommées de l'inducteur choisi pour représenter cette activité, car c'est l'inducteur d'activité qui nous indique dans quelles proportions les produits/ services consomment les activités.

2.3.3. Détermination du coût de revient

Cette phase représente la dernière étape de la mise en place de la méthode ABC.

Après la détermination de choix d'inducteur et son volume mesuré, l'analyste va procéder au calcul du coût unitaire de l'inducteur. Ce dernier égal à la somme des charges consommées par activité sur le volume inducteur.

$$\text{Coût unitaire} = \frac{\text{Coût total des ressources consommées par activité}}{\text{Volume total de l'inducteur}}$$

¹ Carla MONDOZA, **Coût et décision**, Editeurs Gualino, Paris, France, 2ème édition, 2002, P : 115.

² <https://www.dfcg.fr/> consulté le 15/03/2019 à 21h15.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

A partir des coûts unitaires, il est possible de déterminer le coût de revient des objets de coût en l'imputant à ces derniers.

Du coût unitaire des inducteurs l'on tire le coût global des activités utilisées par les objets de coût, après la détermination des activités et de nombre d'inducteur consommés par chaque objet de coût, à la fin des calculs on obtient le coût de revient global.

Le résultat analytique s'obtient comme suit :

$$\text{Résultat analytique} = \text{chiffre d'affaire} - \text{coût de revient}$$

En conclusion, l'application de la comptabilité de gestion par la méthode ABC en général doit passer par plusieurs étapes successives, la détermination des activités représente l'une des étapes la plus importante et constitue la base de cette méthode.

Chapitre II : Démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le secteur hôtelier

Conclusion

On peut déduire que la mise en œuvre de la méthode ABC s'intéresse à tout ce qui peut permettre de réduire les coûts, en quelque endroit que ce soit, et à éclairer la réflexion stratégique.

La mise en œuvre de cette méthode va conditionner l'amélioration du pilotage de l'entreprise, elle permet de comprendre d'où vient la rentabilité d'un hôtel, favorise une meilleure compréhension des coûts (directs et indirects) liés à chaque services offerts, et aussi de renforcer le dialogue entre les différentes fonctions, entre les dirigeants et les responsables grâce à la modélisation et l'élaboration des processus facilitant la cohésion.

Dans ce qui suit, nous allons procéder à la mise en place de la méthode ABC au sein d'un hôtel, et nous présenterons les principes méthodologiques pour le calcul du coût de revient et nous présenterons les différentes étapes de calcul.

**Chapitre III : Essai de mise en place d'une
comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ
ZERALDA**

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Nous avons parlé dans ce qui précède sur les différents aspects théoriques de la comptabilité à base d'activité, ainsi que les différentes étapes nécessaires pour la conception de cette dernière.

Dans ce qui suit nous essayerons de faire une mise en place de cette comptabilité à base d'activité dans AZ Hôtels ZERALDA, c'est un hôtel de ville qui offre plusieurs services pour le bien-être de ses clients, dans lequel nous avons effectué notre stage pratique, principalement dans la direction finance et comptabilité.

Nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

- ✓ Quelle est la démarche à suivre pour la mise en place d'une comptabilité à base d'activité ?
- ✓ Quel est le coût de revient qui sera enregistré en appliquant cette méthode ?

Donc, à travers ce chapitre nous allons présenter l'hôtel AZ ZERALDA, sa méthode de calcul des coûts et nous essayerons de mettre en place une comptabilité à base d'activités.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

SECTION 01 : Présentation de la structure d'accueil

1. Présentation de l'hôtel « AZ »

1.1. Présentation générale du groupe «AZ»

Le groupe AZ est un nouveau groupe hôtelier Algérien fondé en 2015 par l'homme d'affaires monsieur Aziz KARA et dirigé par monsieur Ramdane Sadoun, Directeur Général. AZ Hôtels est aujourd'hui présent avec quatre établissements en exploitation, le premier celui de Zeralda a été suivi par trois autres au cœur des zones de développement touristiques et d'affaires en Algérie, il y a AZ Palm Beach, AZ Kouba et l'AZ Vieux Kouba, Avec un taux de remplissage qui avoisine les 50%.

AZ Hôtels propose un nouveau concept qui puisse offrir les meilleurs services standards à ses clients, mais aussi contribue au développement économique des zones d'implantation de ses hôtels.

Pour atteindre ses objectifs, AZ Hôtels a choisi un partenariat avec In.Deco Global, véritable référence dans les études, la réalisation, l'aménagement et la décoration d'établissements hôteliers qui transforme le groupe AZ à un véritable acteur hôtelier sur la scène nationale.

1.2. Présentation de l'unité AZ ZERALDA

AZ Hôtels ZERALDA Construit en Décembre 2015 est un hôtel 4 étoiles avec la plus grande rigueur architecturale, contemporain, fonctionnel et luxueux qui allie harmonieusement le confort le plus moderne à l'art et au cachet algérien traditionnel.

AZ Hôtels ZERALDA offre une expérience totalement unique dans ses 133 chambres, 4 restaurants, une salle des fêtes, salles de réunion, un spa, un salon de coiffure et boutiques parmi les plus réputés d'Alger destiné à une clientèle Corporatif « la classe business ».

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

1.3. Fiche signalétique de l'hôtel AZ ZERALDA



- ❖ Dénomination : AZ HOTELS ZERALDA
- ❖ Type de société : EURL
- ❖ Classement : 4 étoiles
- ❖ Date de création : Décembre 2015
- ❖ Activités : hôtellerie et restauration
- ❖ Directeur général : RAMDANE SADOUN
- ❖ Nombre de chambre : 133
- ❖ Effectif social : 104
- ❖ Superficie : 7300 m²
- ❖ Siege social : 09 Route de MAALMA 16063 – ZERALDA – ALGER
- ❖ Site internet : contacte@azhotels.dz, reservation@azhotels.dz, fom@azhotels-dz.com, restauration.mgr@azhotels-dz.com.
- ❖ Standard/ réservation : +213(0)23.32.59.90 / 0554.51.80.91.

Source : Document internes de l'entreprise.

2. L'organisation de l'hôtel AZ ZERALDA

2.1. L'organigramme De l'hôtel (voir l'annexe n°01)

✚ La direction générale :

La fonction direction générale regroupe l'ensemble des postes de management global de l'hôtel.

C'est un organe qui dirige, planifie l'avenir et qui formule les critères d'appréciation, et du fonctionnement de l'hôtel.

✚ La direction des ressources humaines :

C'est une structure chargée de la gestion des salaires, primes, recrutement, la gestion des effectifs et des compétences, formalités administratives auprès de l'administration du travail et des organismes sociaux, la formation et le développement des compétences des salariés.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

✚ La direction informatique :

C'est une structure responsable de la gestion de l'ensemble des matériels informatiques (postes de travail, serveurs, équipements de réseau, systèmes de stockage, sauvegarde et d'impression, etc.), Ainsi logiciels du système d'information.

✚ Direction de contrôle de gestion :

Cette structure a pour but de garantir la mise en place de la stratégie de l'hôtel choisie et les ressources engagées sur le terrain.

Le contrôle de gestion cherche à concevoir et à mettre en place les instruments d'information destinés à permettre aux responsables d'agir en réalisant la cohérence économique globale entre Objectifs, Moyens et Réalisations.

✚ Direction finance et comptabilité :

C'est la structure où s'est déroulé notre stage, elle sera présentée en détail dans le prochain point.

✚ Direction d'approvisionnement (Achats) :

C'est une structure chargée de l'ensemble des achats locaux ou importation nécessaire à la production des services d'hôtel et à son bon fonctionnement, aux meilleures conditions de qualité, prix et délais.

✚ La direction commerciale :

La direction commerciale dans un hôtel consiste à prospecter de nouveaux clients et vendre les prestations de l'hôtel à des particuliers ou à des entreprises ; assure les contacts commerciaux auprès de la clientèle.

✚ La direction d'hébergement :

C'est une structure chargée de coordonner et contrôler les différentes tâches qui lui sont confiées tant au niveau des chambres, des étages que du hall ou encore de la réception et de l'entretien.

✚ La direction de restauration :

C'est une structure responsable de la gestion financière et de la définition des tarifs appliqués dans les restaurants de l'hôtel.

Elle est chargée aussi de diriger et coordonner toutes les activités du restaurant.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

La direction de SPA :

C'est une structure responsable de la bonne gestion de SPA (personnels, entretien), en assurant la satisfaction des clients.

2.2. Les services de l'hôtel AZ ZERALDA

AZ Hôtels ZERALDA est un hôtel sur lequel se sont penchées trois fées « Raffinement, Élégance et Finesse » tout en adaptant une structure d'organisation fonctionnelle se caractérisant par une spécialisation de chaque responsable selon son type de compétences où les fonctions du planning sont séparées de celles de l'exécution. Les activités et les services d'AZ Hôtel se présentent comme suit :

Hébergement

- Capacité : 209 lits ;
- Nombre de chambres : 133.

Il existe quatre types de chambres, Nous avons élaboré un tableau qui résume la description des différents types de chambres dans l'établissement hôtelier AZ Hôtel ZERALDA :

Tableau N°12 : Les différents types des chambres

Types de chambre	Description
<p>Confort single ou double</p>	<p>D'une superficie de 17 à 23m², la chambre Confort, décorée dans un style résolument contemporain et raffiné avec une touche de couleurs créatives sobre, des matières neutres et des textures douces et chaleureuses tel que les tapis traditionnels qui représentent l'art et le savoir-faire algérien et plus encore des motifs originaux innovant tel que les tableaux de peinture qui racontent l'histoire et les traditions nationales.</p> <p>Elle bénéficie aussi d'un dressing, d'un confortable espace bureau, d'un coffre individuel à code.</p> <p>Sa salle de bain offre douche, vasque design. La chambre est équipée d'une connexion wifi haut débit, d'une télévision à écran plat haute définition.</p> <p>AZ a remplacé les chaînes TV classiques par des chaînes numériques, beaucoup plus nombreuses et multi-langues pour satisfaire une clientèle internationale et d'un système de visiohone.</p>

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

<p>De luxe single ou double</p>	<p>D'une superficie de 26 m², la chambre De luxe offre une vue sur Le Patio ou sur la ville de Zeralda.</p> <p>Avec un design interne créatif qui offre un univers zen et raffiné dans un style moderne et un éclairage doux bien étudié. La chambre bénéficie d'un dressing, d'un confortable espace bureau, d'un coffre individuel à code.</p> <p>Sa salle de bain offre douche et double vasque design, Miroir éclairé.</p> <p>La chambre est équipée d'une connexion wifi 24h/24, d'une télévision à écran plat diffusant les chaînes internationales et d'un système de visiophone qui facilite le contact de client avec les différents services de l'hôtel.</p>
<p>Exécutive single ou double</p>	<p>Chambre très spacieuse 36 à 45 m², la chambre Exécutive offre une vue soit sur Le Patio, soit sur la ville de Zeralda dont certaines bénéficient d'une large terrasse arborée avec solarium.</p> <p>Elle est décorée dans un style résolument contemporain et raffiné. Elle bénéficie d'un dressing, d'un généreux espace bureau, d'un coffre individuel à code Service d'étage 24h/24.</p> <p>Sa salle de bain offre baignoire et double vasque design.</p> <p>La chambre est équipée d'une connexion wifi, d'une télévision à écran plat diffusant les chaînes internationales et d'un système de visiophone.</p>
<p>Suite</p>	<p>Une spacieuse chambre d'une superficie de 35 m² et bénéficiant d'une vaste terrasse arborée avec solarium et vue sur la côte méditerranéenne, la Suite est décorée dans un style contemporain épuré, d'un généreux espace bureau, d'un coffre individuel à code Service d'étage 24h/24 et un Minibar.</p> <p>Sa salle de bain offre douche vivifiante et baignoire, double vasque design, Miroir éclairé.</p> <p>La chambre est équipée d'une connexion wifi, de deux télévisions à écran plat HD diffuse des chaînes numériques, beaucoup plus nombreuses et multi-langues pour satisfaire une clientèle internationale et d'un système de visiophone et toujours dans le même sens d'innovation.</p> <p>AZ mettre en place des « Rome-card » numérique pour l'accès à l'ensemble des chambres.</p>

Source : Documents internes de l'entreprise.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Restauration

Nombre total des points de ventes : 04.

- **Restaurant L'Entre Amis :**

Avec cette appellation créative et innovante, « L'Entre Amis » Ouvert de 8h à 22h30, 7jours/7 à l'abri de l'effervescence de Zeralda, ce restaurant accueille toutes celles et tous ceux pour une halte gourmande, ce service innovant permet à l'établissement d'aller au-delà des frontières de l'hôtel et attire les voyageurs désireux de faire une pause et de se restaurer dans un endroit calme et raffiné, donc ciblé une clientèle hors résidents de l'hôtel.

- **Restaurant Italien Pasta Basta :**

Restaurant italien « Pasta Basta » Le restaurant Pasta Basta propose une cuisine italienne moderne, inventive, légère inspirée d'une tradition italienne où les plats et pizzas se concoctent avec simplicité plaisir et générosité tels que vitellotonnato en croûte d'épices, fondata di formaggio raviolis de légumes au basilic, palette de pizzas, panna cotta aux fruits rouges au crumble de pistache, granité à la fleur d'oranger l'ambiance, les plats et le service ont un point commun : la plus grande satisfaction des clients.

- **Restaurant Le Buffet :**

Encore un indéboulonnable bistrannique, offre l'un des services de restauration le plus attractif est une table pour les gourmands et les gourmets qui leur fait le plaisir de jongler entre les plats sucrés et salés dans tous les sens par ces buffet à volonté pour qu'un jour ordinaire devienne un jour de fête.

- **Restaurant Le Méditerranée :**

Sans doute le restaurant le plus spectaculaire de Zeralda, à commencer par l'ascenseur panoramique. Perché au dernier étage de AZ Hôtel Zeralda, l'élégant restaurant Le Méditerranée offre une vue remarquable sur Zeralda et propose sur place un tour du monde gastronomique, cuisine légère et gourmande combine créativité, simplicité et fraîcheur alliée à une décoration épurée et un accueil chaleureux incontournable.

Conférences / Réunions

AZ Hôtel mettre à la disposition de la clientèle 05 salles d'évènements adaptées à tous les besoins et budgets, de surfaces et capacités d'accueil différentes.









Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Les salles de réunion bénéficient d'équipements technologiques de pointe, ils sont décorés dans un style contemporain et bénéficient pour la plupart de la lumière du jour complétés par un service exemplaire et une équipe professionnel qui se devise on deux partie, la partie commerciale c'est-à-dire la prise de réservations pour les séminaires et banquet gérée par le responsable commercial, une autre s'assure de la mise en place et de la bonne tenue des événements.

L'offre de base de l'hôtel porte sur l'organisation des fêtes et des réunions d'affaire avec une capacité d'accueil globale de 466 personnes.

- Les capacités des salles :
Les capacités mentionnées ont été étudiées pour garantir le confort optimal pour un événement réussi.

Figure N°8 : Les capacités des salles d'AZ hôtel ZERALDA

									
	m ²	Théâtre	U-Shape	Cabaret	Classroom	Black table	Banquet avec estrade	Banquet sans estrade	Cocktail Standing table
YASMINE	300	36	96	36	32	200	240	260	
FAIROUZ	56	22	40	44	36	50	50	80	
NEDJMA	-	-	-	-	10	-	-	-	
WARDA 1	80	30	64	36	32	100	120	140	
WARDA 2	30	20	25	20	22	30	45	60	

Source : Documents internes de l'hôtel.

Bien-être et remise en forme

Afin de donner plus de plaisir à ces clients, AZ Zeralda à créer un SPA d'une grande superficie, le spa de l'hôtel AZ est un espace zen et confortable de détente, de régénération et de bien-être.

Il offre une large gamme de soins, cures et produits de luxe, inspiré par l'expertise traditionnelle de bien-être. Les vapeurs du hammam traditionnel AZ (chaleur humide entre 38 et 40°) procurent un bien-être profond et libère le corps et l'esprit des nœuds et des tensions,

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

le sauna revigore et détend à la différence du hammam, le sauna dispense une chaleur très sèche et plus forte (entre 80 et 100°C), la température élevée provoque une sudation importante permet d'éliminer les toxines et de nettoyer la peau.

L'établissement AZ ZERALDA à créer aussi un nouveau service innovant au sein de spa « Cabine U.V.A» qui offre des séances de bronzage artificiel avec des lampes UV pour bronzer la totalité du corps, les clients bénéficient également d'un Bain bouillonnant, Jacuzzi et autre services de soin et de beauté.

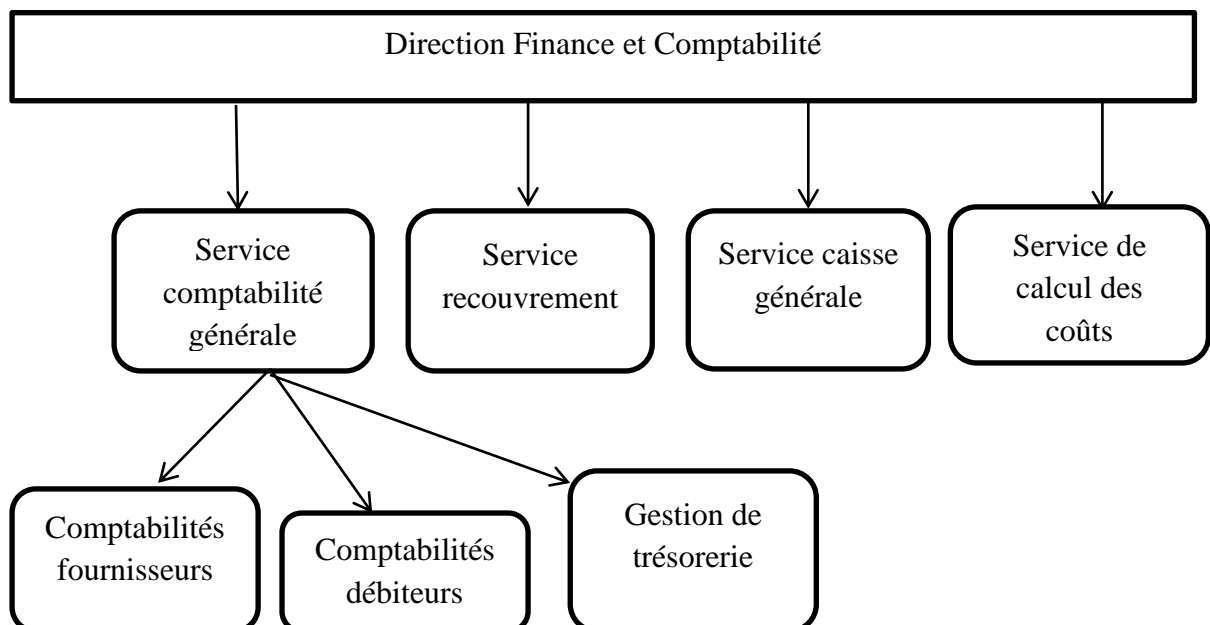
3. Présentation de la direction finance et comptabilité

La DFC a pour mission :

- L'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités Financières et Comptables de l'hôtel;
- Veiller à la maîtrise permanente des flux des dépenses et recettes;
- L'organisation et l'animation des actions de recouvrement de créances;
- La participation à l'élaboration des programmes annuels et pluri annuels d'investissement de l'hôtel.

La DFC englobe 03 services et 03 sections comme le montre l'organigramme ci-dessous :

Figure N°9 : L'organigramme de direction finance et comptabilité



Source : Elaboré par nos soins sur la base des données de l'hôtel.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Le service comptabilité générale

S'occupe de l'enregistrement de toutes les **opérations d'achat**, vente, fournisseurs, banque, débiteurs, quotidiennement et chronologiquement. On distingue entre trois sections:

- **Comptabilité fournisseurs**

C'est dans ce cadre qu'on procède à:

- ✓ Décrire la situation comptable de chaque fournisseur;
- ✓ Vérifier la conformité des factures avec les bons de commande et les bons de réception;
- ✓ Tenir le journal des achats et les fiches des comptes individuels des fournisseurs;
- ✓ Analyser, suivre et justifier les soldes des comptes fournisseurs;
- ✓ Dresser la balance des comptes fournisseurs.

- **Comptabilité débiteurs**

Les débiteurs sont les clients qui bénéficient pour leur séjour à l'hôtel d'un mode de paiement à crédit.

La comptabilité des clients consiste en la tenue des comptes clients en cours d'exercice:

- ✓ Enregistrer les factures clients sur le journal des ventes;
- ✓ Etablir la balance des comptes clients ;
- ✓ Vérifier la conformité des factures hôtel avec les vouchers clients.

- **Gestion de trésorerie**

La comptabilité trésorerie a pour objet de tenir et suivre la situation de la trésorerie de l'hôtel:

- ✓ Enregistrer les opérations de caisse;
- ✓ Passé les écritures de mouvements des banques;
- ✓ Etablir les états de rapprochements bancaires;
- ✓ Vérifier le calcul des charges financières;
- ✓ Définir et suivre la situation de trésorerie.

Le service recouvrement

Il assure la distribution de factures débitrices à toutes les agences locales pour le paiement et la récupération des règlements.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

✚ Le service caisse générale

Le travail du caissier général consiste à :

- ✓ Enregistrer sur le rapport de caisse les recettes espèces ainsi que les règlements qui arrivent par courrier et qui sont transmis par la secrétaire du Directeur Financier;
- ✓ Vérifier au jour le jour ses fonds de caisse;
- ✓ Fournir les espèces et les liquidités nécessaires aux caissiers point de vente et caissiers réception;
- ✓ Régler certaines petites dépenses avec l'accord du Directeur Général et du Directeur Financier.

✚ Le service de calcul des coûts

Ce service est chargé de calculer les coûts en coordination avec la direction d'achat.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

SECTION 02 : la méthode de calcul des coûts dans AZ Hôtels ZERALDA

La méthode utilisée par AZ Hôtels ZERALDA est la méthode traditionnelle, dans cette section nous allons vous présenter les étapes de calculs des coûts par la méthode précitée.

1. Présentation de la méthode

La méthode traditionnelle consiste à répartir les charges indirectes selon le nombre de clients, c'est-à-dire dans ce système le nombre de clients occupe la règle d'allocation des charges indirectes.

Le taux d'imputation des frais généraux (indirects) est égal au total des charges indirectes divisées par le nombre de clients.

Pour calculer le coût de revient dans l'hôtel AZ, il est nécessaire de comprendre tout d'abord la structure des coûts :

- ✚ Les achats consommables : c'est les charges relatives à la fonction approvisionnement de l'hôtel, ce sont les marchandises, les matières premières, matières et fournitures consommables;
- ✚ Main d'œuvre directe;
- ✚ Frais généraux et administratifs : opérations immobilière, entretien, transport, amortissement...;

Le coût de revient est établi chaque années de façon globale par centre de services en l'occurrence: hébergement, restauration, café et spa.

2. La démarche de la méthode

2.1. Les charges indirectes

Par définition les charges indirectes sont des charges qui doivent être réparties, Ex : pour produire un produit P1, il faut de l'électricité, mais une partie seulement de cette dernière sera entré dans la production de P1, le reste peut être concerné les locaux administratifs ou un deuxième produit P2.

Les charges indirectes d'AZ Hôtels ZERALDA de l'exercice 2018 sont présentées dans le tableau suivant comme suit :

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Tableau N°13 : Les charges indirectes d'AZ Hôtels ZERALDA

Types de charges indirectes	Montant
Achat non stockées (eau ; électricité ; gaz)	4361299,30
Location	13649026,52
Entretien et réparation	752700,00
Assurance	827407,54
Téléphone + fixe	199683,62
Internet	240000,00
Fournitures de bureau	80690
Dotation aux amortissements	110199880,2
Transport	295000
Autres frais	6674045,22
Impôt et taxe	115085476,55
Total	252365208,91

Source : Elaborer par nos soins à l'aide de l'annexe n°02.

Selon la méthode traditionnelle, les charges indirectes sont réparties selon le volume des clients.

Le calcul de taux d'imputation des charges indirectes est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°14 : Le taux d'imputation

	Montant	Nombre des clients	Taux d'imputation des charge indirect (DA par nombre clients par ans)
Charges indirectes	252365208,9	54 000,00	4673,429795

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de l'annexe n°02.

Après le calcul de taux d'imputation, on établit la répartition des charges indirectes dans les centres de services dans le tableau suivant :

Tableau N°15 : La répartition des charges indirectes

Centre de services	Nombre des clients	Taux d'imputation des charges indirectes	Charge indirects par centre de service
Hébergement	19 500,00		91 131 881,00
Restauration			

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

	12 000,00	4673,429795	56 081 157,54
Café	6 500,00		30 377 293,67
Spa	16 000,00		74 774 876,71
Total	54 000,00		252 365 208,91

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de l'annexe n°02.

2.2. Les charges directes

Ces charges sont rattachées de façon directe à une activité ou à un produit ou service de l'hôtel.

Le calcul de ces charges dans la méthode traditionnelle est simple, celles-ci peuvent être directement intégrées dans le calcul des coûts.

2.2.1. Achats consommés

La direction des achats est chargée de calculer les consommations directes de l'ensemble des directions de l'hôtel d'une manière rigoureuse.

L'organisation interne de l'hôtel AZ ZERALDA est reposée sur une départementalisation des services, c'est-à-dire une décomposition.

On sait que l'unité est composée, outre la direction générale, de six départements :

- département hébergement;
- département restauration;
- département administratif et financier;
- département commercial;
- département des ressources humaines;
- 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 différents et multiples selon la nature de la prestation fournie.

La décomposition des départements en services permet une clarté et donc un meilleur suivi de la consommation.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Cette méthode organisationnelle ne serait d'une grande portée que si le principe de l'approvisionnement suivant est respecté : « Le bon de réquisition (prélèvement) est établi afin d'affecter le coût de la sortie de la marchandise au service demandeur ». (Voir annexe n°04)

Le magasin s'occupe du stockage des matières et des fournitures liées à l'exploitation de l'hôtel.

Restauration

Dans un restaurant, l'un des coûts les plus importants est le coût des matières, Son montant dépend de la qualité de la prestation proposée, du coût des ingrédients utilisés, des fiches techniques.

Les matières premières et les produits employés dans les restaurants de l'hôtel AZ ZERALDA se répartissent en plusieurs grandes catégories :

- Matières premières alimentaires périssables (viandes, poissons, produits laitiers, légumes, fruits);
- MP alimentaires non périssables (produits d'épicerie, légumes secs, conserves,...);
- Boissons non alcoolisées;
- Produits d'entretien et de nettoyage;

Les achats directs 2018 des quatre restaurants de l'hôtel AZ ZERALDA seront récapitulés dans le tableau suivant :

Tableau N°16 : Les achats directs des restaurants

Montants	Basta	Entre amis	Buffet	Méditerranée	Total
Achats consommés(HT)	4449024,87	850344,62	37070051,72	1697161	44066582,21

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'annexe n°03.

Hébergement

Le montant total des achats d'hébergement De l'année 2018 est de 363179.80.

A l'aide des observations et interviews avec le chef de département d'achat, on mentionne que le service d'achat effectue des approvisionnements pour assurer le bien-être des clients dans les chambres et le spa.

Parmi ces achats on a :

- Produits et détergents pour le nettoyage des chambres et de spa;
- Serviettes et papiers génériques;

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

- Savonnettes, champoings, gel douche, après champoings;
- Linge des chambres;
- Fournitures de bureau;
- Boîtes pharmaceutiques;
- Produits de soins et beauté.

Les Directions administratives :

Toutes les directions administratives de gestion hôtelière font une liste d'achats nécessaires pour effectuer et garantir leurs activités dans la bonne image, le montant total d'achats de l'année 2018 est de 7 302 502,00.

Après des observations des documents internes (bon de commande, bon de prélèvement), nous pourrions connaître la liste des achats :

- Boîte d'archive;
- Papier blanc;
- Bon de commande, bon de prélèvement;
- Agrafeuse, ruban adhésif, stylo...

2.2.2. Les charges de personnel

Les charges de personnel constituent un poste essentiel dans la structure des coûts des exploitations hôtelières.

Le nombre total des employés au niveau de l'hôtel AZ ZERALDA est de 133 effectifs, occupant des postes de différents départements de l'établissement repartis dans le tableau suivant :

Tableau N°17 : Le nombre des employées dans chaque direction

Directions	Nombre employées
Direction général	2
Direction hébergement	20
Direction de restauration	30
Direction approvisionnement	8
Direction comptabilité et finance	6
Direction commercial	10
Direction maintenance	10
Direction informatique	10
Direction des ressources humaines	8

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Total	104
-------	-----

Source : Elaboré par nos soins à l'aide des documents internes de l'hôtel.

Les charges de personnel détaillées, ci-après comprennent la totalité des salaires et les charges sociales ainsi que le service distribué, repas du personnel, prime et autre avantage.

Le total des charges de personnel de l'année 2018 sont réparties dans le tableau suivant :

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Tableau N°18 : Les charges de personnel

Type de charge	Montant	Direction								
		DG	DH	Restauration	Achat	DFC	Commercial	maintenance	informatique	DRH
Nombre du personnel	104	2	20	30	8	6	10	10	10	8
Rémunérations du personnel	60892397,4	1826771,9	18267719,21	18267719,21	2435695,9	4262468	5480316	3044619,9	5480316	1826772
Indemnité de congés	3298007,43	98940,223	989402,229	989402,229	131920,3	230860,5	296820,7	164900,37	296821	98940,22
Primes	30749104,6	922473,14	9224731,38	9224731,38	1229964,2	2152437	2767419	1537455,2	2767419	922473,1
Charges sociales	18700632,7	561018,98	5610189,816	5610189,816	748025,31	1309044	1683057	935031,64	1683057	561019
Total	113640142	3409204,3	34092042,64	34092042,64	5682007,1	7954810	10227613	5682007,1	1E+07	3409204

Source : Elaboré par nos soins à l'aide de l'annexe n°02.

Après la détermination des achats consommées et les charges de personnel, nous allons récapituler les charges directes dans le tableau qui suit :

Tableau N°19 : Le total des charges directes

Charges directes	Direction restauration		Direction hébergement		Autres directions administratives
	Restauration	Café	Hébergement	Spa	
Consommations directes	6698120,496	16744530,12	363197,8	72639,56	7302502
Main d'œuvre	27273634,11	6818408,528	34092042,64	6818408,527	43183254,01
Total	33971754,61	23562938,65	34455240,44	6891048,087	50485756,01

Source : Elaboré par nos soins sur la base des annexes n°02 et n° 03.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

2.3. Le coût de revient

Dans l'étape suivante, nous allons calculer le coût de revient par unité de services pour chaque centre de services. Par exemple, l'unité d'activité pour l'hébergement, la restauration est le nombre de chambres et le nombre de clients, respectivement.

Le tableau suivant indique le coût de revient de l'année 2018 pour chaque centre de services par unité d'activité :

Tableau N°20 : Le coût de revient

Centre de services	Unité d'activité (base d'allocation)	Coût total (direct + indirect)	Nombre d'unité	Coût par unité d'activité
Hébergement	nombre de chambre	27 564 192,35	133	207249.5665
Restauration	nombre de client restauration	25 478 815,95	13500	1 887,32
Café	nombre de client café	16 985 877,30	12000	1 415,49
Spa	nombre de client spa	6891048,087	6000	1 148,51

Source : Elaboré par nos soins sur la base des annexes n°02 et n°03.

3. Les déficits de la méthode

La méthode traditionnelle a plusieurs carences évoquées ci-dessous :

- La méthode traditionnelle repose sur la répartition des charges indirectes selon le nombre des clients, ce qui n'est pas efficient et pas fiable;
- Le coût de revient établit d'une façon globale non détaillée par rapport aux catégories des chambres, types de restaurants;
- Elle élimine plusieurs charges indirectes;
- Elle Prend en considération seule 04 centres de services;
- Le calcul des coûts se fait annuellement non pas mensuellement;
- La démarche lourde repose sur des procédés fastidieux et arbitraires notamment quand le nombre des centres de services et des produits réalisés est important;
- La non séparation entre les coûts supports et les coûts de production des services.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

SECTION 03 : La mise en place de la méthode ABC dans AZ Hôtels ZERALDA

Après avoir effectué les différentes étapes de calcul des coûts utilisées par l'hôtel AZ ZERALDA, nous allons essayer de faire une conception de la méthode ABC au sein de cet hôtel, et de respecter toutes les procédures et techniques nécessaires à la réussite du projet de la mise en place.

Dans un premier lieu nous devons reconnaître les activités principales, ensuite identifier la base de répartition pour chaque activité.

Pour cette raison, nous passons en revue les principaux processus de cet hôtel.

1. Les processus d'activités dans l'hôtel AZ ZERALDA

En pratique, la mise en œuvre de la méthode ABC dans l'hôtel AZ ZERALDA nécessite en premier lieu la description des différents processus dans cette industrie hôtelière en identifiant les processus des activités (extrants + intrants).

1.1. Processus d'hébergement

Le processus d'hébergement nécessite l'intervention des points suivants :

a. Les intrants

✚ La réservation :

Le processus d'hébergement commence par la réservation des clients : particuliers, entreprises par conventions et agences de voyages, Pour pouvoir prendre correctement une réservation, le réceptionniste doit avoir en sa possession plusieurs documents :

- Les plannings :

Une fois la fiche de réservation établie, il est nécessaire de planifier les réservations afin de connaître à tout instant les disponibilités pour les jours à venir. Le choix du planning dépend de la structure de l'établissement. Il existe principalement deux types de planning : Par numéro de chambre, par type de chambre.

- La fiche de réservation : (voir l'annexe n° 05)

Elle va permettre :

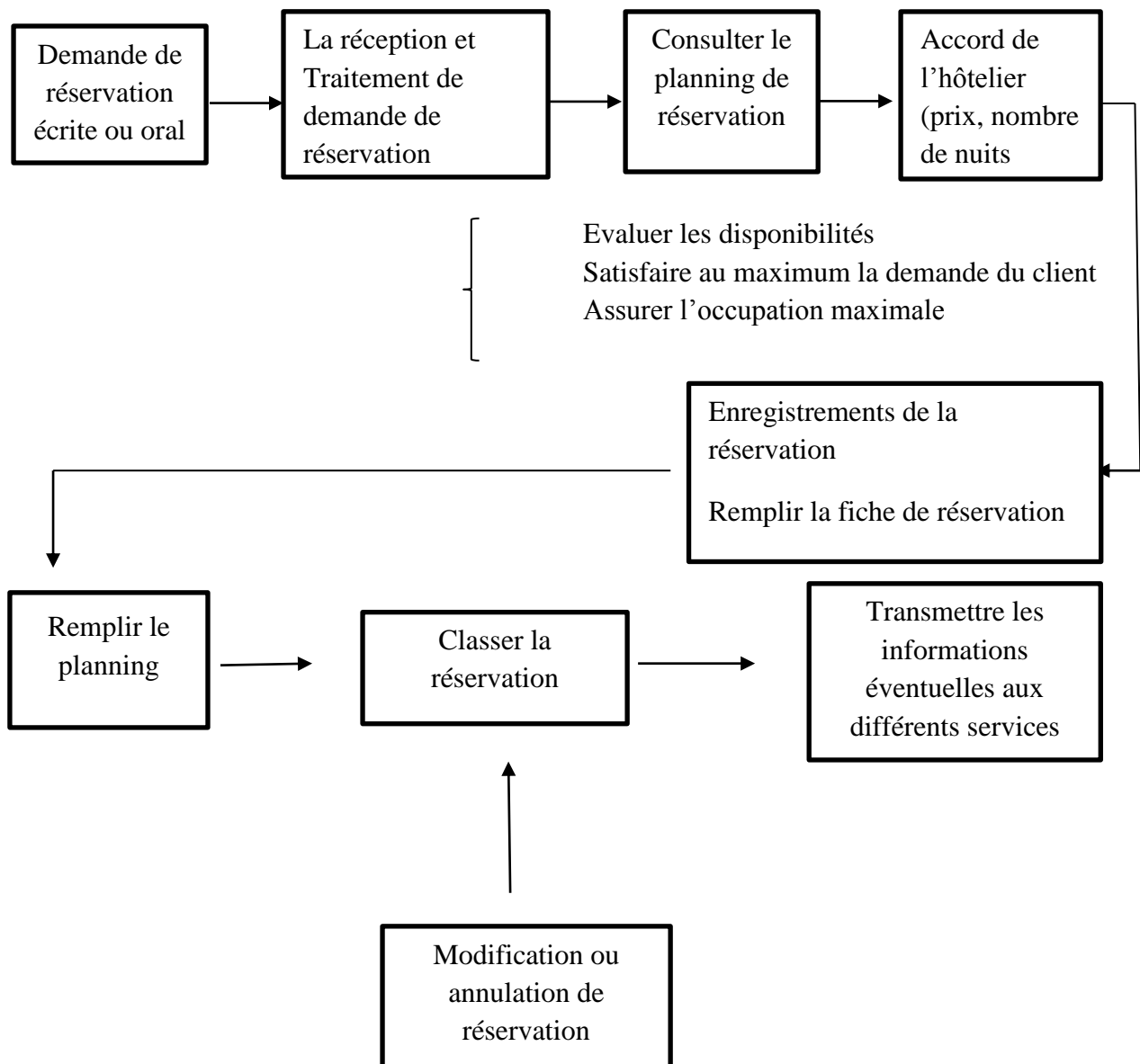
- De recenser différents éléments concernant le client et son futur séjour à l'hôtel;

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

- D'aider le réceptionniste lors de la prise de réservation ainsi La fiche de réservation est utilisée pour prendre une réservation, la modifier ou l'annuler;

Quelle que soit la fiche de réservation (manuscrite ou informatique), on doit toujours retrouver les zones de renseignements suivantes : les modalités de séjour, les coordonnées du client, les conditions de réservation, la facturation avec les coordonnées de l'intermédiaire éventuel, les informations pour les services internes de l'hôtel. Les rubriques sont disposées en tenant compte du déroulement logique de la prise de réservation.

Figure N°10 : Processus de réception



Source : Elaboré par nos sois sur la base des documents internes de l'hôtel.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

✚ **Négociation des tarifs :**

Le service commercial de l'hôtel AZ ZERALDA se charge de la négociation des prix avec des clients particuliers, des entreprises par conventions et les agences de voyages.

✚ **Housekeeping :**

Le ménage est la partie de l'organisation d'AZ Hôtels, qui d'occupe de garder les chambres propres et bien équipées en assurant les tâches suivantes :

- Aérer la pièce en ouvrant les fenêtres, éteindre la climatisation, Vider les poubelles, Dénuder le lit et retirer le linge sale;
- Enlever les serviettes sales (serviettes de bain, serviettes de toilette);
- Pulvériser les produits de nettoyage nécessaires à la désinfection;
- Remplacer tous les produits d'hôtel gratuits tels que : brochures, shampoings, savons...;
- Passez l'aspirateur dans la pièce;
- Vérifier la pièce et s'assurer que tout est en place;
- Plier les vêtements et les placer sur le lit ou sur une chaise à proximité;
- S'assurer que tous les équipements de la pièce fonctionnent correctement comme : la télévision, la climatisation, les lumières...;
- Nettoyer la pièce comme indiqué précédemment.

Remarque : suivre la procédure de nettoyage de la salle de bain, Faire attention aux affaires personnelles de clients.

b. Les extrants

Le tableau suivant présente les types de chambres proposés aux clients avec une tarification qui varie selon la qualité des chambres et les prestations fournies:

Tableau N°21 : les types des chambres et leur tarification

Chambre	Qualité des chambres	Particulier	Entreprises par conventions	Agences de voyages
Confort + petit déjeuner inclus	Simple single	15000 da	-15 %	-10 %
	Simple double	158000 da	-10 %	-10%
Exécutive + petit déjeuner inclus	Single	20600 da	-10 %	-15 %
	Double	16 300 da	-15 %	-10 %

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Lux + petit déjeuner inclus	Single	16300 da	-15 %	-10 %
	Double	23400 da	-10 %	-15 %
Suite + petit déjeuner inclus		180300 da	-10 %	-15%

Source : Elaboré par nos soins sur la base des documents internes de l'hôtel.

1.2. Le processus de restauration

a. Les intrants

Le processus de restauration dans l'hôtel AZ ZERALDA démarre par l'expression des besoins par clients hébergés et non hébergés aux serveurs de restaurant.

+ Serveur

Le serveur est affecté au service de tables précises. La salle est en effet divisée en carrés, eux-mêmes divisés en rangs de tables, pour faciliter le service.

Le serveur a plusieurs tâches à effectuer :

- Il prépare les tables qui lui sont attribuées;
- Il dresse les couverts selon un code très précis appris et s'assure que rien ne manque;
- Quand un client s'installe à l'une de " ses " tables, il prend la commande et sert les plats en faisant la navette de la salle à la cuisine;
- Une fois le repas terminé, il apporte la note et encaisse la facture puis dessert la table et la prépare pour une nouvelle arrivée.

+ Le directeur d'un restaurant

Le directeur de la restauration, en premier lieu, c'est un gestionnaire.

- Il définit et contrôle le budget alloué au fonctionnement de l'établissement;
- En collaboration avec le chef, il gère les achats, élabore la carte et fixe le prix des plats proposés;
- Avec le directeur, il définit la politique commerciale de l'établissement, le choix du créneau sur lequel se positionne le restaurant;
- Il travaille sur l'image de marque du restaurant : campagne de publicité, relations publiques.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Le but de ces démarches est, bien évidemment, d'augmenter la rentabilité du restaurant

✚ Chef de cuisine

Le chef de cuisine est à la fois un très bon cuisinier, il est derrière les fourneaux pour réaliser les plats les plus complexes, et un chef, Ce qui veut dire qu'il est le maître dans sa cuisine.

En collaboration avec le directeur de la restauration, c'est lui qui recrute (en collaboration avec la direction) et forme l'ensemble du personnel de cuisine.

Mais il est aussi un gestionnaire, il doit élaborer une cuisine rentable, à la fois créative sans être ruineuse, savoir choisir et stocker les produits sans gaspillage et en respectant les normes d'hygiène, privilégier les produits de saison qui sont alors moins chers, entretenir des relations commerciales avec les fournisseurs ou encore participer à la promotion de l'établissement.

Enfin, le chef est un artiste, c'est sur lui que repose la réputation de l'établissement, que l'on soit dans un petit restaurant ou dans un haut lieu de la gastronomie.

✚ Les produits alimentaires (voir l'annexe n°06)

La liste des produits alimentaires établie par le chef de cuisine selon un bon de prélèvement contient les éléments suivants : fruits ; légumes, céréales, œufs produits laitiers, poissons et fruits de mer, viandes, vinaigres, boissons, fruits secs, herbes et épices.

✚ Le chef cuisinier

Le rôle et les qualités sont proches de celles d'un chef de cuisine dans un restaurant. La différence principale réside dans le fait que le chef n'a pas la même cuisine à faire.

Avant d'être créative, sa cuisine doit être rentable et adaptée au budget de l'établissement. Le chef doit préparer de nombreux repas composés de plats standardisés, il doit innover en permanence, imposer sa marque, contenter ses fidèles clients comme en allécher de nouveaux.

b. Les extrants

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Les restaurants de AZ Hôtels ZERALDA offrent à leurs clients hébergés et non hébergés les plats qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau N°22 : Les plats des 04 restaurants

Menus		Prix
LE COMPAGNARD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfait Boisson soft 700 DA ▪ Entrée: La fameuse tomate mozzarella « Di Bufala » au pesto, copeaux de parmesan et croustille de pain à la tapenade. ▪ Plat: Le let de bœuf aux légumes provençaux, nem d'oignons et jus réduit à la moelle. ▪ Dessert : Crème de mascarpone au café 	3 500DA
LE GRAND BLEU	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfait Boisson soft 700 DA ▪ Entrée : Salade grecque, fromage feta, vinaigrette parfumée à la coriandre ▪ Plat: Pavé espadon en deux façons, pomme écrasée aux herbes du bled et sauce citron confit ▪ Dessert. Mi- cuit au chocolat, boule de glace vanille 	3 800DA
LE TYPIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfait Boisson soft 700 DA ▪ Entrée : Hrira / Chorba bourek au fromage. ▪ Plat Rechta au poulet (fines nouilles algériennes, navet et pois chiches) ▪ Dessert. Ma tarte ne à orange Assortiment de pâtisseries traditionnelles 	3 800DA
LA PLAYA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfait Boisson soft 700 DA ▪ Entrée Saumon fumé en fines tranches, guacamole d'avocat et blini parfumé à l'aneth. ▪ Plat Pavé de mérrou cuit à basse température, compotée de fenouil confit, jus de volaille à la badiane et son émulsion noisette ▪ Dessert. Soufflé glacé café et abricot et ses gâteaux de voyage 	3 800DA
LE TASSILI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forfait Boisson soft 700 DA ▪ Entrée Salade algérienne ▪ Plat Couscous royal Algerian ▪ Dessert. Corbeille de fruits de saison Assortiment de pâtisseries traditionnelles 	4200DA

Source : Documents internes de l'hôtel.

1.3. Le processus de cafétéria

La cafétéria de hôtel AZ ZERALDA est un endroit destiné aux clients hébergés et non hébergés ; on trouve des pâtisseries, des gâteaux sucrés ou salés, boissons

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Comme tous les autres processus, le processus de cafétéria commence par la commande de clients hébergés et non hébergés aux garçons de la cafétéria.

a. Les intrants

+ La viennoiserie de l'hôtel

La fabrication des produits boulangers faits à base de farine et de beurre comme : les croissants, petits pains au chocolat, les pains aux raisins ou les chaussons aux pommes.

+ La pâtisserie de l'hôtel

Sous les ordres du chef de cuisine, le pâtissier se charge de la réalisation des desserts.

+ Garçon de café

C'est celui qui anime la cafètes, plateau à la main, il fait la navette entre la salle ou la terrasse et le comptoir, il est aussi chargé de la mise en place des tables, de leur entretien et de l'encaissement des additions.

Le garçon peut aussi œuvrer derrière le comptoir à la préparation des boissons et, moins drôle, à la plongé, son rôle est très proche de celui d'un serveur.

b. Les extrants

Les produits proposés par la cafétéria sont présentés comme suit dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 23: Les produits de la cafétéria

MENUS	COMPOSANTS	PRIX
Pause-café 1	<ul style="list-style-type: none"> • Café, lait, infusions, jus de fruits, eau minérale plate, eau gazéifiée; • Assortiment de viennoiseries; • Madeleine; • Verrine de salade de fruits frais. 	700 DA
Pause-café 2	<ul style="list-style-type: none"> • Café, lait, infusions, jus de fruits, eau minérale plate, eau gazéifiée; • Pain au chocolat, croissant, pain aux raisins; • Muffin au citron et à la vanille; • Cookies et mignardises. 	800 DA

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Pause-café 3	<ul style="list-style-type: none"> • Café, lait, infusions, jus de fruits, eau minérale plate, eau gazéifiée; • Pain au chocolat, croissant, schnick; • Mun au citron et à la vanille; • Macarons; • Salade de fruits en verrine. 	900DA
PAUSE CAFE A THEME	<ul style="list-style-type: none"> • Café, Lait ; Chocolat au lait, Infusions, Jus de fruit • Pain Perdue tout chocolat; • Cookies chocolat blanc et praline rose; • Tiramisu au chocolat noisette en verrine; • Mousse au chocolat noir; • Sablé forage en chocolat; • Madeleine perle chocolat 64% cacao. 	1200 DA

Source : Documents internes de l'hôtel.

1.4. Le processus du SPA

Le processus du SPA nécessite l'intervention des éléments suivants :

a. Les intrants

L'eau

L'eau est une source importante qui est utilisée dans les différents services de SPA tels que : sauna, hammam, jacuzzi et massage.

L'eau du SPA doit être désinfectée et traitée avec différents produits, le traitement d'un SPA passe par deux étapes :

- La Filtration de l'eau du SPA : est de première importance pour son traitement. Vérifiez régulièrement le bon fonctionnement du filtre et nettoyez-le.
- Le traitement de l'eau du SPA : Une fois filtrée, l'eau doit être désinfectée : les désinfectants détruisent les micro-organismes présents dans l'eau.

Pour un bon traitement de l'eau du spa et pour que le désinfectant agisse efficacement, il s'agit de contrôler l'équilibre de l'eau, c'est à dire :

- Son pH;
- Son taux d'alcalinité;
- Sa dureté.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Les employés du SPA

- L'esthéticienne :

En prodiguant à ses clients des soins du visage et du corps, l'esthéticienne contribue à leur bien-être.

L'esthéticienne identifie le type de peau de sa cliente et lui dispense les soins les plus adaptés : nettoyage de peau, masque, maquillage...

Avec un BP, un bac pro ou un BTS, elle peut effectuer les soins du corps qui représentent une autre part importante de son travail. Outre les soins traditionnels du type épilation, manucure et modelage esthétique.

- Le masseur :

Il est chargé de l'application d'un ensemble de techniques manuelles qui visent le mieux-être des personnes grâce à l'exécution de mouvements des mains sur les différents tissus vivants.

- Les nettoyeurs

Ils sont chargés de :

- L'aération du SPA;
- L'entretien du hammam de façon régulière à l'aide d'un détergent doux, et après chaque utilisation;
- Le nettoyage des cabines sauna et jacuzzi.

2. Identification des activités et des ressources

2.1. Dictionnaires des activités

Cette phase est essentielle car les activités constituent le point central de la méthode ABC dans l'hôtel.

Il faut définir les activités avec un degré de précision suffisant pour que les résultats soient pertinents tout en faisant en sorte que le système mis en place reste simple à gérer, c'est-à-dire que les activités doivent être suffisamment fines pour être homogènes et permettre une affectation de leur coûts représentatives de la consommation des ressources, cependant leurs nombres doit rester raisonnable pour ne pas générer une complexité trop grande.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Pour l'identification des différentes activités, nous avons basés sur les observations, l'analyse des différents documents interne des différents départements de l'hôtel, ainsi les entretiens avec les chefs de direction.

Le dictionnaire des activités est mentionné ci-dessous :

Tableau N°24 : Dictionnaires des activités

Département de l'hôtel	Activités
Direction général	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'entreprise • Gérer les contrats
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer les personnels • Gestion de paie • Formation
Direction finance et comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Tenu de la comptabilité • Calcul des coûts • Gestion de trésorerie
Direction d'approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement des commandes • Gestion des fournisseurs • Réception des biens
Direction commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Négociation des contrats • Gestion des clients en compte • Prospection • La publicité
Direction technique	<ul style="list-style-type: none"> • maintenances techniques
Direction control de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle qualité
Direction hébergements	<ul style="list-style-type: none"> • L'accueil des clients • Gestion des chambres • Valet des chambres • Entretien et lingerie
Direction de restauration	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des budgets • Réalisation des petits déjeuners • Réalisation des plats
Direction informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des matériels informatiques • Gestion des réseaux • Maintenances
Direction de SPA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de SPA • Entretien de SPA

Source : Elaboré par nos soins sur la base des données internes de l'hôtel.

Les activités retenues sont au nombre de 29 activités Afin de facilité le travail dans les étapes suivante nous avons jugé utile de donner un code pour chaque activité comme le montre le tableau suivant :

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Tableau N°25 : Codification des activités

Code d'activité	Activités
A01	Gestion de l'entreprise
A02	Gestion des contrats
A03	Gestion des personnels
A04	Gestion de paie
A05	Formation
A06	Tenu de la comptabilité
A07	Calcul des coûts
A08	Gestion de trésorerie
A09	Traitement des commandes
A10	Gestion des fournisseurs
A11	Réception des biens
A12	Négociation des contrats
A13	Gestion des clients
A14	Prospection
A15	La publicité
A16	Maintenances techniques
A17	Contrôle qualité
A18	L'accueil des clients
A19	Gestion des chambres
A20	Valet des chambres
A21	Entretien et lingerie
A22	Gestion des budgets
A23	Réalisation des petits déjeuners
A24	Réalisation des plats
A25	Gestion des matériels informatiques
A26	Gestion des réseaux
A27	Maintenances
A28	Gestion de SPA
A29	Entretien de SPA

Source : Elaboré par nos soins.

2.2. Identification des ressources

Les ressources sont des moyens en hommes et matériels disponibles nécessaire pour assurer le bon fonctionnement de l'hôtel

On a pu déterminer les ressources engagées par AZ l'hôtel Zeralda grâce à des entretiens et des interviews avec le personnel de de hôtel (chef de départements finance et comptabilités, chef de département d'approvisionnement, chef de département control de gestion).

Les ressources de fonctionnements sont présentées avec des montants mensuels comme suit :

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Tableau N°26 : Les ressources et les inducteurs des ressources

Ressources	Montants	Inducteurs possibles
Fournitures et consommables	212170,0833	Nombre d'article consommés
		Kg consommés
		Unités monétaires
Carburant	53859,17	Litre consommés
Electricité	299 555,31	KWH consommés
Gaz	41560,70417	M ³ consommés
Eau	610751,88	M ³ consommés
Fournitures de bureau	6724,17	Effectif de personnel
Téléphone + internet	36 640,30	Octets consommés
Location des biens	14061,31667	Nombres des biens utilisés
Transport	8 225,00	Distance
Amortissement	9183323,35	Nombre d'équipement

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'annexe n°02.

Les ressources susmentionnées sont consommées par les activités. Afin d'obtenir le coût total des ressources consommées par une activité, Les ressources sont incorporées aux coûts des produits grâce à un inducteur d'activité. Chaque activité a son inducteur qui permet de transférer le coût de cette activité aux coûts des produits.

Les ressources sont rattachées soit directement aux activités soit par inducteurs d'activités lorsqu'elles sont consommées par plusieurs activités à la fois. Le tableau suivant représente la matrice Activités/Ressources. Les ressources mentionnées dans le tableau sont répartis aux activités comme la montre la matrice ci-dessous :

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Tableau N°27 : Matrice activités/ ressources

	A 0 1	A 0 2	A 0 3	A 0 4	A 0 5	A 0 6	A 0 7	A 0 8	A 0 9	A 1 0	A 1 1	A 1 2	A 1 3	A 1 4	A 1 5	A 1 6	A 1 7	A 1 8	A 1 9	A 2 0	A 2 1	A 2 2	A 2 3	A 2 4	A 2 5	A 2 6	A 2 7	A 2 8	A 2 9		
Fournitures Consommables															*			*	*	*	*			*	*	*	*	*	*		
Personale	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
L'électricité	*	*	*		*	*	*	*	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
l'eau	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
fournitures de bureau	*	*	*	*		*	*	*	*	*		*	*			*	*	*			*			*			*		*	*	
téléphone +internet	*	*	*	*		*	*	*	*	*		*	*	*	*		*	*	*			*			*	*		*		*	
location de biens	*														*																
transport	*										*			*																	
amortissement	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
carburant	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*			*			*	*	*	*	*	*	*

Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

3. Identification des inducteurs d'activité et le calcul des coûts d'activité

3.1. Identification des inducteurs d'activité

Les inducteurs d'activités permettent de mesurer la consommation des activités par les objets de coûts. Ils pourraient s'apparenter à des unités d'œuvre. Les entretiens avec les chefs de départements (comptabilité, Commerciale, approvisionnement, Contrôle de gestion), l'analyse documentaire et l'observation nous ont permis de déterminer les inducteurs d'activité ci-après la liste de ces derniers :

Tableau N°28 : Identification des inducteurs possibles

Code d'activité	Activités	Inducteurs possible
A01	Gestion de l'entreprise	• Heures de travail
A02	Gestion des contrats	• Nombre de contrat
A03	Gestion des personnels	• Effectifs
A04	Gestion de paie	• Effectifs
A05	Formation	• Effectifs formés
A06	Tenu de comptabilité	• Heures de travail • Nombre des pièces comptables • Nombre des écritures comptables
A07	Calcul des coûts	• Nombre de produit
A08	Gestion de trésorerie	• Heures de travail
A09	Traitement des commandes	• Nombre de commande • Nombre de fournisseur
A10	Gestion des fournisseurs	• Nombre de fournisseur • Nombre d'article acheté • Nombre de commande
A11	Réception des biens	• Nombre de réception • Quantité réceptionnée
A12	Négociation des contrats	• Nombre de contrat
A13	Gestion des clients	• Nombre de client • Nombre de contrat
A14	Prospection	• Nombre de société en compte • Nombre de contrat
A15	La publicité	• Nombre total des clients
A16	Maintenances techniques	• Nombre d'intervention technique • Heures de travail
A17	Contrôle qualité	• Nombre de contrôle
A18	L'accueil des clients	• Nombre de client réceptionné
A19	Gestion des chambres	• Nombre de chambre
A20	Valet des chambres	• Nombre de chambre
A21	Entretien et lingerie	• Nombre de chambre

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

A22	Gestion des budgets	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de travail
A23	Réalisation des petits déjeuners	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de client hébergé • Nombre de petit déjeuner
A24	Réalisation des plats	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plat • Nombre de client restaurant
A25	Gestion des matériels informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de PC
A26	Gestion des réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de PC
A27	Maintenances	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'intervention informatique • Nombre de pc
A28	Gestion de SPA	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de client SPA • Heures de travail
A29	Entretien de SPA	<ul style="list-style-type: none"> • Heures de travail • Nombre d'intervention SPA

Source : Elaboré par nos soins.

Les inducteurs retenus ont été obtenus avec la collaboration du personnel de AZ Hôtels ZERALDA notamment les chefs de départements et le personnel administratif selon les informations disponibles. Et pour faciliter la tâche dans les étapes suivantes nous avons donné à chaque inducteur retenu un code comme le montre le tableau ci-après :

Tableau N°29 : Codification des inducteurs

Code d'inducteur	Inducteur
I01	Heures de travail
I02	Nombre de contrats
I03	Effectifs
I04	Effectifs formés
I05	Nombre de pièces comptable
I06	Nombre des écritures comptables
I07	Nombre de produit
I08	Nombre de commande
I09	Nombre de fournisseur
I10	Nombre d'article acheté
I11	Nombre de réception
I12	Quantité réceptionnée
I13	Nombre de client
I14	Nombre de société en compte

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

I15	Nombre total des clients
I16	Nombre d'intervention technique
I17	Nombre de contrôle
I18	Nombre de client réceptionné
I19	Nombre de chambre
I20	Nombre de client hébergé
I21	Nombre de petit déjeuner
I22	Nombre de plats
I23	Nombre de client restaurant
I24	Nombre de PC
I25	Nombre d'intervention informatique
I26	Nombre de client SPA
I27	Nombre d'intervention SPA

Source : Elaboré par nos soins.

Après la détermination des inducteurs possibles d'activité, il est nécessaire de regrouper les activités ayant le même inducteur comme le montre la matrice ci-après :

Tableau N°30 : Matrice inducteurs/ activités

Chapitre III : Essai de mise en place d’une comptabilité à base d’activité au sein de l’hôtel AZ ZERALDA

	I01	I02	I03	I04	I05	I06	I07	I08	I09	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16	I17	I18	I19	I20	I21	I22	I23	I24	I25	I26	I27
A01	*																										
A02		*																									
A03			*																								
A04			*																								
A05				*																							
A06	*				*	*																					
A07							*																				
A08	*																										
A09								*	*																		
A10								*	*	*																	
A11											*	*															
A12		*																									
A13		*											*														
A14		*												*													
A15															*												
A16	*															*											
A17																	*										
A18																		*									
A19																			*								
A20																			*								
A21																			*								
A22	*																										
A23																				*	*						
A24																						*	*				
A25																									*		
A26																									*		
A27																								*	*		
A28	*																										*
A29	*																										*

Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

3.2. Le coût d'activité

A partir de cette matrice et aussi la matrice Activité ressources et l'annexe n°02, on a pu calculer le coût de chaque activité comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N°31 : Le coût d'activité

Nombre d'activité	Activités	Montant
A01	Gestion de l'entreprise	1 017 699,63
A02	Gestion des contrats	733 191,70
A03	Gestion des personnels	718 906,48
A04	Gestion de paie	718 906,48
A05	Formation	900 713,48
A06	Tenu de la comptabilité	712 389,74
A07	Calcul des couts	712 389,74
A08	Gestion la trésorerie	610 619,78
A09	Traitement des commandes	508 849,82
A10	Gestion des fournisseurs	712 389,74
A11	réception des biens	814 159,71
A12	négociation des contrats	515 724,82
A13	Gestion des clients	515 724,82
A14	prospection	681 101,01
A15	la publicité	681 101,01
A16	maintenances techniques	2 135 247,66
A17	contrôle qualité	712 389,74
A18	l'accueil des clients	418 904,35
A19	gestion des chambres	418 904,35
A20	valet des chambres	628 356,52
A21	entretien et lingerie	628 356,52
A22	gestion des budgets	744 295,82
A23	réalisation des petits déjeuners	2 418 961,40
A24	réalisation des plats	2 698 072,33
A25	gestion des matériels informatiques	622 562,10

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

A26	gestion des réseaux	622 562,10
A27	maintenances	830 082,81
A28	gestion SPA	838 845,53
A29	entretien SPA	1 258 268,29

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'annexe n°02.

Après le calcul le coût de chaque activité il est nécessaire de regrouper les activités qui ont le même inducteur, donc on aura 14 centres de regroupement qui sont les suivants :

Tableau N°32 : Regroupement des activités

Inducteur	Nombre de répétition	Activités	Centre de regroupement	Coût d'un centre de regroupement
Heures de travail	7	A01, A06, A08, A16, A22, A28, A29	CR01	7 317 366,44
Nombre de contrat	4	A02, A12, A13, A14	CR02	2 445 742,34
Effectifs	2	A03, A04	CR03	1 619 619,96
Effectifs formés	1	A05	CR04	900 713,48
Nombre de produit	1	A07	CR05	712 389,74
Nombre de commande	2	A09, A10	CR06	1 221 239,56
Quantité réceptionné	1	A11	CR07	814 159,71
Nombre total des clients	1	A15	CR08	681 101,01
Nombre de contrôle	1	A17	CR09	712 389,74
Nombre de client réceptionné	1	A18	CR10	418 904,35
Nombre de chambre	3	A19, A20, A21	CR11	1 675 617,38
Nombre de petit déjeuner	1	A23	CR12	2 418 961,40
Nombre de plat	1	A24	CR13	2 698 072,33
Nombre de PC	3	A25, A26, A27	CR14	2 075 207,01

Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

4. Le calcul de coût de revient des objets de coût

Pour le calcul de coût de revient des différents produits de l'hôtel il est nécessaire de calculer le nombre d'inducteurs pour les centre de regroupements, ces nombres ont été fourni par chef de service statistique et le chef département comptabilité et le contrôleur de gestion de l'hôtel.

4.1. Calcul de coût unitaire d'inducteur

Le coût d'inducteur sera représenté dans le tableau suivant :

Tableau N°33 : Coût d'inducteur

Centre de regroupement	Coût de centre de regroupement	Volume d'inducteur	Coût d'inducteur
CR01	7 317 366,44	224	32666,81447
CR02	2 445 742,34	150	16304,94895
CR03	1 619 619,96	133	12177,5937
CR04	900 713,48	25	36028,53929
CR05	712 389,74	10	71238,97425
CR06	1 221 239,56	70	17446,27941
CR07	814 159,71	5000	162,8319411
CR08	681 101,01	4500	151,3557792
CR09	712 389,74	10	71238,97425
CR10	418 904,35	4000	104,7260865
CR11	1 675 617,38	104	16111,70561
CR12	2 418 961,40	2500	967,5845592
CR13	2 698 072,33	5000	539,6144657
CR14	2 075 207,01	30	69173,5671

Source : Elaboré par nos soins.

4.2. Le calcul de coût de revient

Revenant à la section précédente on à calculer la partie directe qui reste fixe et la partie indirecte sera calculé dans les la manière suivante :

Le choix d'activité et le nombre d'inducteur a été choisi par un personnel qualifié (contrôleur de gestion, comptable, technicien, comptable).

Hébergement

Tableau N°34 : Coût de revient global de service hébergement

	Volume d'inducteur	Coût unitaire	Coût globale
A03	3	5405,31188	16215,93564
A04	2	5405,31188	10810,62376

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

A05	3	36028,53929	108085,6179
A13	50	3438,16544	171908,272
A14	10	4540,673375	45406,73375
A16	224	9532,355622	2135247,659
A18	4000	104,7260865	418904,3459
A19	104	4027,926403	418904,3459
A20	104	6041,889605	628356,5189
A21	104	6041,889605	628356,5189
A23	2500	967,5845592	2418961,398
Total charges indirectes			7001157,97
Les charges directes			2871270,037
Total			9872428,007

Source : Elaboré par nos soins.

Après le calcul de Coût de revient global de service d'hébergement, on passe au calcul des produits d'hébergement comme présente le tableau suivant :

Tableau N°35 : Coût de revient des produits d'hébergement

Produit	Types	Coût total	Coût de produit	Nombre de chambre	Coût unitaire de chambre
Confort	Single	2468107,002	98724,28007	22	4487.4672
	Double		148086,4201	22	6731.2009
De luxe	Single	2961728,402	118469,1361	22	5384.9607
	Double		177703,7041	22	8077.4410
Exécutive	Single	3455349,802	138213,9921	22	6282.4541
	Double		207320,9881	22	9423.6812
Suite	Suite	493621,4003	493621,4003	1	493621.4003

Source : Elaboré par nos soins.

Restauration

Tableau N°36 : Coût de revient global de service restauration

	Volume d'inducteur	Coût unitaire	Coût globale
A03	3	5405,31188	16215,93564
A04	2	5405,31188	10810,62376
A05	4	36028,53929	144114,1572
A09	50	7269,283087	363464,1543
A10	50	10176,99632	508849,8161
A11	3000	162,8319411	488495,8234
A18	1000	104,7260865	104726,0865
A22	224	3322,749174	744295,815

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

A23	2500	967,5845592	2418961,398
A24	5000	539,6144657	2698072,329
Total des charges indirectes			7498006,139
Les charges directes			2830979,551
Total			10328985,69

Source : Elaboré par nos soins.

Après le calcul de Coût de revient global de service de restauration, on passe au calcul des produits de restauration comme présente le tableau suivant :

Tableau N°37 : Coût de revient des produits de restauration

Restaurants	Coût total	Plats	Coût total par plats	Nombre de plats	Coût unitaire
Basta	2582246,422	LE COMPAGNARD	413159,4276	250	1652,63771
		LE GRAND BLEU	464804,356	250	1859,217424
		LE TYPIQUE	464804,356	250	1859,217424
		LA PAYLA	464804,356	250	1859,217424
		TASSILI	774673,9267	250	3098,695707
Entre-amis	2582246,422	LE COMPAGNARD	413159,4276	250	1652,63771
		LE GRAND BLEU	464804,356	250	1859,217424
		LE TYPIQUE	464804,356	250	1859,217424
		LA PAYLA	464804,356	250	1859,217424
		TASSILI	774673,9267	250	3098,695707
Méditerranée	2582246,422	LE COMPAGNARD	413159,4276	250	1652,63771
		LE GRAND BLEU	464804,356	250	1859,217424
		LE TYPIQUE	464804,356	250	1859,217424
		LA PAYLA	464804,356	250	1859,217424
		TASSILI	774673,9267	250	3098,695707
Buffet	2582246,422	LE COMPAGNARD	413159,4276	250	1652,63771
		LE GRAND BLEU	464804,356	250	1859,217424
		LE TYPIQUE	464804,356	250	1859,217424
		LA PAYLA	464804,356	250	1859,217424
		TASSILI	774673,9267	250	3098,695707

Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

☛ Cafétéria

Tableau N°38 : Coût de revient global de Cafétéria

	Volume d'inducteur	Coût unitaire	Coût globale
A03	3	5405,31188	16215,93564
A04	2	5405,31188	10810,62376
A09	20	7269,283087	145385,6617
A10	20	10176,99632	203539,9264
A11	2000	162,8319411	325663,8823
A18	800	104,7260865	83780,86919
Totale des charges indirectes			785396,899
Les charges directes			1963578,221
Total			2748975,12

Source : Elaboré par nos soins.

Après le calcul de Coût de revient global de service de cafétéria, on passe au calcul des produits de cafétéria comme présente le tableau suivant :

Tableau N°39 : Coût de revient des produits de Cafétéria

Produit	Coût total	Nombre café	Coût unitaire
Pause-café 1	412346,268	700	589,0660971
Pause-café 2	549795,024	1000	549,795024
Pause-café 3	824692,536	950	868,0974063
Pause-café a thème	962141,292	885	1087,165302

Source : Elaboré par nos soins.

☛ SPA

Tableau N°40 : Coût de revient globale de SPA

	Volume d'inducteur	Coût unitaire	Coût globale
A03	3	5405,31188	16215,93564
A04	2	5405,31188	10810,62376
A18	150	104,7260865	15708,91297
A28	224	3744,846097	838845,5256
A29	224	5617,269145	1258268,288
Totale des charges indirectes			2139849,286
Les charges directes			574254,0073
Total			2714103,294

Source : Elaboré par nos soins.

Après le calcul de Coût de revient global de service de SPA, on passe au calcul des produits de SPA comme présente le tableau suivant :

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA**Tableau N°41 : Coût de revient des produits de SPA**

Produit	Coût total	Nombre de client	Coût unitaire
Hamam	542820,659	150	3618,804392
Massage	678525,823	200	3392,629117
Sauna	814230,988	300	2714,103294
Jacuzzi	678525,823	200	3392,629117

Source : Elaboré par nos soins.

Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activité au sein de l'hôtel AZ ZERALDA

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons conclu que personne ne peut ignorer le rôle de la comptabilité de gestion dans la bonne gestion d'une entreprise, si elle est utilisée efficacement pour atteindre des résultats sur les coûts des services/ produits plus exacts.

La méthode des coûts traditionnel, utilisée à AZ Hôtels ZERALDA pour calculer les coûts de ses produits, a l'avantage de fournir des coûts de revient annuelles qui tiennent en compte de la quasi-totalité des charges de l'hôtel. L'interprétation de ces derniers peut cependant s'avérer très délicate dans certaines conditions et nécessiter des analyses complémentaires, donc l'hôtel AZ ZERALDA se trouve dans l'obligation de revoir la répartition de ses charges indirectes.

La mise en place d'une comptabilité à base d'activité permet à l'entreprise de contrôler ses charges indirectes et d'améliorer sa marge.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La bonne gestion est la préparation de l'entreprise hôtelière à affronter l'avenir, particulièrement dans un système d'économie de marché basé principalement sur la concurrence.

Cette bonne gestion ne peut être assurée que par la mise en place d'un système de comptabilité analytique, son rôle d'outil de gestion permettra aux gestionnaires, s'il est utilisé efficacement de prendre des décisions rationnelles et de se munir ainsi d'un moyen de prévention contre toute forme de menace pouvant affecter la pérennité de l'entreprise.

Comme l'entreprise hôtelière comporte plusieurs caractéristiques (une forte concurrence, le produit est immatériel, Diversité des services, La saisonnalité de la demande...) qui ont une influence sur la gestion stratégique des coûts, il devient nécessaire de mettre en place des nouvelles méthodes de gestion basées sur les activités pour pallier la répartition arbitraire des charges et donner une image correcte des coûts réels de l'entreprise hôtelière.

Dans notre travail, nous avons essayé, dans le premier chapitre, de présenter la comptabilité de gestion dans le monde d'hôtellerie, ses objectifs et ses méthodes de calcul des coûts, dans le deuxième chapitre nous avons évoqué la démarche de la mise en place de comptabilité à base d'activité (ABC) dans le monde d'hôtellerie.

Et pour concrétiser notre travail théorique, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'hôtel AZ ZERALDA, et un essai de mise en place de la méthode ABC fera l'objet du troisième chapitre.

Constats et test des hypothèses

- 1- Comme toutes les entreprises de services, plus précisément les entreprises hôtelières sont caractérisées par l'intangibilité, l'instabilité de produit, la saisonnalité de la demande, l'hétérogénéité des besoins et production qui ont une influence sur la gestion stratégique des coûts.

La structure des coûts de ces derniers comporte une part importante : charge des personnels, beaucoup de charges indirectes vis-à-vis des services et une hétérogénéité des consommations de ressources par les services. Ce qui confirme la première hypothèse.

CONCLUSION GENERALE

- 2- La méthode ABC est une méthode de comptabilité analytique qui permet de définir et de dégager les indices de performance par activité, très utile pour juger le bon fonctionnement des processus de l'entreprise.
- 3- En pratique la mise en œuvre de la méthode ABC repose sur une nouvelle philosophie de répartition des charges indirectes par excellence ou nous avons commençons par indentification et analyse des activités, choix des inducteurs pour apprécier la performance de chaque activité afin de mettre en relation les charge (ressources) inhérentes à chaque activité et calculer le coût de revient. De ce fait la deuxième hypothèse est approuvée.
- 4- Les entreprises algériennes souffrent d'un retard considérable dans l'utilisation des méthodes de calcul des coûts, car il existe une méconnaissance de la notion de coût.
- 5- Après l'étude et l'analyse du système de calcul des coûts existant au sein de « AZ Hôtels ZERALDA » nous avons constaté qu'ils utilisent la méthode traditionnelle, cette dernière contient plusieurs anomalies dans la répartition des charges indirectes, non détaillées et globales.

Dans la prochaine étape nous avons essayé de mettre en place la méthode ABC au sein de l'hôtel en question, nous avons conclu que l'ABC contient un chiffrage plus fiable et une tarification plus juste, de plus la méthode ABC fournit non seulement des informations plus détaillées, mais également plus précises, qui permettent aux responsables de prendre des décisions plus décentes et plus minutieuses, ce qui facilite la maîtrise des coûts afin d'assurer la satisfaction des clients. De ce fait, on déduit que la troisième hypothèse est confirmée.

Recommandations

Pour faciliter la mise en place de la comptabilité à base d'activité au sein de toute entreprise, nous pouvons proposer de manière générale les suggestions suivantes :

- La mise en place d'un management transversal, vu que la méthode ABC inclus un changement d'organisation et des méthodes de travail préexistante;
- Les systèmes d'informations doivent répondre à certain nombre de conditions :
 - ✓ Etre simple, facile à manier et facile à modifier;
 - ✓ Etre clair et compréhensible;
 - ✓ Etre structuré et interprétables pour éviter les confusions.
- Définition claire des objectifs;

CONCLUSION GENERALE

- L'élaboration des fiches processus pour faciliter l'identification des différentes activités;
- La distinction entre processus opérationnel et non opérationnel;
- La description claire des tâches d'hôtel;
- L'acquisition des logiciels spéciaux pour la méthode ABC;
- La mobilisation de toutes les ressources humaines pour s'occuper de sa mise en place, car l'ABC est une méthode qui nécessite une adaptation du personnel, une remise en cause de la façon de manager, un changement radical des mentalités, une remise à plat des activités et tâches de chaque service et de ses effectifs;
- La bonne tenue des pièces comptables.

Perspectives de la recherche

La méthode ABC ouvre des perspectives de gestion transversale par les processus d'où l'apparition de management par activités appelé aussi gestion par activités mais cela une autre affaire, nous espérons la traiter dans la prochaines recherche.

Pendant notre recherche on a rencontré des problèmes, cela nous conduit à proposer quelques thématiques sous forme de problématique comme suit:

- Quelle est la contribution de la gestion stratégique des coûts dans le secteur hôtelier ?
- Quel est impact d'application de la méthode ABC sur la performance d'un hôtel ?

TABLE DE MATIERE

TABLE DE MATIERE**Table de matière**

Remerciement	I
Dédicace	II
Liste des abréviations	VI
Liste des figures	VII
Liste des tableaux	VIII
Liste des annexes	X
Résumé	XI
INTRODUCTION GENERALE	A
CHAPITRE I :	1
La comptabilité de gestion dans le secteur hôtelier	1
SECTION 01 : Les spécificités et les caractéristiques dans le secteur hôtelier	3
1. Le secteur hôtelier	3
1.1. Définition conceptuelle de secteur hôtelier	3
1.2. Les formes de l'hôtellerie.....	3
1.3. Caractéristiques du secteur hôtelier	4
1.4. Les types d'établissements hôteliers.....	4
2. L'hôtel.....	6
2.1. Définition d'un hôtel.....	6
2.2. Les fonctions d'un hôtel.....	7
2.3. Le classement d'hôtels.....	8
2.4. Les types des hôtels.....	8
2.5. Les spécificités des hôtels.....	9
SECTION 02 : Notion de base sur la comptabilité de gestion	12
1. Définition de la comptabilité de gestion.....	12
2. Objectif de la comptabilité de gestion.....	12
3. Fonctions et outils de la comptabilité de gestion	14
3.1. Fonction de la comptabilité de gestion	14
3.2. Outils de la comptabilité de gestion.....	14
3.2.1. Les méthodes de calcul des coûts.....	15

TABLE DE MATIERE

3.2.2. Les outils de planifications et de gestion.....	15
4. Le rôle de comptabilité de gestion	16
5. Les caractéristiques de comptabilité de gestion.....	17
6. La comptabilité de gestion et d'autres disciplines.....	17
6.1. La comptabilité de gestion et le contrôle de gestion.....	17
6.2. Comptabilité de gestion et comptabilité financière.....	18
6.2.1. Relation entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion.....	18
6.2.2. Les caractéristiques de la comptabilité de gestion et la comptabilité financière.....	19
SECTION 03 : L'évaluation des coûts dans le secteur hôtelier	20
1. La méthode traditionnelle.....	20
1.1. Définition.....	20
1.2. Avantages et inconvénients.....	21
2. Méthode des coûts cibles (target cost).....	21
2.1. Définition.....	21
2.2. Avantages et inconvénients.....	21
3. Les méthodes de la comptabilité par activité.....	22
3.1. La méthode ABC.....	22
3.1.1. Définition.....	22
3.1.2. Avantages et inconvénients.....	24
3.2. La méthode ABC pilotée par le temps (TDABC).....	24
3.2.1. Définition.....	24
3.2.2. Avantages et inconvénients.....	25
3.3. Les caractéristiques de la méthode ABC et TDABC.....	25
Chapitre II : Démarche de la mise en place de la comptabilité à base d'activité ABC dans le secteur hôtelier	29
SECTION 01 : La comptabilité à base d'activités (ABC).....	31
1. Généralités sur la comptabilité à base d'activités (ABC).....	31
1.1. Définition de la comptabilité à base d'activités.....	31
1.2. Historique de la comptabilité à base d'activités (ABC).....	32
1.3. Objectifs de la comptabilité à base d'activités (ABC).....	33
2. Principe et domaines d'application de la comptabilité à base d'activités	

TABLE DE MATIERE

(ABC).....	33
2.1. Principes de la comptabilité à base d'activités (ABC).....	33
2.2. Domaine d'application de la méthode ABC.....	38
3. Apports et limites de la comptabilité à base d'activités (ABC).....	38
3.1. Les apports de la méthode ABC.....	38
3.2. Les limites de la méthode ABC.....	39
SECTION 02 : Les préalables de la mise en place de la méthode ABC dans le	
secteur hôtelier	40
1. Les conditions de la mise en place d'un système de la comptabilité à base d'activité dans un hôtel.....	40
2. La mise en place du management par processus (management transversal).....	40
2.1. Définition et caractéristique du management par processus.....	41
2.1.1. Définition de management.....	41
2.1.2. Définition du management par processus.....	41
2.1.3. Les caractéristiques du management par processus.....	41
2.2. Les étapes de la mise en place du management de processus.....	42
2.2.1. Définition, caractéristiques et types du processus.....	42
2.2.1.1. Définition du processus.....	42
2.2.1.2. Les caractéristiques du processus.....	43
2.2.1.3. Types du processus dans un hôtel.....	43
2.2.2. Définition de l'approche processus.....	46
2.3. Les étapes de la mise en place de l'approche processus.....	47
SECTION 03 : La mise en place de la méthode ABC dans le secteur hôtelier	
.....	50
1. Les obstacles de la mise en œuvre de la comptabilité à base d'activité (ABC) dans l'hôtellerie.....	50
2. Les étapes de la mise en œuvre de la méthode ABC.....	50
2.1. Identification des activités à partir des processus.....	51
2.1.1. Définir les objets des coûts.....	51
2.1.2. Etablir un dictionnaire d'activité.....	52
2.2. Identification des inducteurs d'activités.....	53
2.2.1. Affectation des ressources aux activités.....	53

TABLE DE MATIERE

2.2.2. Identification des inducteurs d'activités.....	54
2.3. Détermination du coût de revient.....	55
2.3.1. Regroupement des activités.....	56
2.3.2. Imputation des activités aux produits/services.....	56
2.3.3. Détermination du coût de revient.....	57
Chapitre III : Essai de mise en place d'une comptabilité à base d'activités au sein de l'hôtel AZ ZERALDA.....	60
SECTION 01 : Présentation de la structure d'accueil.....	62
1. Présentation de l'hôtel « AZ ».....	62
1.1. Présentation générale de groupe «AZ».....	62
1.2. Présentation de l'unité AZ ZERALDA.....	62
1.3. Fiche signalétique de l'hôtel AZ ZERALDA.....	63
2. L'organisation de l'hôtel AZ ZERALDA.....	63
2.1. L'organigramme De l'hôtel.....	63
2.2. Les services de l'hôtel AZ ZERALDA.....	65
3. Présentation de la direction finance et comptabilité.....	69
SECTION 02 : la méthode de calcul des coûts dans AZ Hôtels ZERALDA.....	72
1. Présentation de la méthode.....	72
2. La démarche de la méthode.....	72
2.1. Les charges indirectes.....	72
2.2. Les charges directes.....	74
2.2.1. Achats consommés.....	74
2.2.2. Les charges de personnels.....	76
2.3. Le coût de revient.....	79
3. Les déficits de la méthode.....	79
SECTION 03 : Mise en place de la méthode ABC dans AZ Hôtels ZERALDA....	80
1. Les processus d'activités dans l'hôtel AZ ZERALDA.....	80
1.1. Processus d'hébergement.....	80
1.2. Le processus de restauration.....	83
1.3. Le processus de cafétéria.....	85
1.4. Le processus du SPA.....	87
2. Identification des activités et des ressources.....	88
2.1. Dictionnaires des activités.....	88

TABLE DE MATIERE

2.2. Identification des ressources.....	90
3. Identification des inducteurs d'activité et le calcul des coûts d'activité.....	93
3.1. Identification des inducteurs d'activité.....	93
3.2. Le coût d'activité.....	97
4. Le calcul de coût de revient des objets de coût.....	99
4.1. Calcul de coût unitaire d'inducteur.....	99
4.2. Le calcul de coût de revient.....	99
CONCLUSION GENERALE.....	105

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRPHIE**Ouvrage :**

- AUDOUX, MAZZETTI, BESSEY, **L'hôtel théorie et pratique**, Ed Jacques Lanore, Paris, France, 2004.
- ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, **Contrôle de gestion**, Dunod, Paris, France, 6^{ème} édition, 2004.
- ALAZARD Claude et SEPARI Sabine, DCG11, **Contrôle de gestion**, Dunod, Paris, France, 2010.
- BOUQUIN Henri, **Comptabilité analytique de gestion**, Edition Economica, Paris, France, 2000.
- BRANDENBURG.H et WOJTYNA, **Approche par processus**, Edition de l'organisation, Paris, France, 2003.
- CATTAN, Michel, **Guide des processus**, ANAFOR-11 rue Francis de pressenser 93571, LA Plaine Saint-Denis, France, 2ème édition, 2008.
- DEMEESTERE .R, LORINO.P, MOTTIS.N, **Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise**, Paris, France, 2^{ème} édition, 2004.
- DUBRULLE et DJOURDAN, **Comptabilité analytique de gestion**, Dunod, Paris, France, 4eme édition, 2003.
- GERVAIS Michel, **Contrôle de gestion**, Edition ECONOMICA, Paris, France, 5ème édition, 2006.
- GODARD Charles, **Le petit contrôle de gestion**, Dunod, Paris, France, 4^{ème} édition, 2013.
- HERVIER Guy, **Optimisez vos achats**, Editions d'organisation, Paris, France, 1ère Edition, 2003.
- LORINO Philippe, **Le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités**, Dunod, Paris, France, 1991.
- LEMONNIER Jacques, **Le management transversal**, Vuibert, Paris, France, 2002.
- LONGIN.P et H. DENET, **Construire votre qualité**, la plain saint, France, 2^{ème} édition, 2008.
- MARGERIN J, AUSSET G, **Comptabilité analytique outil de gestion aide à la décision**, SEDIFOR, Grenoble, France, 5ème édition, 1984.
- MICHEL Lebas, **la comptabilité analytique de gestion**, Nathan, Paris, France, 1986.
- MONDOZA Carla, **Coût et décision**, Editeurs Gualino, Paris, France, 2^{ème} édition, 2002.
- MONEREAU Michel, **Gestion des entreprises touristiques**, Editions Bréal, Paris, France, 2ème Edition, 2008.
- RAVIGNON et Al, **méthode ABC/ABM, rentabilité mode d'emploi**, Edition d'organisation, Paris, France, 2003.
- RONGE Yves, **contrôle de gestion**, Edition De Boeck, Louvain-la-Neuve, Belgique, 1998.

BIBLIOGRPHIE

- SAADA T, BURLAUD A, SIMON C, comptabilité analytique et contrôle de gestion, Vuibert, Paris, France, 3^{ème} édition, 2005.

I. Revues, Publications, rapports et articles de presse

- Décret exécutif n° 2000-46 du 25 Dhou El Kaada 1420 correspondant au 1^{er} mars 2000, publier au journal officiel de la république algérienne N°35.
- Hôtels-définition-et-classement-fiche-technique-2014-2015.
- MEVELLEC Pierre, **Plaidoyer pour une vision française de l'ABC**, Revue Française de Comptabilité, décembre 1993.
- MICHEL Lebas, **Article ABM ou management basé sur les activités**, Revue Française de Comptabilité, N°237, septembre 1992.
- ROBERT Michel et SILVESTER Katherine, **Pourquoi l'ABC a échoué et comment il peut encore réussir**, Expansion Management Reviw, Mars, 1996.

II. Site internet :

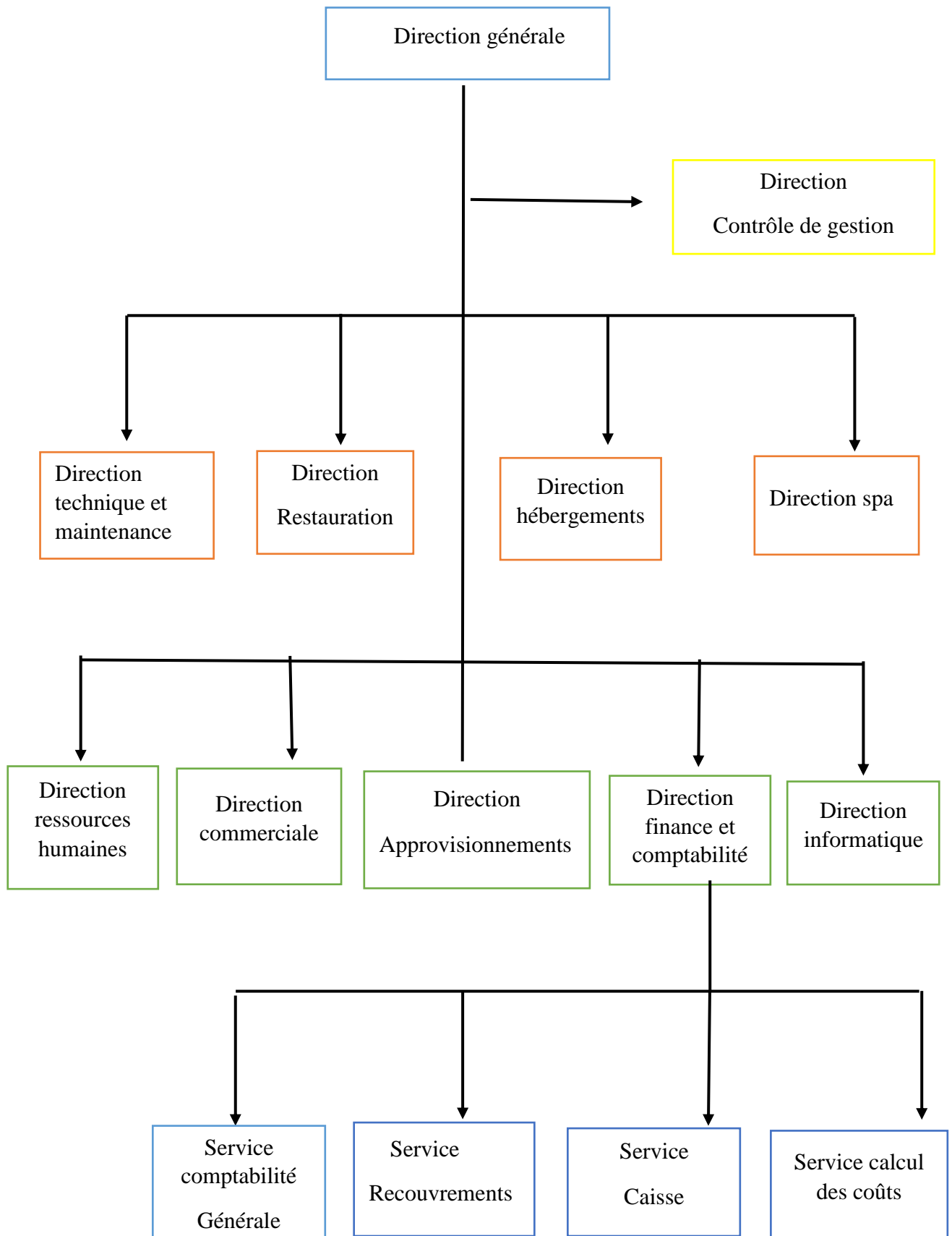
- <https://www.capitalrh.fr/L-approche-processus>
- <https://www.bpms.info/>
- <https://www.certification-qse.com/definition>
- <https://fr.scribd.com>
- <https://la-societe-de-l-evaluation.blogspot.com/>
- <https://ageconsearch.umn.edu/>
- <https://cloudfront.net/document/>
- <https://docplayer.fr/>
- <https://www.bptrends.com/publicationfiles/>
- <https://www.certification-qse.com/approche-processus/>
- <http://gea-evreux.e-monsite.com/>
- <https://creg.ac-versailles.fr/>
- <http://www.encyclopedie.fr/definition/>
- <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/>
- <https://gschotellerie.blogspot.com/>
- <http://gschotellerie.blogspot.com/>
- <https://www.entreprises.gouv.fr/tourisme/hotels-tourisme>
- <https://www.maghrebemergent.com/>
- <https://www.routard.com/guide/algerie/>
- <https://www.l-expert-comptable.com/>

BIBLIOGRPHIE

- **<https://www.compta-facile.com/comptabilite-analytique-definition-utilite-calcul-de-couts/>**
- **<http://ressources.auneg.fr/>**
- **[http://unt.unice.fr/auneg/Comptabilite analytique](http://unt.unice.fr/auneg/Comptabilite_analytique)**
- **<https://www.researchgate.net>**
- **<https://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/ABC-Activity-based-Costing-Couts-a-base-d-activite>**
- **[https:// cloudfront.net/](https://cloudfront.net/)**
- **<http://www.atm-managers.com/>**
- **<https://creg.ac-versailles.fr/>**

ANNEXES

Annexe n°01 : L'organigramme d'AZ Hôtels ZERALDA



Annexe n°2 : La balance de l'année 2018

BALANCE GENERALE

COMPTE LIBELLE		MONTANT	
		DEBIT	CREDIT
601010	Consommation Denrées Alimentaires	41 109 471,62	0,00
602010	Consommation Autres Approvisionnements	10 717 386,40	0,00
604010	ACHATS DETUDES ET PRESTAT° DE SERVICES	2 931 577,65	0,00
605001	Articles opérationnels	155 000,00	0,00
607000	Consommation Electricité	3 594 663,72	0,00
607001	Consommation Gaz	498 728,45	0,00
607002	Consommation Eau	610 751,88	0,00
607100	F.NON.STOC. /EAU + ELECTRICITE	106 155,25	0,00
607300	FOURNIT BUREAU	80 690,00	0,00
607400	CARBURANT	646 310,00	0,00
607500	PROUITS ALIMENT ET HYGIENNE	706 711,40	0,00
607600	QUINCAIRIE ET DROGUERIE	317 992,00	0,00
607700	VETEMENTS RAPIECES ...	82 460,00	0,00
607800	ACHAT NON STOCKES SANS PIECES	259 487,50	0,00
607900	AUTRES CONSOM.	559 801,50	0,00
611001	Sous traitance /Travaux	4 100 000,00	0,00
613000	Location matériel	796 498,50	0,00
613040	LOCATION WEB (avec Assistance)	5 596 230,14	0,00
613050	LOC. LICENCE ANTI-VIRUS	321 297,00	0,00
613200	LOCAT° DES CONSTRUCTIONS	6 900 000,00	0,00
615000	Entretien matériel et outillage	74 800,00	0,00
615009	Matériel électrique-électronique	90 600,00	0,00
615011	Entr matériel d'incendie & sécurité	43 700,00	0,00
615016	Entretien ascenseurs	511 000,00	0,00
615019	Désinsectisation	184 670,00	0,00
615040	ENTRETIEN/REPAR MATERIEL ET SYSTEME INFORMATIQUE	212 500,00	0,00
615099	Autres entretiens et réparations	280 000,00	0,00
615100	ENTR/REPAR AUTO	537 609,30	0,00
615200	ENTR REPAR MATERIEL	27 560,00	0,00
615500	ENT/REPAR. S/BIENS MOBILIERS	227 196,09	0,00
616001	Assurances véhicules	827 407,54	0,00
622000	Honoraires divers	231 422,50	0,00
622002	Honoraires Médecins	40 090,00	0,00
622004	Honoraire commissaire aux comptes	600 000,00	0,00
624001	Frais de transport clientèle	295 000,00	0,00
625000	Billets d'avions et autres	202 417,00	0,00
625003	Frais de location taxi	35 000,00	0,00
625100	VOYAGES ET DEPLACEMENTS	21 014,00	0,00
626001	Consommation téléphone fixe	199 683,62	0,00
626003	Internet	240 000,00	0,00
627200	COMMIS. ET FRAIS S/EMISSION D'	1 382 833,74	0,00

631100	APPOINTEMENTS ET SALAIRES	60 892 397,37	0,00
631200	INDIMN. CONGE + STC	3 298 007,43	0,00
631220	PRIMES COTIS. /IMPOSABLES	7 735 105,60	0,00
631320	PRIMES NON-COTIS. /IMPOSABLE	23 013 999,00	0,00
635010	COTISAT° SOCIALES - CHARGES PATRONALES 26%	18 700 632,72	0,00
642010	Taxe sur activité professionnelle	3 613 260,00	0,00
645000	Droits et taxes diverses	17 219,19	0,00
645310	FRAIS DE DOMICILIATION	66 841,00	0,00
645430	DROITS DE TIMBRE	7 401,00	0,00
645900	TAXE SUR VOITURES PARTICULIERES	950 000,00	0,00
657010	Charges exceptionnelles	313,47	0,00
658630	PENALITES CNAS	231 235,20	0,00
681000	Dotations aux amortissements	110 199 880,16	0,00

Source : Document de direction finance et comptabilité.

Annexe n°03 : Les consommations directes

Tableau de consommation -Hotel Zeralda- par Département

Hotel AZ ZERALDA	Basta	Entre amis	Buffet	Méditerranée	Finance et comptabilité	RH	Hébergement
Janvier	3 976,00	67 931,00	6 974,00	1 234 974,00	65 713,00	3 671,00	37 475,56
Février	78 963,00	71 369,30	9 876,00	9 735,00	9 763,00	9 876,00	16 364,00
Mars	913 374,00	331 909,81	9 876,00	2 654,00	159 011,60	4 680,31	45 679,00
Avril	169 753,00	38 343,46	35 548 889,00	6 973,00	6 984,00	3 671,00	3 697,00
Mai	69 734,00	7 000,00	149 765,00	13 324,00	36 496,00	9 671,00	23 699,00
Juin	2 219 876,00	455,00	95 456,00	19 523,00	123 654,00	9 225,28	97 456,00
Juillet	66 544,00	9 767,00	97 561,00	187 456,00	9 637,00	4 960,96	3 974,00
Août	5 976,00	63 458,46	987 522,00	39 675,00	97 431,00	963,00	3 246,00
Septembre	5 434,87	20 987,00	98 763,00	13 259,00	346,00	97 364,00	53 897,30
Octobre	6 973,00	9 874,00	9 647,00	96 137,00	9 634,00	9 763,00	69 754,00
Novembre	895 547,00	59 515,59	48 747,72	36 954,00	6 713,00	6 974,00	3 974,00
Décembre	12 874,00	169 734,00	6 975,00	36 497,00	9 763,00	1 697,00	3 964,00
TOTAL HT	4 449 024,87	850 344,62	37 070 051,72	1 697 161,00	535 145,60	162 516,55	363 179,86
TOTAL TTC	5 294 339,60	1 011 910,10	44 113 361,55	2 019 621,59	636 823,26	193 394,69	432 184,03

Suite de l'annexe n°03 : Les consommations directes

Tableau de consommation -Hotel Zeralda- par Département						
Hotel AZ ZERALDA	Commercial	Technique	Informatique	Control de gestion	Direction général	Maintenance
Janvier	364,00	9 647,00	98 736,00	964,00	364,00	364 974,00
Février	9 756,00	6 341,00	163 497,00	9 763,00	3 694,00	97 75,,0,0
Mars	3 649,00	28 021,40	98 743,00	6 412,00	3 149,00	3,594,,011
Avril	3 647,00	9 763,00	369 852,00	9 874,00	3 259,00	52 93,,0,0
Mai	9 634,00	6 347,00	97 631,00	3 654,00	364,00	1,6 24,06,
Juin	97 634,00	9 874,00	947 523,00	32 496,00	9 746,00	232 323,05
Juillet	55 589,00	3 156,00	55 963,00	32 456,00	3 641,00	3, 645,0
Août	22 669,00	2 250,00	975 631,00	98 743,00	3 649,00	317 75,01,
Septembre	3 698,00	16 600,00	36 456,00	3 264,00	364 793,00	364 974,00
Octobre	3 456,00	9 756,00	32 469,00	9 647,00	3 145,00	9, 637,0,0
Novembre	26 689,84	32 985,00	34 597,00	64 534,00	96 654,00	7, 754,0,0
Décembre	6 974,00	6 975,00	36 479,00	6 459,00	9 667,00	9, 797,0,0
TOTAL HT	243 759,84	141 715,40	2 947 577,00	278 266,00	502 125,00	962 271,05
TOTAL TTC	290 074,21	168 641,33	3 507 616,63	331 136,54	597 528,75	1 145 102,55

Source : document de direction d'achat.

Annexe n°04 : Bon de prélèvement



BON DE PRELEVEMENT

Etablissement :


N° :

Date :

Département demandeur :

Unité	Quantité demandée	Articles	Quantité délivrée	prix	Montant
TOTAL					
Demandé par : Nom..... Prénom.....			Chef de département :		
Délivrée par : Nom.....Prénom.....		Reçu par : Nom.....Prénom.....			
Original : Economat		Jaune : Comptabilité		Rose : Département	

Annexe n° 05 : Fiche de réception

	FORMULAIRE BEO : ORDRE DE BANQUET
---	--------------------------------------

Client :	Date de l'opération	Parking :
Société :	Arrivée :	
Adresse		
Téléphone :	Contact Hôtel :	

la date et le nom complet de client

Horaire	Programme	Emplacement	Set up	Nombre Garanti	Nombre Estimé	Tarifs

<p><u>Facturation :</u></p> <p>PM :</p>	<p>PROGRAMME :</p>
<p>Maintenance :</p>	
<p><u>Réunion :</u></p>	
<p><u>Housekeeping & Décoration :</u></p>	<p><u>Modalité de paiement :</u></p> <p><u>Paiement par chèque :</u></p>

Annexe n°06 : Liste des produits alimentaires

	Types	Quantités
Légumes	(Tomate, pomme de terre...)	
Fruits	(Banane, fraise ...)	
Viandes rouges	
Viandes blancs	
Poissons	
Produits laitiers	(Fromage...)	
Herbes et épices	(Curcuma, curry...)	
Légumes sec	
Fruits sec	
Œufs	
Vinaigres	
Produits conservés	
Produits concentrés	
Céréales	
Confitures	
Noix et amandes...	
Beurs	
Farines	
Semoules	
Chocolats	
Sucre cristallisé	
Sucre glacé	
Les pates	
Lentilles	
Niébés blancs	
Leveurs chimiques	
Leveurs de boulanger	
Cacao	
Maïzena	
La chantilly	
L'eau	
Jus	
L'eau de rose	
Moutards	
Mayonnaises	
Ketchup	
Harissa	

Les sauces	
Riz	
Pates à sucre	