

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRES
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES
ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en sciences
financières et comptabilité
Option: Audit et Contrôle de Gestion

Le reporting comme outil de contrôle de
gestion d'une entreprise hôtelière

Cas hôtel BELLOUA

Réalisé par :

M^{lle} FACI Sekoura

M^{me} GRIBISSA Nabila

Encadré par :

M^r AMIAR Habib

8^e promotion

2021-2022



REMERCIEMENTS

Nos remerciements les plus sincères pour notre promoteur Mr AMIAR. Habib pour son aide précieuse, sa disponibilité et ses orientations durant l'élaboration de ce travail. Nous tenons également a exprimer notre profonde reconnaissance et notre haute considération à Mr OUCHENE, directeur de l'ETK Tizi Ouzou, qui nous a permis d'effectuer notre stage pratique au niveau de la structure hôtelière BELLOUA. Nos remerciements vont également à Mr SI AMOUR, directeur de l'hôtel BELLOUA, Mr MOKRANI.R, contrôleur de gestion, Mme la chef de service de comptabilité au niveau de la même structure, qui nous ont encadrés et mis à notre disposition tous les documents nécessaires à la réalisation de ce travail.



DEDICACES

Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les plus chers

A mes chers parents qui ont consacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien, patience et soucis de tendresse et d'affection pour tout ce qu'ils ont fait pour que je puisse arriver à ce stade

A mes chères sœurs, Massilya, Anais, Alicia pour leur appui et leur encouragement. Toute ma famille pour leur soutien tout au long de mon parcours universitaire.

A ma binôme Nabilla qui m'a apporté un soutien estimable, je suis ravi de l'avoir connu

A mes amies et tous ceux qui mon aider de prêt ou de loin, je leur dédie le fruit de mon projet de fin d'étude.

F.Sekoura





DEDICACE

Je dédie ce modeste travail aux êtres qui me sont les plus
chers

La mémoire de mon père

A mon mari qui n'a cessé de m'apporter soutien,
encouragements et disponibilité

A mes enfants qui sont la lumière de ma vie

A ma chère mère et belle mère
Tous mes frères et sœurs et a m belles familles

A ma binôme Sekoura qui ma aidée dans la
réalisation de se modeste travaille

G.Nabilla



SOMMAIRE

➤ Introduction	06
➤ Problématique	06
➤ Hypothèse.....	07
➤ Méthodologie de travail.....	07
<u>CHAPITRE 01: notion sur l'hôtellerie et la performance</u>	10
<u>Section 01</u> : L'hôtellerie	12
<u>Section02</u> : Le reporting	16
<u>Section 03</u> : Les types de reporting.....	21
<u>CHAPITRE 02 : élaborations d'un reporting dans un hôtel</u>	29
<u>Section 01</u> : Analyse du P&L.....	31
<u>Section 02</u> : Kpis opérationnels (hébergement et restauration)	34
<u>Section 03</u> : Kpis financier	43
<u>CHAPITRE 03 : Elaboration et analyses du reporting de l'hôtel BELLOUA</u>	49
<u>Section 01</u> : Présentation de l'entreprise (Hôtel BELLOUA)	50
<u>Section 02</u> : Reporting financier.....	52
<u>Section 03</u> : Reporting opérationnel	59
➤ Conclusion.....	77
➤ Bibliographie.....	78
➤ Liste des abréviations	82
➤ Liste des tableaux	84
➤ Liste des figures	87
➤ Annexes.....	9
➤ Résumé.....	99



**INTRODUCTION
GENERALE**

INTRODUCTION

Aujourd'hui, le tourisme permet de découvrir le patrimoine culturel d'une ville ou d'une région et le mode de vie et traditions de ses habitants, il peut être aussi pour le pays une source appréciable de revenus en devises, que l'on voyage pour le plaisir ou pour le travail, en famille ou en solitaire, le réflexe est de chercher les établissements hôteliers qui répondent principalement au besoin d'hébergement, ce qui crée une très grande concurrence dans ce domaine.

Les établissements hôteliers, évoluent dans un environnement compétitif et connaissent des mutations permanentes. Dans ce contexte de concurrence et de changement continu les établissements hôteliers, de faible organisation sont voués à disparaître, la survie de ces derniers exige la mise en place d'un système de pilotage qui va mener l'établissement vers la trajectoire la plus favorable.

Pour assurer la réussite de l'établissement hôtelier, il est impératif de procéder à l'audit annuel de celles-ci par des institutions compétentes et indépendantes, et de mettre en place un système de contrôle fiable, le contrôle de gestion avec ses principaux instruments est une valeur stratégique sûre et très importante.

Le contrôle de gestion est défini comme un outil de pilotage de l'entreprise il vise à atteindre les objectifs fixés, d'après une stratégie déterminée tout en cherchant l'optimisation des moyens mis en œuvre. Il relie la stratégie à la gestion des opérations dans l'entreprise en mettant en place un système de traitement en amont et en aval de la décision. Il permet, ainsi aux décideurs de disposer d'outils traduisant les informations pertinentes en actions. Pour se faire, le contrôle de gestion déploie plusieurs outils dont le Reporting.

Destiné aux responsables de l'entreprise, le reporting est un système de comptabilité managériale adapté à la structure de l'organisation de façon que chaque manager ne visualise le résultat que des aspects dont il est responsable, c'est-à-dire qu'il est censé gérer. Le reporting sert donc à rendre compte du degré de réalisation des objectifs

L'étude du contrôle de gestion et son outil « Le Reporting » nous conduit à poser la problématique centrale suivante:

➤ *Comment peut-on élaborer le reporting d'un hôtel, et est-ce que ce système est fiable?*

La problématique ainsi posée, nous amène à approfondir notre recherche tout en répondant aux questions secondaires suivantes:

- Est-ce que le reporting regroupe toutes les informations sur la santé financière de l'établissement?
- Quel est l'objectif d'un reporting?

Hypothèses

Comme point de lancement de notre recherche, nous avons posé les hypothèses suivantes:

- Les informations de cet outil sont différentes, et chaque entité utilise une méthode de conception propre à elle, avec des indicateurs spécifiques à chaque service selon les objectifs prévus.
- Le reporting est un ensemble de tout les indicateurs de résultats, construit a posteriori, de façon périodique, afin d'informer la hiérarchie de l'efficacité d'une unité. Il permet de suivre les réalisations progressives des objectifs définis. C'est un outil de suivi et d'évaluation des performances. Il inclue à la fois des informations en provenance du contrôle budgétaire et du tableau de bord de gestion.

Méthodologie de travail

Notre étude de cas portera sur l'hôtel BELLOU. Afin de mener à bien notre étude nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique comportant deux niveaux d'analyse, le premier concerne une recherche bibliographique en utilisant différents documents, ouvrages, thèses ... pour cerner l'aspect théorique, et le deuxième niveau aborde une étude d'un cas pratique au niveau de l'hôtel. Nous avons travaillé sur les informations mobilisées au sein de l'entreprise (questionnaire, document,...)

Afin d'apporter les éléments de réponses à notre thème intitulé ***Le reporting comme outil de contrôle de gestion d'une entreprise hôtelière***, nous avons structuré notre travail en trois chapitres:

Partie Théorique:

Cette partie est divisée en deux chapitres:

Chapitre 01, dans ce chapitre nous allons présenter les notions de bas sur le secteur

hôtelier et de l'outil de contrôle de gestion « *Reporting* ».

Chapitre 02, dans ce chapitre nous allons présenter le reporting hôtelier et ses fonctions ensuite l'élaboration d'un reporting fiable. Enfin on va clôturer ce chapitre avec les indicateurs de performance.

Partie pratique

Dans cette partie notre cas d'étude est l'hôtel belloua nous avons obtenus les états financiers et les rapports de gestion 2021 et 2022 de l'hôtel.

Chapitre 03 : Dans ce chapitre on a d'abord présenté l'hôtel BELLOUA, ensuite nous avons élaboré des reporting à partir des rapports de gestion et des états financiers 2021 – 2022 et procédé à l'analyse des résultats et des différents ratios pour mesurer la performance de l'hôtel et la fiabilité du reporting.

CHAPITRE 1

NOTION DE BASE SUR L'HOTELERIE ET LE REPORTING

INTRODUCTION CHAPITRE 1

Le tourisme est une activité ancienne qui a pris au cours du temps une grande dimension, il consiste désormais un secteur économique fondamentale dans de nombreux pays en développement.

Chaque hôtel comme chaque entreprise commerciale, cherche à générer du profit et à accroître ses revenus, autrement dit il cherche à atteindre ses objectifs fixés au préalable . Afin de pouvoir contrôler et faire le suivi de son activité, on a besoin de plusieurs outils de contrôle de gestion pour mieux piloter l'entreprise et augmenter sa performance.

Parmi ses outils de control de gestion on trouve l'outil de **Reporting**, utilisé pour toutes les activités de l'entreprise (de management, de marketing, de finance). Le rôle du reporting est d'informer sur le degré de réalisation des objectifs et sur l'utilisation des ressources, il s'agit de fournir une vision claire, objective, fiable au manager sur toutes les opérations afin que l'entreprise soit plus réactive.

SECTION 1 : L'HOTELLERIE

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 — de gîte et/ou de couvert — à des clients, de passage ou locaux, pendant une durée déterminée, en échange d'une contribution. Cette activité est souvent associée à deux autres donnant le secteur « hôtellerie-restauration-cafés ».

Le terme désigne au cours de l'histoire un lieu d'accueil et de restauration, notamment des commerçants et voyageurs, que l'on retrouve accolé aujourd'hui à « hôtel ». Durant la période médiévale en Occident chrétien, cette hospitalité est organisée par l'Église. « À partir du début du XIXe siècle, l'hôtellerie connaît une évolution en distinguant l'accueil de voyageurs selon leur origine sociale. Enfin, avec le développement du tourisme, l'hôtellerie devient un véritable acteur de ce nouveau secteur ».¹

1.1 LES ETABLISSEMENTS HOTELIERS

Tout établissement à caractère commercial, qui reçoit une clientèle de passage ou de séjour mais qui n'y élit pas domicile, et lui fournit principalement des prestations d'hébergement accompagnées des prestations qui lui sont liées.

L'établissement hôtelier peut être, en fonction de son type et de son implantation, « complété par des installations offrant des services de restauration, de loisirs, d'attraction, d'animation, de soins et de bien-être, de repos, de sport, de congrès, de marina, de port de plaisance, et de toutes autres activités liées au tourisme »².

Les établissements hôteliers en Algérie sont:

- Les hôtels
- Les complexes touristiques ou villages de vacances ;
- Les appart-hôtels ou résidences hôtelières ;
- Les motels ou relais routiers ;
- Les campings touristiques

¹ le portail de l'hôtellerie, "<https://fr.wikipedia.org/wiki/Portail:H%C3%B4tellerie>" , consulté le 28.09.2022

² Décret exécutif n° 19-158 du 24 Chaâbane 1440 correspondant au 30 avril 2019 définissant les établissements hôteliers et fixant les conditions et les modalités de leur exploitation, de leur classement et d'agrément de leur gérant. P04

1.2 CLASSIFICATION DES HOTELS EN ALGERIE

Dans l'hôtellerie, il existe des hôtels non classés généralement appelés hôtels de préfecture, et aussi des hôtels classés en plusieurs catégories suivant des normes de confort. Les hôtels sont classés en six catégories en fonction des normes de confort, et qui sont :

Tableau N° 01: classification des hôtels en Algérie

Hôtel de 5 ^{ème} catégorie	1	Bon marché
Hôtel de 4 ^{ème} catégorie	2	Economique
Hôtel de 3 ^{ème} catégorie	3	Classe moyenne
Hôtel de 2 ^{ème} catégorie	4	Première catégorie
Hôtel de 1 ^{ère} catégorie	5	Luxe

source :wikipedia.org (2014)

1.3 LE PRODUIT HOTELIER

1.3.1 La politique du produit hôtelier

Le produit hôtelier constitue l'offre que propose l'entreprise à sa clientèle pour atteindre ses objectifs. « Cette offre est complexe dans la mesure où le prestataire hôtelier devra satisfaire au moins quatre fonctions : manger, boire, dormir de se réunir avec ses collaborateurs ». ³

Il est donc intéressant de comprendre les particularités du produit hôtelier

1.3.2 Les particularités du produit hôtelier

L'hôtellerie est avant tout un ensemble de prestataires de service dont la vocation principale est la distribution de biens matériels de consommation où le personnel en contact demeure un élément intégré dans le produit. Ces particularités se présentent comme suit1:

- ✓ Le service est souvent intégré dans un ensemble (forfait), il est périssable (ne peut être stocké et les pertes sont irrécupérables) ;
- ✓ Il n'est pas livré, ce qui impliquerait un déplacement par le walk-in, la production et la






³ ADAM, Claude ROBINET, Jean Claude , "Management hôtelier Théorie et Pratique" , De boeck, 2003, P2

Consommation sont simultanées, ce qui requiert une proximité entre le prestataire de service et le client ;

- ✓ La cohabitation de différentes cultures et les critères d'évaluation sont très subjectifs ;
- ✓ Il peut être très difficile de faire cohabiter des segments de clientèle différents ;
- ✓ Il est composé de valeurs objectives (les chambres, le repas, etc.) et de valeurs subjectives (accueil, courtoisie, ambiance, etc.) ;
- ✓ L'impact du comportement et de l'attitude du personnel en contact sont indispensables pour la qualité des prestations ;
- ✓ Au moment de l'achat, l'acheteur n'obtient pas le produit mais le droit de le consommer (le droit de réserver) ⁴.

La réussite commerciale d'un établissement hôtelier est avant tout conditionnée par le respect de chacun de ces 5 piliers tangibles. Elle est représentée dans le schéma ci-dessous

Figure 01 : les cinq piliers de la réussite d'un établissement hôtelier

ELEMENTS TANGIBLES ET LES 5 SENSE		ELEMENTS INTANGIBLES
	Décoration design, présentation physique du réceptionniste	Un accueil chaleureux Un séjour réussi L'âme du produit hôtelier
	Musique d'ambiance, isolation des chambres	
	Literie, assises, matériaux, mobilier	
	Parfum d'ambiance, odeur des produits d'entretien	
	Alimentation, boissons	

Source : le monde de l'hôtellerie: astuces, enjeux et formation, publié le 3 mars 2014

⁴ idem

1.4 LA CONCEPTION DE L'OFFRE :

Un service est constitué par un ensemble d'actes de service. En hôtellerie, la mise à disposition d'une chambre s'accompagne de nombreux services en amont (réservation, accueil, remise des clés), en aval (petit déjeuner, réservation d'un taxi) ou en cours d'utilisation (télévision, mini-bar, téléphone). Il convient donc de distinguer entre le service

global et l'ensemble des services élémentaires qui le composent. Ces derniers n'ont pas la même importance aux yeux de chaque client ou au regard des objectifs de l'entreprise. C'est pour cela qu'il est important de les hiérarchiser et de faire la distinction entre le service de base et les services périphériques, mais aussi entre le service de base principal et secondaire

Le service de base et ses périphériques: le service de base constitue le bénéfice principal attendu par le client alors que les services périphériques sont les services qui apportent une valeur ajoutée qui confère à l'entreprise une certaine supériorité et de la différenciation nécessaire au bon déroulement de la prestation.

Le service de base principal et secondaire: une entreprise peut proposer plusieurs services de base pour s'adapter à chaque segment de clientèle. Certains clients se rendront dans un hôtel pour disposer d'une chambre, d'autres pour se restaurer, d'autres encore pour assister à un séminaire.

L'entreprise a donc intérêt à hiérarchiser ses différents services de base en considérant un seul d'entre eux comme service de base principal. Ce dernier « constitue le cœur de son métier. Partant de cette distinction, nous pouvons présenter dans la figure suivante les différents services de base d'un hôtel qui constitue son offre globale (sa largeur) et aussi ses services périphériques permettant d'approfondir et de compléter chaque bénéfice principal (sa profondeur) »⁵.

⁵ MARION, (G) et alii, "Marketing mode d'emploi, la pratique du marketing" éditions d'organisations, 2e édition, France, 1998, p.224

SECTION 2 : LE REPORTING

Le reporting dans le contrôle de gestion est un élément fondamental de gestion, c'est l'instrument de contrôle le plus important dans le pilotage des entreprises. Malgré le fait que le reporting a été établie il y a longtemps, jusqu'à présent il n'y a pas de forme standard de reporting approuvée au niveau de l'état et une absence de réglementation stricte qui encadre le reporting, chaque organisation développe sa propre forme.

2.1 DEFINITION DU REPORTING :

Le mot reporting, est une expression anglophone qui signifie la communication ou le rapport des données, c'est une opération qui consiste à établir les rapports d'activité des entreprises. C'est la présentation journalière, hebdomadaire, mensuel et annuelle des rapports et des bilans analytiques sur les activités et résultats d'une organisation; c'est aussi « communiquer des informations sur le degré de réalisation des objectifs et sur l'utilisation des ressources »⁶.

« Il apporte une forme de maîtrise de budget, des dépenses et des recettes via la visualisation de données chiffrées et qualitatives sur l'évolution de l'organisation »⁷

On peut trouver ses définitions parmi tant d'autre :

« Le reporting est l'ensemble des actions de suivi et de contrôle des données et performances au sein d'une organisation. Il apporte une forme de maîtrise de budget, des dépenses et des recettes via la visualisation de données chiffrées et qualitatives sur l'évolution de l'entité »⁸ il « consiste à préparer un budget, élaborer des rapports consolidés, valider les budgets, exploiter l'analyse financière autant de fonctions indispensables pour une saine gestion financière »⁹, comme on peut le considérer comme « un ensemble de documents qui ont pour objectif d'informer la hiérarchie de la situation et des résultats des centres de responsabilité »¹⁰

⁶ Henri BOUQUIN, « le contrôle de gestion », éditeur PUF, 2010, p.512

⁷ Stéphane Lefrancq , Elisabeth Albertini , "Comprendre le reporting financier", Vuibert, 2016, Page 15

⁸ Nizar FASSI « cycle économique centrales et notions de crise » 2016, 215

⁹ Alain FERNANDEZ « le nouveau tableau de bord des managers », éditeur Eyrolles, 6^{ème} édition, 2013

¹⁰ GUEDJ Norbert, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise , Edition l'organisation, 3^{ème} édition, 4^{ème} tirage ,2005, p 285

Aussi « Dans le domaine du management, le reporting est généralement l'activité qui consiste à rendre compte périodiquement de ses performances à l'égard de sa direction, et de rendre compte de ses performances ou activités, le terme de reporting est également utilisé pour désigner les interfaces et tableaux de bord permettant de mesurer le résultat des actions »¹¹.

2.2 LES AVANTAGES DU REPORTING

Le reporting est souvent mal vu par certains dirigeants d'entreprise, qui doutent de son intérêt et trouvent que c'est une perte de temps, mais il reste un outil indispensable au bon pilotage de l'entreprise.

Le principal avantage du reporting est la visualisation. Il permet de donner vie à des données, les matérialiser et de les rendre compréhensibles à la vue de tous, afin qu'elles deviennent de bons indicateurs de performance de l'entreprise.

La communication des données recueillies lors du reporting est destinée à plusieurs personnes dans la même entreprise, et ses informations peuvent être utilisées pour différents objectifs :

- Au dirigeant de l'entreprise dans le but d'avoir une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise. De plus cela lui permet d'avoir des informations fiables à diffuser aux actionnaires ;
- Aux managers, afin de pouvoir évaluer l'ensemble de la performance de leurs équipes. D'autre part, le reporting les aide à s'orienter dans le processus de décision, d'avoir un renforcement d'autorité et de bénéficier d'une vision objective, ce qui « motivera ses collaborateurs, lesquels se retrouveront non seulement face à une grille de contrôle de performance, mais pourront également bénéficier de rémunérations liées à l'exécution d'objectifs. Avec les bons outils, on peut facilement gagner en efficacité et faire du reporting un véritable outil de management »¹² ;
- Aux membres d'une équipe afin d'affiner leur stratégie mise en place, et de visualiser tout type de situation, le reporting permet par exemple de pointer du doigt

¹¹ <https://www.definitions-marketing.com/definition/reporting-en-marketing/>

¹²<https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/reporting-definition-et-interet.html>

- les difficultés liées à une situation précise, tout en mettant en évidence les risques potentiels pour les mois à venir ;
- Les états et organisation qui s'intéresse à l'information financière dans le but de réglementer ses activités et contrôler le respect des lois fiscales. Elle peut également l'utiliser dans les statistiques et la planification. L'état avec ses pouvoirs publics s'occupe du processus d'allocation des ressources, et donc des activités des entreprises.
- Aux actionnaires, aux clients, aux potentiels investisseurs ou à tous ceux qui sont concernés par ces activités ou résultats.

Dans tous les cas, la personne qui prend connaissance des résultats du reporting effectué doit à la fois voir comprendre les données sans traitement supplémentaire, et surtout pouvoir prendre des décisions efficaces.

2.3 LES TYPES DE REPORTING :

Chaque entreprise a ses besoins, ce qui fait que chaque organisation a son reporting adapté. Il existe plusieurs types de reporting, les suivants sont les plus répandus :

2.3.1 LE REPORTING FINANCIER

Le reporting financier est un processus crucial pour les entreprises et les investisseurs, car elle fournit des informations clés qui montrent la performance financière au fil du temps. Les institutions de réglementation gouvernementales et privées surveillent également le reporting financier pour garantir un commerce, une rémunération et des activités financières équitables. En règle générale, vous enregistrez les activités financières sur plusieurs relevés clés, que d'autres peuvent utiliser à des fins de révision.

Le reporting financier est le processus de documentation et de communication des activités et des performances financières sur des périodes spécifiques, généralement sur une base trimestrielle ou annuelle. Les entreprises utilisent le reporting financier pour organiser les données comptables et rendre compte de la situation financière actuelle. Le reporting financier est également essentiel dans les projections de la rentabilité future, de la position et de la croissance de l'industrie, et de nombreux reporting financiers sont disponibles pour examen public. Il existe plusieurs déclarations principales à utiliser lors de la communication des données financières.

Le reporting financier contient « des mesures du chiffre d'affaires, du résultat, des éléments de bilan, ainsi que des ratios financiers clés, selon une périodicité généralement mensuelle »¹³, et contient des informations financière sur le suivi des flux de trésorerie ; évaluation des actifs et des passifs ; analyse des capitaux propres et mesure de la rentabilité.

Le reporting financier est une pratique essentielle qui est importante parce qu'elle surveille les revenus et les dépenses, assure la conformité, communique les données essentielles et aide à l'analyse financière et à la prise de décision.

Le reporting financier fait partie des reporting les plus emblématiques. Il se décline sous plusieurs angles, par exemple, le reporting comptable, de trésorerie, de planification financière ou de consolidation.

2.3.1.1 Le reporting comptable : se focalise notamment sur des indicateurs liés à la santé comptable de l'entreprise, tels que le DPO (délai moyen de paiement des fournisseurs), le DSO (délai moyen de paiement des clients) moyen ou l'évolution de l'EBITDA (bénéfice avant intérêt, impôt, dépréciation et amortissement).

2.3.1.2 Le reporting de consolidation : se structure quant à lui autour de la réconciliation des comptes afin d'obtenir une vue consolidée du groupe parfois composé de plusieurs dizaines voire centaines d'entités.

2.3.2 LE REPORTING ANALYTIQUE :

Le reporting analytique contient un mélange d'informations utiles pour faciliter le processus de prise de décision grâce à un mélange de données qualitatives et quantitatives ainsi que des données en temps réel et historiques. Ce type de reporting vise également à fournir des recommandations sur les prochaines étapes et à aider à la résolution de problèmes. Avec ces informations en main, les entreprises peuvent élaborer des stratégies basées sur des preuves analytiques et non sur une simple intuition, de cette façon les entreprises peuvent générer des prévisions précises via des technologies d'analyse prédictive.

¹³ Françoise GIRAUD, « contrôle de gestion et pilotage de la performance », Gualino, 2004, p.144

2.3.3 REPORTING OPERATIONNELS :

Ce reporting suit tous les détails pertinents des tâches opérationnelles de l'entreprise, tels que ses processus de production etc. C'est généralement un reporting à court terme car il vise à brosser un tableau du présent. Les entreprises utilisent ce type de reporting pour repérer les problèmes et définir leurs solutions, ou pour identifier les opportunités d'amélioration afin d'optimiser leur efficacité opérationnelle. Le reporting opérationnel est couramment utilisé dans la fabrication, la logistique et la vente au détail, car ils permettent de suivre l'inventaire, affiner les tâches pour un meilleur développement du projet.

2.3.4 REPORTING DE VENTE :

Le reporting et vente forment un duo bien connu de toute entreprise attentive à sa performance commerciale. « Ce type de reporting se focalise entre autres sur des indicateurs tels que le chiffre d'affaires; le volume des ventes; la valeur pondérée du pipeline; le taux de conversion; le panier moyen ou l'ACV (Annual Contract Value); la répartition du chiffre d'affaires par produit, par commercial, par région; etc... »¹⁴

2.3.5 LE REPORTING DU PROJET

C'est le rapport qui permet de faire un suivi et de communiquer sur l'évolution d'un projet relativement conséquent, il est à la fois utile pour les participants dans le projet qui cherchent à se repérer vis-à-vis des autres concurrents, et aux personnes indirectement liées au projet.

2.3.6 LE REPORTING DU SUIVI DE L'ACTIVITE

C'est le modèle classique du suivi et de contrôle de l'activité sur une période donnée destiné aux responsables des départements ou aux contrôleurs de gestion.

2.3.7 LE REPORTING ENVIRONNEMENT SOCIAL ET GOUVERNANCE

Ce reporting se focalise sur les aspects extra-financiers de l'entreprise. On peut y retrouver des critères d'évaluation liés au social et l'environnemental.

¹⁴<https://www.emasphere.com/fr/ressources/blog/tout-sur-le-reporting-cinq-point-pour-le-comprendre-et-ladopter>

2.3.8 LE REPORTING DE GESTION

C'est la remontée des principaux indicateurs de gestion, des données essentielles des tableaux de bord.

SECTION 3 : OUTILS ET PRINCIPE DU REPORTING

3.1 LES OUTILS DU REPORTING

Le reporting est constitué d'un tableau de bord dans lequel sont regroupés : « Le rappel des prévisions budgétaires, la comparaison des prévisions et des réalisations pour les résultats financiers (CA, Marge brute, RBE...) et pour les indicateurs d'activité (TO, addition moyenne...) Cet ensemble représente l'information de reporting mensuel »¹⁵. Ces informations sont bien entendu analysées et conduisent éventuellement à des prises de décisions pour rapprocher la réalité des objectifs. Un ajustement du budget (à la hausse ou à la baisse) peut également s'avérer nécessaire à la lumière des résultats déjà connus.

Cet outil permet de faire un suivi de qualité sur la performance de l'entreprise. Les tableaux de bord du reporting sont constitués d'indicateurs de performance comme :

- ✓ Les indicateurs de productivité ;
- ✓ Les indicateurs de rentabilité ;
- ✓ Les indicateurs financiers ;
- ✓ Les solutions informatiques.

3.1.1 . LE CONTENU D'UN TABLEAU DE REPORTING

« Un tableau de bord du reporting est généralement divisé en trois parties »¹⁶: (figure 1,2)

3.1.1.1 Le prévu

Après des études en fonction du département, du produit et des périodes précédentes on établie un budget prévisionnel et on fixe nos objectifs pour les consulter régulièrement et les comparer avec ce qui a été réalisé au cours des mois précédents.

¹⁵ Caroline selma « la boîte à outils du Contrôle de gestion », Dunod, 2014, Page 7

¹⁶ Jean claude oulé, « Techniques et moyens de gestion », Editions BPI, 2003 P.36

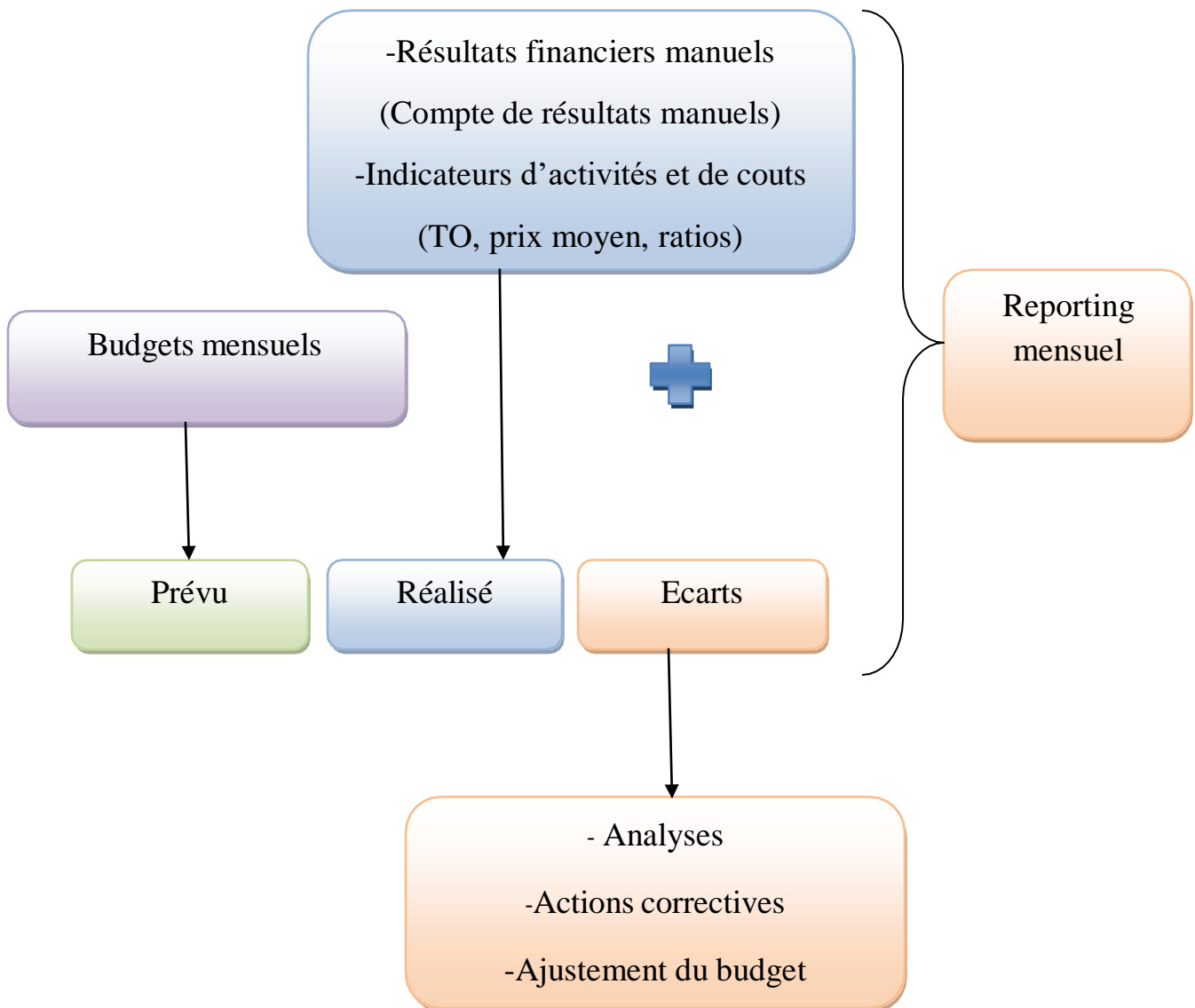
3.1.1.2 Le réalisé

Ça concerne les résultats réalisés obtenus des états financiers (Compte de résultat, bilan, flux de trésorerie) et des indicateurs clé d'activité (Prix moyen, ratios, taux d'occupation).

3.1.1.3 Les écarts

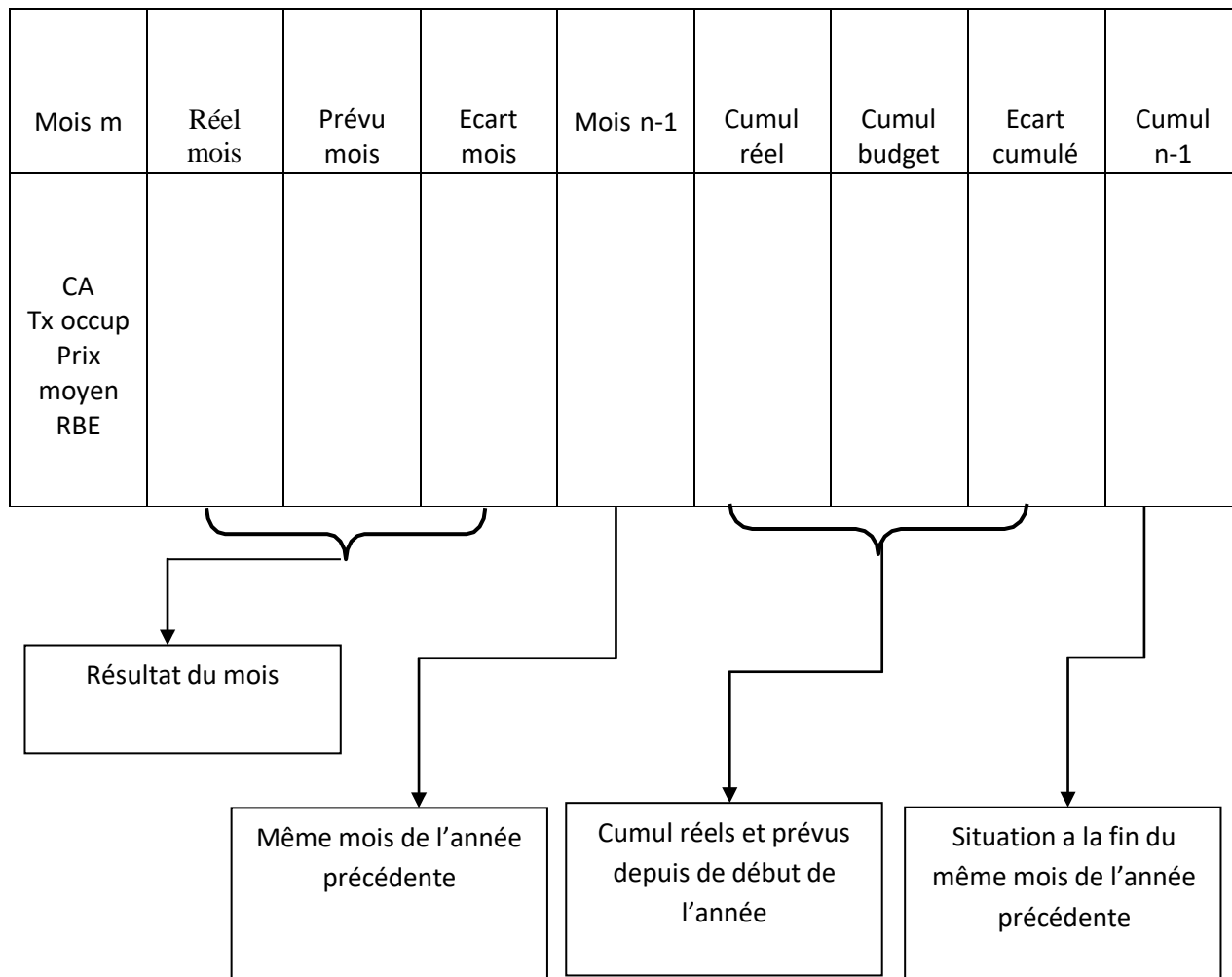
C'est l'écart entre le réalisé et le prévu, ou bien l'écart entre le réalisé et une période précédente. A partir de ces écarts les managers font les analyses et détectent et les anomalies.

Figure 02 : le contenu d'un tableau de reporting



Source : Jean Claude oulé, « Techniques et moyens de gestion », Editions BPI, 2003 P.36

Figure 03 : le tableau de reporting



Source : idem

Remarque : ne pas confondre le reporting avec le tableau de bord.

• **Comparaison entre le reporting et le tableau de bord**

Les outils de contrôle de gestion sont si nombreux et si proches qu'ils font l'objet de beaucoup de confusion. Ainsi, le terme reporting est souvent confondu avec le tableau de bord.

Le tableau de bord est un outil de suivi composé d'indicateurs (budgétaires et extrabudgétaires) peu nombreux, permettant aux gestionnaires de connaître en

permanence et aussi rapidement que possible les données nécessaires au contrôle des systèmes qu'ils pilotent.

Le reporting est, quant à lui, un outil qui assure la remontée des informations des unités élémentaires vers la direction générale, il comprend à la fois des éléments empruntés au contrôle budgétaire et au tableau de bord.

Les données contenues dans le tableau peuvent être de natures diverses (physiques, comptables et financières) alors que le reporting ne fournit que des données financières.

3.1.2 L'OUTIL INFORMATIQUE

L'outil informatique est primordial pour faire un reporting fiable, il existe plusieurs logiciels adéquats selon les besoins de l'entreprise, adopter un logiciel de reporting renferme plusieurs avantages et vous permet de :

- Avoir une donnée précise, fiable et récoltée à partir de plusieurs informations ;
- Cerner les données nécessaires d'un profil particulier de la clientèle ;
- Analyser les chiffres de la production spécifique à chaque produit ;
- Faciliter le calcul des moyennes et des comparatifs ;
- Présenter tous les chiffres sous forme de graphiques.

« Voici une sélection des meilleurs outils de reporting sur le marché conçus pour piloter l'activité de votre entreprise et qui s'adaptent aux besoins de toute structure »¹⁷.

3.1.2.1 EMASphere :

EMASphere met l'accent sur la visualisation des éléments financiers ainsi que les facteurs clés de succès de gestion. Plus encore, cet outil va au-delà d'une simple visualisation de l'activité de l'entreprise et conçoit des prévisions pour le futur de l'organisation afin de mieux guider les décisions des dirigeants. Il est alors très simple de réaliser une politique stratégique, un business plan ou encore un prévisionnel financier.

¹⁷ <https://www.google.com/amp/s/blog.expensya.com/top-4-des-meilleur-outils-de-reporting/amp/>

Cette outil de pilotage génère des tableaux de bords interactifs et personnalisables. EMASphere est un outil collaboratif intégré qui permet d'ajouter des écritures extracomptables et de consolidation.

3.1.2.2 . Bime Analytics :

Bime Analytics est très connu pour être un outil simple d'utilisation adapté à tous les services et même pour les personnes sans connaissances techniques. Le point fort de ce logiciel de reporting est sa capacité de générer des Dashboard (ensembles d'indicateurs de performance KPIs) avec un large choix de modèles graphiques, ce qui lui permet de s'adapter aux besoins des différents secteurs. Il propose :

- Une analyse très poussée au niveau des tableaux croisés ;
- Un partage en temps réel des données ;
- Une intégration sans SQL, des données est possible ;
- Une capacité d'intégration à différents logiciels pour optimiser la collecte de l'information. L'outil s'intègre à Campaign Monitor, Facebook, Dropbox, Intercom, etc.

3.1.2.3 . Power BI :

Power BI est un outil d'analyse délivré par Microsoft. Il fournit des visualisations interactives avec des fonctionnalités de business Intelligence. Il offre des fonctionnalités d'entrepôt de données, notamment la préparation des données, la découverte de données et des tableaux de bord interactifs. L'outil permet aux entreprises de partager les données analysées en toute sécurité. Power BI met aussi l'accent sur son aspect "self-service" qui permet aux employés de comprendre les données et les traiter. D'ailleurs, elle assure l'unification de toutes des sources d'informations.

3.1.2.4 . MyReport

MyReport est le logiciel de reporting qui séduit beaucoup les DAF (directeur administratif et financier), surtout ceux qui sont habitués par Excel. En effet, il est dédié aux novices du reporting et à ceux qui ont des besoins basiques. L'outil reprend les mêmes codes qu'Excel mais les inconvénients. Il se distingue par son option d'extraction des données qui permet de piloter au mieux les performances de l'entreprise. L'automatisation des

tâches rudimentaires du reporting est un véritable atout du logiciel et ceci en créant des tableaux de bord en mobilité et d'une manière intuitive.

3.1.2.5 . Jaspersoft

Jaspersoft est un logiciel de reporting qui collecte les informations de différentes sources de données et les présente sous une forme facile à consulter afin que les utilisateurs restent informés. Jaspersoft prend les informations d'une ou de plusieurs sources de données et les présente dans un format hautement interactif facile à consulter ; les utilisateurs professionnels restent ainsi informés de manière à pouvoir prendre les bonnes décisions.

3.2 APPORT ET PRINCIPE DU REPORTING

3.2.1 LES APPORTS DU REPORTING :

Le reporting amène à l'entreprise quel que soit sa taille à synthétiser sa vision et à repérer ce qui est décisif à la stratégie, elle aide aussi à :

- Faciliter le contrôle et la cohérence des actions ;
- Produire les états financiers périodiques – ainsi que le bilan comptable annuel de l'organisme pour les équipes du contrôle de gestion et de budget ;
- Un bon système de report de données ;
- Il doit répondre à ces questions de manière rapide, concise et simple
- Les chefs d'entreprise, cadres et collaborateurs sont ainsi accompagnés par des indicateurs précis par chaque département ;
- Une communication rapide et une fiabilité des données alimentant le reporting ;
- « Evaluation de la performance par l'outil de reporting à travers les questions suivantes »¹⁸ :
 - Quelle est la situation actuelle de mon entreprise ?
 - Pourquoi et comment est-on arrivé à ces indicateurs et résultats ?
 - Que se passera-t-il ? ;
 - Comment modifier la trajectoire et améliorer les performances ?

¹⁸ Caroline selma « la boîte à outils du Contrôle de gestion », Dundo, 2014, Page 42

3.2.2 LES PRINCIPES DU REPORTING :

« Trois principes sont à la base du reporting »¹⁹ :

1. Le principe d'exception : Pour faciliter la vérification a la direction générale, un seuil de tolérance est fixé pour chaque rubrique par rapport a son degré de gravité, le message d'alerte n'est envoyé que dans ses cas de gravité.

2. Le principe de contrôlabilité : Ce sont surtout les rubriques qui dépendent réellement du responsable de l'unité qui seront suivies ; ce qui évitera d'évaluer le responsable sur la base des informations qu'il ne maîtrise pas.

3. Le principe de correction : En cas ou il y a un écart, le responsable du centre doit être en mesure de proposer une action corrective.

¹⁹ Mlle EL Gnaoui « Le reporting et tableau de bord », SIACG, 2009, P.05

CONCLUSION CHAOPTRE 1 :

Suite aux recherches effectuées nous pouvons constater de ce premier chapitre que les entreprises touristiques sont multiples elles exercent leurs activités dans divers secteurs liés aux différentes composantes du produit touristique.

L'économie du tourisme est saine si les entreprises touristiques trouvent un environnement favorisant leurs choix stratégiques, leurs prises de décisions afin d'obtenir une position concurrentielle dominante, et cela en utilisent des outils de contrôle de gestion notamment le reporting qui aide les dirigeants à avoir une vision claire et nette sur l'état financière de leur entreprise.

Ce chapitre a finalement pour objet de mettre la lumière sur l'outil de contrôle de gestion « *reporting* », le facteur principale sur lequel ce port ce travail de recherche.

L'étude de la littérature amène à constater que le concept du reporting est complexe. Bien que largement discutées, les différentes définitions proposées permettent de mettre en lumière se concept qui n'est pas autant populaire que les autre outils de contrôle de gestion.

Par la suite nous avons présenté quelque uns des différent type de reporting qu'on peut trouvé spécialement dans le secteur économique et financier, et les outils qu'utilise les managers lors de l'élaboration d'un reporting de gestion

CHAPITRE

2

**ELABORATION
D'UN
REPORTIN
HOTELIER**

INTRODUCTION

Comme dans tout secteur et dans un environnement plus que jamais compétitif, l'hôtellerie et la restauration recherche le profit ; plus que tout, ce secteur tient à le maximiser durablement, et gérer un établissement hôtelier demande d'avoir un certain recul sur son activité afin de prendre les bonnes décisions en matière de recrutement, de communication, de tarifs, de développement de prestations. Le reporting permet d'obtenir cette vision globale de l'activité.

Par conséquent, pour pouvoir élaborer un reporting fiable il faut déjà se doter de tous les outils nécessaires qui pourront lui permettre d'atteindre cette fin, nous constatons donc l'importance du compte du résultat et des indicateurs de performance dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ; car les sources de revenus et dépenses sont nombreux et pour contrôler l'activité et le suivi, la mise en place d'un reporting est nécessaire.

Les informations financières et les ratios présents dans le reporting doivent être sélectionnés selon leur pertinence et leur importance. En d'autres termes, ces instruments de mesure permettent de faire une lecture fiable, claire, précise du reporting et ainsi de dégager un diagnostic sur la situation de l'hôtel ; qui aidera les responsables à prendre des décisions ou à mettre en place un plan d'actions adéquat. L'ensemble des ratios présentés dans ce travail, sont les ratios les plus utilisés dans le secteur hôtelier.

Dans le secteur de l'hôtellerie, les principales prestations offertes sont la location de chambres et la restauration. Nous allons donc dans ce deuxième chapitre tenter de montrer l'utilité du Profit & Loss (P&L) ainsi que les étapes d'élaboration d'un bon P&L ,et d'énoncer les principaux indicateurs de performance commerciale et relatifs aux coûts dans ces deux activités et mettre en évidence leur utilité.

SECTION 1 : Analyse du P&L (Profit and Loss)

1.1 P&L DEFINITION

Le profit and Loss ou plus couramment appelé en français compte de perte et profit, est une synthèse montrant les résultats global de l'entreprise et regroupe la totalité des revenus et des charges engagées par cette dernière, c'est un outil important qui aide à l'amélioration de la situation financière de l'entreprise.

Les P&L sont généralement élaborés mensuellement, trimestriellement et annuellement. Bien que la fréquence soit entièrement à la discrétion du Directeur Général et selon ses besoins en matière d'information, « Il est fortement recommandé par les experts du métier d'examiner un tel rapport au moins avec une fréquence mensuelle pour éviter que l'hôtel devienne hors de contrôle ». ²⁰

Remarque: des fois on trouve l'appellation compte de résultat hôtelier comme synonyme du Profit and Loss (P&L)

1.2 L'IMPORTANCE ET LES ELLEMENTS DU PROFIT & LOSS (P&L)

1.2.1 L'importance du Profit & Loss (P&L)

Le compte du profit and loss permet d'appréhender de manière objective la situation réelle d'une entreprise, il aide les managers notamment le Directeur Général et le Directeur des opérations à comprendre la cause de la rentabilité générée par les différents départements opérationnels. Il permet de voir l'impact des départements fonctionnels sur le résultat de l'hôtel.

Egalement il donne une vision financière basée sur l'analyse des revenus et des charges afin d'interpréter les données pour éclairer les décisions. Des décisions commerciales pour augmenter le chiffre d'affaires des POS (point of loss) ²¹, des décisions fonctionnelles pour réduire les charges comme la limitation du recrutement, ou l'élaboration d'une grille salariale économique, et prendre des décisions d'investissement pour améliorer le chiffre d'affaire a court et long terme comme par exemple faire des éventuelles rénovations.

²⁰ Sahel Fateh, « comptabilité de gestion », ESHRA, 2019-2020 P04

²¹ POS Points Of Sales = Points de vente

« Le P&L met en évidence la source des bénéfices et où vont les dépenses »²².

Il fournit un examen approfondi de l'efficacité des différents départements dans l'hôtel (Food & Beverage, hébergement, centre de remise en forme, etc...). « Il permet également au directeur de l'hôtel d'analyser ces performances par rapport aux Opex »²³, par rapport aux concurrents, par rapport à la période précédente, et finalement par rapport aux normes du secteur selon la classification de l'hôtel et son positionnement sur le marché.

1.2.2 Eléments du Profit and Loss (P&L)

1.2.2.1 Revenus ou chiffre d'affaires

Généralement les revenus sont distribuer comme ci-après:

- Revenu des chambres
- Revenu du petit déjeuner
- Recettes des restaurants
- Buanderie et blanchisserie
- Événements
- Banquets
- Spa
- Téléphone
- Boutique de cadeaux
- Parking

1.2.2.2 Coûts ou charges

a) Dépenses opérationnelles :

Ce sont les coûts opérationnels nécessaires pour la prestation des services de chaque source de revenus, par exemple: la consommation des produits d'accueil, la consommation des produits d'entretien, la consommation de la nourriture et boissons et autres. Services directes consommés par les points de vente. Charge de personnel.

²²Lamla Berrah « l'indicateur de performance concepts et application », capadués, 2002, p145

²³Opex Operational expenses =Budget d'exploitation (il contient des prévisions annuelles sur les revenus et les charges et par conséquent les résultats)

b) Dépenses non réparties :

Ces sont des coûts indirects tels que les frais généraux de l'administration, personnel des départements fonctionnels, coût de l'énergie.

a) Frais fixes :

Ces coûts restent constants. Tels que les frais de location des bâtiments et / ou d'équipements, coût de concession du terrain, frais d'assurance, frais de sous-traitance (sécurité jardinage ect...) frais de franchise,

b) Intérêts, impôts, amortissement et dépréciation :

Intérêts à payer sur les crédits bancaires, Impôts sur les bénéfices, amortissement des immobilisations, perte de valeur et provisions.

1.3 L'élaboration du Profit and Loss (P&L)

La mise en œuvre des étapes suivantes « fournira une base solide, à partir de laquelle le directeur pourra développer un rapport P&L efficace »²⁴: (voir annexe 1 et 2)

- Respecter les procédures du travail aux niveaux des POS
- Saisir les opérations juste à temps (Saisir les réquisitions, saisir les bons de sorties, saisir le chiffre d'affaires, faire et saisir l'inventaire aux niveaux des cuisines et aux niveaux des POS avant de clôturer la période.)
- Assurer la liaison entre les départements opérationnels et le département finance et comptabilité et même le contrôle de gestion, pour vérifier et corriger les erreurs d'enregistrement comptable et de saisie
- Elaboration périodique du P&L après avoir assuré une clôture correcte des comptes
- Analyse les chiffres du P&L dans le but d'identifier les écarts positifs ou négatifs entre les chiffres réels du P&L et les budgets établis, et identifier où des améliorations peuvent être apportées afin d'optimiser le profit.
- La direction de l'hôtel doit superviser et met en œuvre le plan d'action concernant les améliorations et la résolution des problèmes.
- Examens périodiques de l'ensemble du processus de workflow P&L, de l'élaboration des rapports P&L à l'interprétation et à la mise en œuvre des décisions.

²⁴ Lamla Berrah « l'indicateur de performance concepts et application », capadués, 2002, p149

SECTION 2 : KPIS OPERATIONNELS (HEBERGEMENT ET RESTAURATION)

2.1 Définition et condition d'un indicateur

2.1.1 Définition

Les indicateurs de performance, aussi appelé KPI (Key Performance Indicator) d'une entreprise est à la fois un outil de mesure de la santé de l'entreprise et un outil d'aide à la décision. Ils touchent tous les domaines d'activité de l'entreprise :

- Ils permettent de connaître l'efficacité de la production
- Ils permettent de mesurer les retours sur investissement (ROI)
- Ils éclairent sur la qualité de la relation commerciale, du service client
- Ils mesurent l'image de marque et la perception de l'entreprise
- Ils fournissent des informations sur la qualité des services
- Ils permettent de mettre en lumière le temps passé à corriger les erreurs, les mauvaises anticipations

Les indicateurs de performance sont la synthèse des données clés de l'entreprise. Avec ces indicateurs, le dirigeant connaîtra rapidement si son entreprise se porte bien ou non. Puis il pourra agir efficacement pour corriger les erreurs qui se sont révélées ou poursuivre et accroître son développement. Ce sont donc des informations concrètes et opérationnelles. « Le panier moyen, une note moyenne donnée par les clients sur internet, un nombre de pages vues, etc... sont des exemples d'indicateurs qui seront plus utiles et efficaces à un service marketing qu'un bilan comptable »²⁵.

2.1.2 Comment choisir un indicateur de performance

Un bon indicateur de performance se doit de répondre à des caractéristiques bien précises. Il s'agira de s'assurer que les propositions des membres de l'équipe le cas échéant maximisent chacun de ces six critères avant d'être sélectionné pour être affiché sur le tableau de bord concerné. Un indicateur de performance est nécessairement lié à la stratégie poursuivie déclinée localement. Il est aussi étroitement dépendant du contexte spécifique de l'activité qu'il a pour mission d'orienter.

²⁵ Ecosip, RAVIART David et TAHON Christian « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999, p34

Enfin, un indicateur de performance est impérativement motivant pour ceux qui sont en charge de conduire les actions.

« Voyons maintenant plus précisément chacun des six critères critiques ». ²⁶

- Orienté :

L'indicateur mesure l'objectif à suivre. Ce propos semble évident et il l'est . Pourtant dans la "vraie vie" de l'entreprise on trouve parfois des tableaux de bord composés d'indicateurs qui n'ont strictement rien à voir avec les objectifs de performance du moment.

- Constructible :

Il n'est pas trop difficile à réaliser et son calcul est relativement simple.

Tout utilisateur de l'indicateur doit savoir précisément comment il est construit et pourquoi est-il ainsi fabriqué. Pour prendre des décisions à partir d'un indicateur il faut nécessairement avoir toute confiance dans l'information portée. Et la confiance se gagne par la connaissance.

- Rafraichi :

Toujours rafraichi à temps, c'est à dire qu'au moment de son utilisation, les données sont à jour. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il est indispensable d'accélérer tous les cycles. Les informations d'un rapport trimestrielles sont publiées tous les trois mois.

- Coût acceptable

Il s'agit de ne pas exploser l'enveloppe budgétaire pour aller chercher des informations dont on peut se passer. La construction d'infrastructure de collecte des données sont toujours bien plus coûteuses qu'il n'y paraît. La collecte des données ce n'est rien d'autre que la "bête noire" des responsables financiers des projets, tant cette phase est délicate à traiter correctement.

²⁶ Amraoui nourdine, bouazzaoui khalid , «les indicateurs de performance hôtellerie restauration », mohamed v-souissi,2010 -2012 P 112

- Fiable

Là aussi, le propos semble évident. Pourtant, toujours dans la "vraie vie" de l'entreprise, il arrive que le décideur doute de la fiabilité des données ayant servi à construire l'indicateur. Bien évidemment, il ne l'utilisera pas.

C'est aussi la question de la confiance. Un indicateur peut être fiable au sens de ce qu'ils l'ont construit et douteux pour celui qui devra l'utiliser. En fait il ne l'utilisera pas tant que l'on n'aura pas éclairci les doutes.

- Décisif

On ne se contente pas d'un simple "constat" qui n'induit aucune idée d'action, un indicateur est une aide à la prise de décision.

« Cette décision peut-être de ne rien faire, mais c'est tout de même une décision »²⁷.

2.2 Les indicateurs clés de performance (KPI) hébergement

Le produit chambre est l'unique source de revenu de l'activité hébergement, le prix des chambres diffère en fonction du type de client et des conditions de réservation et de séjour. Donc Le responsable de l'hébergement recherche dans l'analyse des ventes, des informations sur les différents segments de clients et sur les prix pratiqués. Il cherchera également à connaître les retombées de la fréquentation des différents segments de clientèle sur l'activité des autres services de l'hôtel.

2.2.1 Les indicateurs de performance commerciale

2.2.1.1 Prix moyen journalier

Formule $\text{Prix moyen journalier} = \text{Chiffre d'affaire hébergement} / \text{NB de chambres vendus}$

Intérêt : Bien que les prix des chambres varient en fonction de la saison, par segment, ou par type de chambre, les hôtels calculent le prix moyen de la période. Le prix moyen est le prix facturé par chaque chambre vendue.

²⁷ Idem P114

Il permet de situer le prix de vente moyen pratiqué. Il a un sens lorsque l'hôtel travaille avec, en plus des clients individuels, les agences de voyages (tarif confidentiel ou préférentiel # Rack rate). « Il permet de dégager la marge délaissée par la location d'une chambre. Son calcul permet de répondre à une double préoccupation : Pratiquons-nous des prix compétitifs ? Sommes-nous rentables ? »²⁸.

2.2.1.2 Taux d'occupation

Formule :

$$\text{Taux d'occupation} = (\text{NB chambres occupées} * 100) / \text{NB chambres disponible}^{29}$$

Intérêt : Il permet de traduire le nombre de chambres louées en % par rapport à la capacité totale en chambres offertes. Autrement formulé, et d'une manière statique, c'est répondre à la question suivante : Combien avons-nous loué de chambres ?

Sur le plan dynamique, le taux d'occupation nous renseigne sur la capacité commerciale de la brigade de réception et celle de l'équipe de la force de vente (La combativité commerciale). On peut le calculer pour une journée, un mois... ect.

2.2.1.3. Indice de fréquentation

Formule :

$$\text{Indice de fréquentation} = (\text{NB Clients présents} / \text{NB chambres vendu})$$

Intérêt : C'est le nombre moyen de personnes par chambre louée, cet indicateur permet de se prononcer sur la demande de la clientèle à travers la fréquentation des chambres. Il répond à la question de nature: Quel type de chambre est le plus demandé? (single, double, triple, suite,). Il est intéressant comme indicateur pour l'équipe commerciale.

²⁸ Dider Dams, « entrepreneuriat et pilotage hôtelier », EPEH, BTS MHR, 2018, p119

²⁹ On entend par chambres disponibles la capacité totale ouverte à la location, c'est-à-dire hors chambres destinées au logement du personnel, mais incluant les chambres en travaux ou momentanément hors service. Chambres offertes et gratuites ne sont pas prises en compte dans le calcul du taux d'occupation.

2.2.1.4 Revpar (revenue par chambre disponible)

Formule :

$$\text{Revpar} = (\text{Chiffres d'affaire chambres/chambres disponibles})$$

Intérêt : Le RevPar reflète l'efficacité d'un établissement à la fois en termes de fréquentation et de prix moyen. C'est un indicateur d'évolution qui révèle la performance de la politique tarifaire mise en parallèle avec le taux de remplissage. Il permet une comparaison spatiale.

Le RevPar « peut également être calculé en multipliant le taux d'occupation par la RMC, il est généralement exprimé hors taxes »³⁰.

2.2.1.5 Trevpar (revenue total net par chambre disponible)

Formule :

$$\text{Trevpar} = (\text{Chiffre d'affaire total/ NB chambres disponible})$$

Intérêt : C'est un indicateur qui est complémentaire au Revpar, son mode calcul est globalement le même que le Revpar, « au lieu de ne prendre que le chiffre d'affaires généré par les chambres, cet indicateur prend en compte l'ensemble des dépenses des clients dans l'hôtel (chiffre d'affaire total) »³¹.

2.2.1.6 Coût Par Chambre Occupée (Cost Per Occupied Room)

Formule :

$$\text{CPOR} = (\text{Coût total des départements de chambres / Nombres de chambres vendues})$$

Intérêt : C'est un indicateur de performance qui nous permet de calculer le cout par chambre occupé et d'analyser si la vente est rentable³².

³⁰ La RMC reflète le prix moyen auquel est vendue une chambre sur une période donnée, tenant compte des réductions concédées et des tarifs spéciaux accordés.

³¹Educational Institute, "system of Account for the Lodging Industry, Eleventh Revised" Edition, Financial ratios and operationg Metrics, Mars 2014, P 195

³³ Amraoui nourdine, bouazzaoui khalid , «les indicateurs de performance hôtellerie restauration », université mohamed v-souissi, 2010 -2012 P142

2.2.1.7 Taux de captage

Formule :

$$\text{Taux de captage} = (\text{nombre de petit-déjeuner} / \text{nombre de nuités}) * 100$$

Intérêt : Par son calcul, l'hôtelier est en mesure d'évaluer le processus de vente au Comptoir de la réception d'une part et le niveau d'adéquation offre-demande. « Le taux de captage peut être calculé dans le cas de la fréquentation. »³³.

2.2.1.8 Le taux de disponibilité

Formule :

$$\text{Taux de disponibilité} = (\text{Nbre de chambres libres} / \text{Nbre de chambres disponibles}) * 100$$

Intérêt : Il permet de déterminer le pourcentage des chambres non occupées

2.2.1.9. Le taux de fréquentation

Formule :

$$\text{Taux de fréquentation} = (\text{Nbre de clients logés} / \text{Nbre de clients logeables}) * 100$$

Intérêt : Son calcul permet de formuler le nombre de lits loués par rapport à la capacité en lit sous forme de pourcentage. Donc de répondre à la question Suivante : combien avons-nous vendu de lits ? Il nous renseigne aussi sur le niveau de la rentabilisation de la capacité chambres de l'hôtel. La périodicité de calcul est de même que pour le taux d'occupation.

2.2.1.10 Yield simple

Formule :

$$\text{Yield simple} = (\text{Chiffre d'affaire de l'hôtel} / \text{Nbre de chambres louées}) * 100$$

Intérêt : Il permet de mesurer l'effet de la variation combinée de l'occupation des chambres et du prix moyen par chambre louée, réalisant ainsi une synthèse de la performance commerciale de l'établissement.

³³ BROTHERTON B ET TURNER R "Introducing Yield Management Systems in Hotels" Journal of Services Research, tom (2), 2001 p 174.

Pour beaucoup de responsables hôteliers, le «Yield» est aujourd'hui le principal indicateur de performance de l'hôtel.

2.2.1.11. Yield Elargi

Formule :

$$\text{Yield elargi} = (\text{Chiffre d'affaires de l'hôtel} / \text{Nbre de chambres disponibles}) * 100$$

Intérêt : Il mesure la capacité globale de l'établissement à générer du chiffre d'affaires.

2.2.1.12 Le taux de la réalisation financière en hébergement

Formule :

$$\text{Le taux de la réalisation financière en hébergement} = (\text{Chiffre d'affaire réalisé en location} / \text{Chiffre d'affaire potentiel.})$$

Intérêt : Il permet de connaître le manque à gagner de la sous-location et donc, d'engager les actions nécessaires.

2.2.2 Les indicateurs de performance relatifs aux couts

2.2.2.1 Cout matière Formule :

$$\text{Cout matière} = \text{produits d'accueils} / \text{Chiffre d'Affaires location}$$

Intérêt : « Ce ratio n'a pas une utilité particulière car le coût des produits d'accueils est Considérablement négligeable ». ³⁴

2.2.2.2 Rendement au service étage

$$\text{Rendement au service étage} = \text{Nbre de chambres louées} / \text{Nbre d'heure du personnel étage}$$

Intérêt : Il nous indique sur le rendement du service des étages. « Il est très utilisé dans tous les établissements hôteliers qui ne sous traitent pas cette activité » ³⁵.

³⁴ =Idem p 176

³⁵ NICOLE JOUFFERT, « restauration et hautellerie les clés des la reussit », INOVI, 2020, p241

2.3 LES INDICATEURS CLES DE PERFORMANCE (KPI) RESTAURATION

L'offre d'un restaurant se caractérise par la diversité des produits et des prix parmi lesquels le client effectue un choix. Le responsable du restaurant doit disposer d'informations sur la réaction des clients face à cette offre.

2.3.1 Les indicateurs de performance commerciale

2.3.1.1. Revenu par place disponible

Formule :

$$\text{Revenu par place disponible} = \text{Chiffre d'Affaires du restaurant} / \text{Nombre de places disponible}$$

Intérêt : « Cet indice permet de calculer le revenu F&B (food and beverage) par place disponible dans un point de vente, il est utilisé pour la comparaison avec les concurrents et les revenus des autres points de ventes (si il y en a) ». ³⁶

2.3.1.2. Revenu par client

Formule :

$$\text{Revenu par client} = (\text{Chiffre d'affaires Food\&Beverage} / \text{Nombre clients})$$

Intérêt : Cet indice nous permet de calculer le CA généré par client présent

2.3.1.3 Revenu room service par chambre occupé

Formule :

$$\text{Revenu room service par chambre occupé} = (\text{CA Room service} / \text{NB de chambres occupées})$$

Intérêt : « Cet indice nous permet de calculer le CA room service généré par chaque chambre occupée. » ³⁷

³⁶ Educational Institute, Uniform system of Account for the Lodging Industry, Eleventh Revised Edition, Financial ratios and operationg Metrics P 203

³⁷ Idem P204

2.3.1.4. Ticket moyen:

Formule :

$$\text{Ticket moyen} = (\text{Chiffre d'Affaires} / \text{Nombre total de couverts servis})$$

Intérêt : Cet indice nous permet de calculer la dépense moyenne consentie par chaque client

2.3.1.5 Indice de rotation par service

Formule :

$$\text{Indice de rotation par service} = (\text{Nombre de couverts par service} / \text{total des places assises})$$

Intérêt : Il permet de connaître la capacité de production de l'établissement.

2.3.1.6 Indice de rotation de moyen

Formule :

$$\text{Indice de rotation de moyen} = (\text{Nombre total de couverts servis durant une période} / (\text{total des places assises} * \text{nombre de services assurés}))$$

Intérêt : Il permet de connaître la capacité de production de l'établissement sur une période plus longue qu'un service.

2.3.1.7 Le taux de remplissage Formule :

$$\text{Le taux de remplissage} = (\text{Nombre de repas servis} / \text{nombre de place disponible}) * \text{nombre de service} * \text{nombre de jours d'exploitation} * 100$$

Intérêt : C'est l'équivalent du taux d'occupation en hébergement, il nous renseigne sur le Nombre de repas que le restaurant a vendu.³⁸

2.3.1.8 L'indice de vente

Formule :

$$\text{L'indice de vente} = (\text{Total des ventes d'un article} / \text{total des ventes de tous les articles})$$

Intérêt : Il indique la vente d'un plat par rapport aux autres plats

³⁸ Idem p207

2.3.1.9 Indice réponse prix (IRP)

Formule :

$$\text{IRP} = (\text{prix moyen demandé} / \text{prix moyen offert})$$

Intérêt : IRP supérieur à 1 : cela signifie que les clients choisissent plutôt les plats à prix élevés. Une interprétation possible de ce résultat est que les prix de la gamme sont trop bas par rapport à l'attrait exercé sur les clients par les plats proposés. IRP inférieur à 1 : à l'inverse, la demande se dirige dans ce cas plutôt vers les plats les moins chers de la gamme, ce qui peut signifier que les prix sont perçus comme trop élevés.

Cette analyse permet d'évaluer globalement le positionnement prix de l'établissement. Cependant, le choix des clients n'est pas influencé par le seul prix mais aussi par le produit, son appellation, sa place dans la carte et par la force de vente.

Cet indice permet d fournir au responsable du restaurant des informations utiles pour améliorer l'offre mais ne donnent pas de solutions toutes faites pour agir sur la perception du rapport qualité/prix par le client.

2.3.1.10. Taux d'occupation de la chaise par jour

Formule :

$$\text{Taux d'occupation de la chaise par jour} = (\text{nombre de couvert servis} / \text{nombre de chaises})$$

Intérêt : « Il permet de nous indiquer le taux de rotation de la chaise. »³⁹

2.3.2 Les indicateurs de performance relatifs aux couts :

2.3.2.1. Ratio nourriture

Formule :

$$\text{Food Cost} = (\text{Couts nourritures vendues} / \text{total des ventes des denrées})$$

³⁹ NICOLE JOUFFERT, « restauration et hautellerie les clés des la reussit » edition INOVI, 2020, p 266

Intérêt : « Cet indicateur permet de calculer le ratio des coûts des denrées utilisés dans la préparation des plats par rapport au CA nourriture. »⁴⁰

2.3.2 .2 Ratio Beverage

Formule :

$$\text{BeverageCost} = (\text{coûts des boissons vendues} / \text{total des ventes boissons})$$

Intérêt : Cet indicateur permet de calculer le ratio des couts boissons par rapport au CA boissons

2.3.2.3 Coût par client

Formule :

$$\text{Cout par client} = (\text{Total des coûts F\&B} / \text{nombre de clients présents})$$

Intérêt : « Cet indice nous permet de calculer le cout moyen par client présent ».⁴¹

Section 3 : Les indicateurs clés de performance (KPI) financiers

Les indicateurs financiers sont des données financières (chiffres, ratios financiers...) utilisés pour mesurer la réussite d'une entreprise.

Ce sont des outils de gestion très utiles au dirigeant d'entreprise, car ils lui permettent d'évaluer la santé de son entreprise, de déterminer ses coûts et ses marges, « d'identifier les difficultés avant qu'il ne soit trop tard et de réduire les risques de cessation de paiement »⁴².

3.1 RATIOS DE STRUCTURE

3.1.1 Indépendance financière Formule :

$$\text{Indépendance financière} = (\text{Fonds propres} / \text{total du bilan})$$

Intérêt : il mesure le pourcentage de financement des actifs en utilisant les fonds propres de l'hôtel.

⁴⁰ Educational Institue, Uniform system of Account for the Lodging Industry, Eleventh Revised Edition, Financial ratios and operationg Metrics P 205

⁴¹ Idem p 205 à 206

⁴² sahel fateh , « comptabilité de gestion » , eshra , 2019-202

3.1.2 Taux d'endettement

Formule :

$$\text{Taux d'endettement} = (\text{Total des dettes} / \text{total du bilan})$$

Intérêt: « Se taux mesure la contribution des dettes dans le financement des actifs de l'hôtel. »⁴³

3.1.3 Délais moyen de paiement des fournisseurs

Formule :

$$\text{Délais moyen de paiement des fournisseurs} = 365 \text{ jours} * (\text{solde des comptes fournisseurs} / \text{Achats en TTC})$$

Intérêt : Ce ratio mesure le délai moyen des paiements des fournisseurs

3.1.4 Ratio de charges

Formule

$$\text{Ratio de charges} = (\text{Charges totales} / \text{chiffre d'affaires})$$

Intérêt : Ce ratio nous permet de calculer le pourcentage des charges par rapport aux chiffres d'affaires. C'est un indice d'efficience. A chaque fois que l'hôtel réduit ce ratio il améliore sa productivité.

3.1.5 Productivité du personnel

Formule :

$$\text{Productivité du personnel} = (\text{Valeur ajouté} / \text{frais de personnel})$$

Intérêt : « Il mesure la productivité de chaque unité monétaire payée comme masse salariale »⁴⁴.

3.2 RATIOS DE LIQUIDITE ET DE ROTATION

⁴³ Idem

⁴⁴ Dider Dams, « entreprenariat et pilotage hôtelier », EPEH, BTS MHR, 2018, p 129

3.2.1 Ratio de liquidité immédiate

Formule

$$\text{Ratio de liquidité immédiate} = (\text{trésorerie} / \text{Passif à court terme})$$

Intérêt : Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise de faire face à ses dettes à court terme en utilisant sa trésorerie immédiate,

3.2.2 Ratios de rotation : Délai moyen de recouvrement des créances clients:

Formule :

$$\text{Délai moyen de recouvrement des créances clients} = 365 \text{ jours} * (\text{solde des comptes clients} / \text{Chiffres d'affaires en TTC})$$

Intérêt : Ce ratio mesure le délai moyen qu'il faut aux clients pour payer leurs créances et « nous indique l'efficacité de la politique des crédits et des recouvrements dans l'entreprise ». ⁴⁵

3.2.3 Ratio de rotation des stocks

Formule :

$$\text{Ratio de rotation des stocks} = (\text{Chiffre d'affaires} / \text{Valeur moyenne des stocks}) *$$

$$\text{Nombre de jours de consommation de la matière première} = [\text{Stock moyen de la matière première} / \text{coût d'achat}] * 365$$

Intérêt : Ce ratio mesure la capacité de renouvellement des stocks au cours de l'année.

$$\text{Nombre des jours nécessaires pour vendre un produit finis} = [\text{Stock moyen des produits finis} / \text{coût de production}] * 360$$

3.3. RATIO DE RENTABILITE

3.3.1 Ratio de rentabilité commerciale

⁴⁵ Idem p130

Formule :

$$\text{Ratio de rentabilité commerciale} = (\text{Bénéfice} / \text{Chiffre d'affaires})$$

Intérêt : On peut même calculer ce ratio par point de vente pour voir quel est le POS le plus bénéfique sur le plan commercial

3.3.2 Ratio de rentabilité économique:

Formule :

$$\text{Ratio de rentabilité économique} = (\text{Bénéfice} / \text{Actif net})$$

Intérêt : Ce ratio est un indicateur de la façon dont l'actif est exploité pour produire des bénéfices, il révèle la mesure dans laquelle la direction exploite les actifs.

3.3.3 Le ratio d'activité :

Formule :

$$\text{Ratio d'activité} = (\text{Chiffre d'affaires hors taxes de l'année N} - \text{Chiffre d'affaires hors taxes de l'année N-1}) / \text{Chiffre d'affaires hors taxes de l'année N-1}$$

Intérêt : « Ce ratio exprime la variation de chiffre d'affaires d'une année par rapport à l'année précédente (N-1) ». ⁴⁶

⁴⁶ Idem p130

CONCLUSION

Nous constatons donc l'importance du compte de résultat et des indicateurs de performance dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ; des outils de contrôle de l'activité et des coûts dont la mise en place est nécessaire dans les prévisions et aussi le suivi. En d'autres termes, ces instruments de mesure permettent de faire une lecture fiable, claire, précise et ainsi de dégager un diagnostic sur la situation de l'entreprise ; qui aidera les responsables à prendre des décisions ou à mettre en place un plan d'actions adéquat. L'ensemble des ratios présentés dans ce travail, sont les ratios les plus utilisés dans le secteur, car chaque type d'indicateur de performance nous fournit des informations sur notre niveau d'efficacité et d'efficience par rapport aux objectifs fixés dans diverses activités, hébergement, restauration..., et nous aide à détecter les anomalies afin de prendre les bonnes décisions pour améliorer la l'efficacité de l'hôtel.

**CHAPITRE
3**

**ELABORATION
ET ANALYSE DU
REPORTING DE
L'HOTEL
BELLOUA**

INTRODUCTION

Après avoir eu une vision théorique sur le REPORTING comme outil de contrôle de gestion d'une entreprise hôtelière, il est temps de vérifier en pratique nos connaissances théoriques.

L'hôtel BELLOUA est notre cas d'étude, à partir des états financiers et rapports de gestion, nous avons collectés les données et les informations nécessaires qui nous ont permis de calculer quelques ratio et indicateurs, afin d'élaborer un reporting et analyser ses résultats pour déduire si l'hôtel est performant ou non.

SECTION1 : PRESENTATION DU LIEUX DE STAGE

1.1 PRESENTATION DE L'HOTEL BELLOUA:

L'hôtel Belloua est détenu par l'entreprise ETK (Entreprise Touristique Kabyle) qui est une société par actions aux capitaux sociaux de cent trente-cinq millions de dinars 135.000.000 DA, dans le cadre du plan de développement économique et social et de contribuer à la promotion du tourisme. A ce titre, elle est chargée de développer, de gérer, d'organiser et d'exploiter 3 établissements touristiques classés trois (3) étoile en activité à travers la Wilaya de Tizi-Ouzou (Hôtel Belloua, Hôtel Lalla Khedidja, Auberge Bracelet d'Argent – Béni-Yénni) et une agences de voyage.

L'hôtel Belloua est un établissement hôtelier de type 3 étoiles, cet hôtel de style décontracté est situé au cœur de la ville de Tizi-Ouzou dans un environnement calme et verdoyant, La décoration de cet hôtel est une combinaison de meubles traditionnels et de finitions classiques et modernes. Dispose de 30 chambres (soit 60 nuitées) récemment rénovées déclinées en 3 catégories chambre single, chambre double (une chambre PMR accessible aux personnes a mobilité réduite), chambre triple (voir annexe 1 et 2). L'hôtel possède un restaurant gastronomique avec une cuisine épurée et fine d'une capacité de 100 couverts, une grande salle salon a l'extérieur d'une capacité de 30 personnes (annexe 3 et 4), et un bar d'une capacité de 30 personnes et une salle de conférence d'une capacité de 100 personnes.

1.2 PRESENTATION DU SERVICE D'ACCUEIL

La collecte des informations et des données a été réalisée dans deux services différents dans l'hôtel, a savoir le service comptabilité et finance et le service contrôle de gestion.

1.2.1 Service comptabilité et finance

La direction centrale de finance et comptabilité a pour rôle d'enregistrer les comptes, de préparer et interpréter les états financiers. Elle se regroupe dans une seule et même direction

Le directeur de service a pour rôle de suivre et de certifier les comptes de manière à déterminer l'image fidèle de l'entreprise, et de gérer la trésorerie, faire un diagnostic financier pour déterminer les soldes intermédiaires de gestion et les ratios afin d'améliorer la performance et la rentabilité de l'hôtel.

Ce service s'occupe de l'enregistrement de toutes les opérations d'achats, vente, fournisseurs, banque, débiteurs, quotidiennement et chronologiquement.

1.2.2 Service contrôle de gestion

Le service control de gestion se rattache directement à la direction générale. Le rôle du contrôleur de gestion est d'intervenir au niveau des arrivages pour vérifier la qualité et la quantité. Il assure la conformité entre le bon de commande et le bon de livraison. Il fait un visa pour attester que les bons ont été vus et vérifiés.

Le contrôle de gestion calcule les indicateurs de performance d'exploitation pour fixer un objectif et pour évaluer les performances des responsables, et suivre le niveau d'activité de l'hôtel.

Le service contrôle veille au contrôle de toute l'activité de l'hôtel à travers le respect des procédures, l'élaboration des résultats en cours et en fin de période de gestion.

Après avoir entretenu un série de questions avec le directeur du service contrôle de gestion (voire annexe questionnaire), qui nous a permis d'avoir une vision plus claire sur le rôle du contrôle de gestion au sein de l'hôtel BELLOUA, et les outils utilisé notamment le reporting, et la méthode de l'élaboration de se dernier dans l'hôtel.

SECTION 2 : REPORTING FINANCIER DU PREMIER SEMESTRE 2022

L'exercice 2022 est encor en cour, ce qui justifie l'utilisation des donnée du 1^{er} semestre 2022 (janvier – juin) uniquement pour effectuer le reporting financier.

Le total des produits et charges se présente comme suit :

Tableau N° 01 : Produits et charges du 1^{er} semestre 2022. (Voir annexe 7)

Libellé	Trimestre 1	Trimestre 2	Evolution %
Chiffre d'affaire en DZD	15831656,3	20040793,7	27%
Total des charges en DZD	12398899,9	12101237,4	-2%
Résultat en DZD	3432756,4	7939556,33	24%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

2.1. REPORTING RELATIF AU COMPTE DE RESULTAT

D'après le tableau N°01, l'hôtel a réalisé un bénéfice de 113 723 12.73 DZD entre le 01/01/2022 et le 30/06/2022. Ce bénéfice s'explique comme suit :

Tableau N° 03 : tableau du compte de résultat (voir annexe 7)

Libellé	Trimestre 1	Trimestre 2	Evolution %
Chiffre d'affaires	15282105,2	20040593,7	31%
Consommation de la période	3153372,189	2490278,4	-21%
Valeur ajoutée	12128733,01	17550315,3	45%
Frais de personnel	5551874,021	5816022,13	5%
Impôts, taxes et versements assimilés	468621,979	604081,78	29%
Excédent brut d'exploitation	6108237,006	11130211,3	82%
Autres charges opérationnelles	36306,52	2129,831	-94%
Autres produits opérationnels	549551,13	200,034	-100%
Amortissements	3188725,221	3188725,22	0%
Reprises sur perte de valeur	0	0	0%
Résultat opérationnel	3432756,395	7939556,33	131%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Remarque :

- Le chiffre d'affaires a connu une augmentation de 31% en passant de 15 282 105.2 DZD à 20 040 593.7 DZD Cette évolution s'explique par le début de la période estivale et l'augmentation de touristes au niveau de la willaya de tizi ouzou.
- La consommation de la période a diminué de 21% à cause des économies faites lors de la consommation de la matière première destinée au département F&B. chose qui a engendrée des réclamations permanentes des clients.
- La valeur ajoutée a connu une amélioration considérable en passant de 12 128 733,01 DZD à 17 550 315,3 soit un taux d'évolution de 45 %. Cette valeur permet à l'hôtel de faire face à d'autres dépenses liées à l'exploitation comme la masse salariale.
- Les frais de personnel (salaire net + IRG+ SS) ont augmenté de 05% vu les primes accordées au personnel.
- Les impôts et taxes assimilées ont évolué de 29%, ils représentent dans leur majorité la taxe sur l'activité professionnelle qui est calculée sur la base du chiffre d'affaires.
- L'excédent brut d'exploitation représente le résultat d'exploitation après déduction des charges liées à l'exploitation à savoir : les consommations, les frais du personnel et les taxes. Il a connu une évolution positive suit à l'augmentation du chiffre d'affaires d'une part, et d'autre part la réduction des coûts des achats consommées.
- La valeur des dotations aux amortissements est restée fixe, car l'hôtel applique le mode d'amortissement fixe.
- Le résultat opérationnel s'est amélioré remarquablement (évolution de 131%), grâce à la politique commerciale et financière adoptée par les responsables de l'hôtel, et financièrement l'administration de l'hôtel a adopté une politique d'économie des ressources en minimisant les dépenses dédiées à l'achat des matières premières.

2.2 REPORTING RELATIF AUX RATIOS FINANCIERS

2.2.1 Ratios de structure :

Tableau N° 04: tableau des ratios de structure

Ratios financiers	Formule	Janv.- 2022	Fév.- 2022	Mars 2022	Avril 2022	Mai 2022	Juin 2022

Taux des actifs non courants	Actif non courant / total d'actif	92%	91%	87%	83%	83%	80%
Taux des actifs courants	Actif courant / total d'actif	8%	9%	13%	17%	17%	20%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

- La majorité des actifs de l'hôtel sont des actifs non courants, dont la valeur nette des immobilisations corporelles atteint 196 715 500 DZD
- Le ratio des actifs non courants à connu une baisse de 12 % entre janvier et juin 2022, car les actifs courants ont augmentés grâce à l'évolution positive des créances notamment le compte client qui a atteint la valeur de 42 057 400 DZD au 30 juin 2022.

2.2.2 Ratios de financement :

Tableau N° 05 : tableau des ratios de financement

Ratios financiers	Formule	Janv. 22	Fév. 22	Mars 22	Avril 22	Mai 22	Juin 22
Taux d'endettement	(passifs non courants + passifs courants) / Total de passif	7%	7%	8%	9%	9%	9%
Taux d'auto financement	Capitaux propres / total de passif	93%	93%	92%	91%	91%	91%
Taux de financement à long terme	Fonds permanent/Actifs non courants	96%	102%	106%	109%	110%	114%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

- D'après le taux d'endettement (faible) et le taux d'autofinancement (élevé) on constate que la politique de financement de l'hôtel BELLOUA est basée sur le financement interne.
- Le taux de financement à long terme à dépassé 100 % au 30 juin ce qui veut dire que tout les actifs non courants sont financés par des fonds permanents (fonds de

roulement net positif). l'excédent de financement des actifs non courants est utilisé pour financer les besoins d'exploitation, ce qui aide l'hôtel à améliorer sa trésorerie à court terme.

2.2.3 Ratios de liquidité

Tableau N° 06 : tableau des ratios de liquidité

Ratios financier	Formules	Janv .2022	Fév. 2022	Mars 2022	Avril 2022	Mai 2022	Juin 2022
Liquidité à court terme	(Créances + trésorerie)/passifs courants	48%	66%	88%	110%	119%	144%
Liquidité momentanée	Trésorerie / passifs courants	0,47%	6%	1%	5%	3%	-1%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

- La liquidité à court terme est en amélioration continue, d'ailleurs elle a dépassée les 100 % au 30 juin, cette situation à été engendrée par l'augmentation du chiffre d'affaires.
- La liquidité momentanée est négative à la fin du deuxième trimestre, son meilleur taux à été réalisé le mois de février. Cette baisse est causée par le manque de recouvrements.

2.2.4 Ratios de rentabilité

Tableau N° 07 : tableau des ratios de rentabilité

Ratio financiers	Formules	Janv. 2022	Fév. 2022	Mars 2022	Avril 2022	Mai 2022	Juin 2022
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux	1%	0.18%	2%	3%	-1%	2%
Rentabilité économique	Résultat net / Total d'Actif	0%	0%	2%	2%	-1%	2%
Rentabilité Commerciale	Résultat net / Chiffre d'affaires	55%	9%	-45%	47%	54%	60%
Rentabilité des immobilisations	Résultat opérationnel/ Immobilisations corp et incorp sans immobilisations en cours	-1%	0%	2%	3%	-2%	3%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Remarque: ces ratios ont été calculés sans prendre en charge les dotations aux amortissements et provisions.

- A part le mois de mai, La rentabilité financière varie entre 0,18 % et 3%, vu la valeur importante des fonds propres détenus par le siège (ETK) qui répond à la politique de financement du siège basée sur l'autofinancement.
- La rentabilité économique est pratiquement faible car la valeur des actifs engagés dans l'exploitation est très élevée, et le résultat utilisé dans les calculs est un résultat mensuel. Pour que ces ratios soient significatifs il faut attendre la fin de l'année pour utiliser le résultat annuel dans les calculs.
- Le taux de rentabilité commerciale le plus élevé est celui du mois de juin, car en plus de l'amélioration du chiffre d'affaires, l'hôtel a aussi réduits ses couts d'exploitation. Le mois de mars la rentabilité commerciale était négative à cause de la baisse du taux d'occupation 4,98 % et par voix de conséquence le résultat était déficitaire (la majorité des charges sont des charges fixes).
- La rentabilité des immobilisations est pratiquement faible. (résultat faible par rapport à la valeur des immobilisations).

2.2.5 Ratios de productivité :

Tableau N° 08 : tableau des ratios de productivité

Ratios financiers	Formule	Mars 2022	Avril 2022	Mai 2022	Juin 2022	Juillet 2022	Aout 2022

Efficienc du personnel	Valeur ajoutée /frais de personnel	0,76	1,82	3,73	4,55	0,07	4,89
Taux d'intégration verticale	Valeur ajoutée / Production de l'exercice	70%	80%	81%	86%	23%	95%
Capacité d'auto financement en DZD	Résultat net / Dot. amortissements + dot. provisions	14804337.6	14738024.8	15111179.5	15266134.2	14396689.5	15235905

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

- L'indice d'efficacité est en amélioration continue sauf pour le mois de mai grâce à l'amélioration du chiffre d'affaire et la maîtrise des achats consommés d'une part, et d'autre part la stabilité, en générale des frais de personnel. Le mois de juin ce ratio à atteint 4,89% c'est-à-dire chaque dinars payé comme frais de personnel génère 4,89 DZD de valeur ajouté.

- Le taux d'intégration verticale est en amélioration continue.

- La capacité d'auto financement comme tous les indices précédents est en augmentation continue. (à part le mois de mai) grâce à l'amélioration du résultat. (les dotations aux amortissements mensuelles sont fixes).

En outre, on peut proposer une analyse trimestrielle comme il est détaillé dans le tableau suivant.

Tableau N° 09 : tableau de l'analyse trimestrielle

Libellé	Trimestre 1	Trimestre 2	Evolution %
Rentabilité commercial (Résultat/chiffre d'affaires)	22%	40%	76%
Intégration verticale (Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires)	79%	88%	10%
Productivité du personnel (Valeur ajoutée/ frais de personnel)	21%	34%	38%

Ratio de la masse salariale (Frais de personnel /CA)	36%	29%	-20%
---	-----	-----	------

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELOUA

A noter que le ratio de la masse salariale s'est amélioré en 2^{ème} trimestre par rapport au premier trimestre. (Diminution de 20 %) cette évolution favorable à été généré par l'augmentation du Chiffre d'affaires et maitrise des frais du personnel (intervalle de variation de 5 %).

➤ Reporting relatif aux ratios financiers

Ratios financiers	Formule	janv-22	févr-22	mars-22	avr-22	mai-22	juin-22
Taux des actifs non courants	Actif non courant / total d'actif	92%	91%	87%	83%	83%	80%
Taux des actifs courants	Actif courant / total d'actif	8%	9%	13%	17%	17%	20%
Taux d'endettement	(passifs non courants + passifs courants)/Total de passif	7%	7%	8%	9%	9%	9%
Taux d'auto financement	Capitaux propres / total de passif	93%	93%	92%	91%	91%	91%
Liquidité à court terme	(Créances + trésorerie)/passifs courants	48%	66%	88%	110%	119%	144%
Liquidité momentanée	Trésorerie / passifs courants	0,47%	6%	1%	5%	3%	-1%
Taux de financement à long terme	Fonds permanent/Actifs non courants	96%	102%	106%	109%	110%	114%
Rentabilité financière	Résultat net / Capitaux propres	1%	0,18%	2%	3%	-1%	2%

Rentabilité économique	Résultat net / Total d'Actif	0%	0%	2%	2%	-1%	2%
Rentabilité Commerciale	Résultat net / Chiffre d'affaires	55%	9%	44%	54%	-445%	60%
Rentabilité des immobilisations	Résultat opérationnel/ immo corp et incorp sans immo en cour	-1%	0%	2%	3%	-2%	3%
Efficiences du personnel	Valeur ajoutée / frais de personnel	0,76	1,82	3,73	4,55	0,07	4,89
Taux d'intégration verticale	Valeur ajoutée / Production de l'exercice	70%	80%	81%	86%	23%	95%
Capacité d'auto financement	Résultat net + Dot. amortissements + dot. provisions	14804337.6	14738024.8	15111179.5	15266134.2	14396689.5	15235905

SECTION3 : REPORTING OPERATIONNEL

3.1 REPORTING FOOD & BEVERAGE

On va procéder à une analyse mensuelle du premier semestre 2022 (janvier-juin)

3.1.1 Analyse du food cost & beverage cost

Tableau N° 10 : Analyse du food cost & beverage cost du mois de janvier

JANVIER						
POS	Food			Beverage		
	CAen DZD	Consommations	FC %	CAen DZD	Consommation	BC %
Restaurant	1126 102,30	-	-	16 169,73	11 050,15	68%
Salon	609 495,42	-	-	823 807,34	141 726,02	17%
Bar	-	-	-	191 192,66	-	-
Cafèterait	1053 256,88	-	-	139 013,76	25 363,60	18%
Total	2788 854,59	1147949,34	41%	1170183,49	178 139,76	21%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

- On remarque que les consommations food par point de vente (POS) n'ont pas été calculées parce que le montant des consommations total a été enregistré en se basant sur les réquisitions faites au niveau de l'économat.

- Le Food cost est de 41 % et il est considéré comme un taux élevé par rapport aux standards de l'hôtel. Le Beverage cost qui reflète la valeur des boissons consommées en hors taxes par rapport au chiffre d'affaires en hors taxes est élevé (21 %).

Tableau N° 11: Analyse du food cost & beverage cost du mois de février

FEVRIER						
POS	Food			Beverage		
	CAen DZD	Consommation	FC %	CAen DZD	Consommation	BC %
Restaurant	224621.56			44 839,45	36 805.7	66%
Salon	502 38.53			638 119,27	228 928.9	19%
Bar				385 504,59	119376.14	25%
Cafèterait	524559.63			743 348,63	138 161.4	13%
TOTAL	805786.69	179854.4	22%	2974908,26	529 997.6	18%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Les deux ratios FC et BC ont connus une diminution par rapport au mois précédent, grâce au changement de méthodes d'approvisionnement qui a permis à l'hôtel de diminuer le coût d'acquisition.

Tableau N° 12: Analyse du food cost & beverage cost du mois de mars

MARS						
POS	Food			Beverage		
	CAen DZD	Consommation	FC %	CAen DZD	Consommation	BC %
Restaurant	494145.25			53 256,88	4194.64	79%
Salon	34942.66			388 55.50	7230.49	19%
Bar				917 42.36		0%
Cafèterait	2224784.4			111738.53	23375.57	21%
TOTAL	2753872.31	408589.06	15%	295593.27	34800.70	14%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Le chef exécutif cuisine avait proposé un menu plus économique en matière de consommations, cette démarche à eu un impact positif en réduisant les consommations F&B, c'est pour cette raison que le taux FC et le taux BC ont diminué par rapport au mois de février.

Tableau N° 13: Analyse du food cost & beverage cost du mois d'avril

AVRIL						
POS	Food			Beverage		
	CAen DZD	Consommation	FC %	CAen DZD	Consommation	BC %
Restaurant	490332.57	-	-	19 26	-7426.1	-
Salon	-	-	-	-	-445,98	-
Bar	-	-	-	960 74	-	-
Cafèterait	2737676.61	-	-	114091.74	22896.09	20%
TOTAL	3228009.17	281035.75	9%	212091.74	15425.37	9%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Les taux Fc et Bc ont atteint un niveau très bas (9%) suite à l'utilisation du retour (réquisition précédente consommée en Avril)

Les point de vents salon et bar on eu un chiffre d'affaire nul durent le mois d'avril en raison du mois de ramadan.

Tableau N° 14: Analyse du food cost & beverage cost du mois de Mai

Mai						
Pos	Food			Beverage		
	CAen DZD	Consommation	Fc %	CAen DZD	Consommation	BC %
Restaurant	495412.84	-	-	-	9742.825	-
Salon	384181.95	-	-	-	-	-
Bar	-	-	-	99082.57	-	-
Cafétéria	768363.91	-	-	151363.21	17529.12	12%

Total	1647958.71	605678.215	37%	250445.78	27271.95	12%
-------	------------	------------	-----	-----------	----------	-----

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Le FC à augmenté le mois de mai en dépassant le taux normal de 30 %, à cause des pertes enregistrées durant ce mois en cause d'une panne d'électricité au niveau de la cuisine.

Tableau N° 15: Analyse du food cost & beverage cost du mois de Juin

Juin						
Pos	Food			Beverage		
	Ca en DZD	Consommation	Fc %	Caen DZD	Consommation	Bc %
Restaurant	452885.22	-	-	1013.76	2672.54	264%
Salon	-	-	-	-	7396.99	-
Bar	-	-	-	80669.72	-	0%
Cafétéria	2143015.05	-	-	92901.37	15726.50	17%
Total	2601811.27	490542.44	17%	174584.85	25796.04	11%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Le département f&b a repris son activité ordinaire en travaillant spécialement avec la clientèle étrangère. Le chef à adopté les menus par rapport à ce type de clients en proposant des cartes économiques.

3.1.2 Analyse du Chiffre d'affaires F&B par point de vente

1^{er} trimestre du 01/01/2022 au 30/03/2022 :

Tableau N° 16: Analyse du Chiffre d'affaires F&B par point de vente du trimestre 1

Points de ventes F&B	Chiffre d'affaires prévisionnel (n) en DZD	Chiffre d'affaires réel (n) facturé en DZD	Ecart en valeur en DZD	% Réalisation en DZD	Chiffre d'affaires réel (n-1) en DZD	Evolution en DZD
Restaurant	3446295.17	3605900.00	159604.83	105%	115725.00	3490175.00
Salon	5157936.42	9185051.5	4027115.08	178%	1149625.00	8035426.5
Cafeteria	3646207.92	3727000.00	80792.07	102%	595850.00	3131150.00
Bar	1890063.57	1628600.00	738536.43	183%	0	1628600.00
Total	14140503.06	18146551.5	5006048.41	128%	1861199.00	16285351,5

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

2^{ème} trimestre du 01/04/2022 au 30/06/2022 :

Tableau N° 17: Analyse du Chiffre d'affaires F&B par point de vente du trimestre 2

Types de chambres	Chiffre d'affaires prévisionnel (n) en DZD	Chiffre d'affaires réel (n) facturé en DZD	Ecart en valeur en DZD	% Réalisation en DZD	Chiffre d'affaires réel (n-1) en DZD	Evolution en DZD
Restaurant	9481729.11	17547025	8060295.89	185%	0	17547025
Salon	1168884.65	2435120	1266235.35	208%	0	2435120
Bar	561851.63	1065490	53638.37	190%	0	1065490
Cafeteria	9706159.52	16011955	7805795.49	180%	0	16011955
Total	20918814,00	37059590	17186173	184%	0	37059590

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

3.1.3 Analyse des taux de réalisations

D'après les tableaux ci-dessus, nous constatons que tous les points de vente ont enregistré un chiffre d'affaires meilleur par rapport aux prévisions en réalisant un taux de réalisation qui varie entre 102 % à 208 % du 01.01.2022 au 30.06.2022. Et ce en raison de la réouverture de l'hôtel après la rénovation d'une durée de 5ans (2017 - 2021)

Analyse par rapport à la même période de l'année précédente :

Le chiffre d'affaires des points de vente restauration a connu une augmentation remarquable par rapport à l'année précédente durant le premier trimestre de janvier à Mars, grâce à la rénovation de l'hôtel, ce qui a permis le renouvellement des conventions (hébergement et restaurations). Cette augmentation est centralisée au niveau du restaurant qui était mis à la disposition de personnes hébergeant à l'hôtel et aux extra.

Tableau N° 18: Analyse mensuelle des prix moyen par point de vente (voir annexe 9)

Mois	Restaurant			Salon			Cafeteria		
	Nb de couvts vendus	taux de remplissage	Prix moy en en DZD	Nb de couvts vendus	taux de remplissage	Prix moyen en DZD	Nb de couvts vendus	taux de remplissage	Prix moyen en DZD
janvier	708	18%	917	299	19%	2612	1150	16%	631.5
février	3003	86%	1086	246	18%	2521	2258	36%	646
mars	10272	265%	1240	166	11%	2413	5249	75%	613
avril	12436	332%	1250	0	0	0	5343	79%	600
mai	567.5	15%	1252	0	0	0	540	8%	500
juin	9767	260%	1247	0	0	0	4778	71%	609

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Tableau N° 19 : analyse mensuelle chiffre d'affaire Bar

Bar		
Mois	Nb de tickets vendus	Nb totale de couverts servis
janvier	27	77
février	12	39
mars	3	30

avril	0	0
mai	1	25
juin	0	0

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

3.1.4 Capacité des POS (points de vente)

3.1.4.1 RESAURANT

Ce point de vente est un restaurant à la carte avec des menus variés, qui ouvre 02 fois par jour (lunch, et diner) avec une capacité de 150 couverts par shift, soit 300 couverts par jour.

3.1.4.2 SALON

Ce point de vente c'est un restaurant self-service, il ouvre uniquement le jour, sa capacité par shift (lunch) est de 100 couverts par jour.

3.1.4.3 CAFETERIA

Ce point de vente est composé de deux salles d'une capacité total de 100 couverts par jour, il couvre principalement le service petit déjeuner et il ouvre toute la journée.

3.1.4.4 Bar

Ce point de vente sert un menu take - away avec des boissons soft et alcoolisées, il est doté de 30 chaises avec un taux de rotation maximal de 10.

3.1.5 COMMENTAIRES

3.1.5.1 RESTAURANT

Le taux de remplissage de ce restaurant à augmenté de janvier à juin (à l'exception du mois de mai) en vue de l'augmentation des clients résidents et des conventions faite avec plusieurs entreprise au alentour de l'hôtel

Durant le mois de mai le taux de remplissage s'est dégradé en raison de la baisse du taux d'occupation. Le prix moyen de ce restaurant est pratiquement stable (1200 DZD par couvert).

3.1.5.2 SALON

Le taux de remplissage du salon est autour de 18 % à 19 % pendant les deux premiers mois (un taux acceptable par rapport à la période, par rapport au concept du restaurant, et le comportement du consommateur algérien).

Il a connu une baisse durant le mois de mars car il a été fermé à partir de la deuxième

quinzaine du mois en cause du mois de ramadan à venir en avril.

Le prix moyen de ce point de vente, entre les deux premiers mois, est presque constant (2200 DZD) tandis qu'il a connu une baisse pendant le mois de Mars en fonction de la dégradation du taux de remplissage.

3.1.5.3 CAFETERIA

Le taux de remplissage a connu une variation positive progressive, durant le premier semestre à l'exception du mois de mai.

Le prix moyen de la cafeteria varie entre 500 et 650 DZD pendant la période où le point de vente à travaillé.

3.1.5.4 BAR

Le chiffre d'affaires mensuel le plus élevé est celui du mois de janvier 848664.00 DZD où l'hôtel à organisé des soirées dont la recette a été comptabilisée au niveau du bar.

Pendant le mois d'avril et juin, le chiffre d'affaires était nul, car le bar était fermé.

Tableau N° 20 : reporting restauration

Reporting restauration	Trimestre 1			Trimestre2		
	Réel	Prévu	Ecart	Réel	Prévu	Ecart
Chiffre d'affaire restauration						
Restaurant	3605900	3446295	159604	17547025	9481729	8060295
Salon	9185052	5157936	4027115	2435120	1168884	1266235
Cafétéria	3727000	3646208	80792	16011955	9706159	7805795
Total	16517951.5	12250440	4267512	35994100	20356773	17132327
Nombre de clients						
Restaurant	13004	13500	-496	14623	13500	1123
Salon	4175	3000	1175	1245	3000	-1755
Cafétéria	2505	3000	-495	4633	3000	1366
Total	19684	19500	184	20501	19500	1001
Prix moyen ticket						
Bar	11155	16300	-5145	42679	1880.83	40738.17

3.2 REPORTING HEBERGEMENT

3.2.1 Analyse du chiffre d'affaires par type de chambre par trimestre

L'hôtel BELLOUA a une capacité d'hébergement de 30 chambres par jour, soit 900 chambres par moi.

3.2.1.1 Premier trimestre : du 1 er janvier au 31 Mars

Tableau N° 21 : Chiffre d'affaires hébergement du 1er trimestre par type de chambre :

Types de chambres	Chiffre d'affaires prévisionnel (n) en DZD	Chiffre d'affaires réel (n) facturé en DZD	Ecart en valeur en DZD	taux de Réalisation en DZD	Chiffre d'affaires réel (n-1) en DZD	Evolution en DZD
single	993485.56	1183401	189915.44	119%	519328	664072
double	526303.9	611440	85136.1	116%	376846	234594
triple	389633.7	378744	- 10889.7	97%	281769	96975
total	1899623.6	2173585	273961.84	114%	117943	995642

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

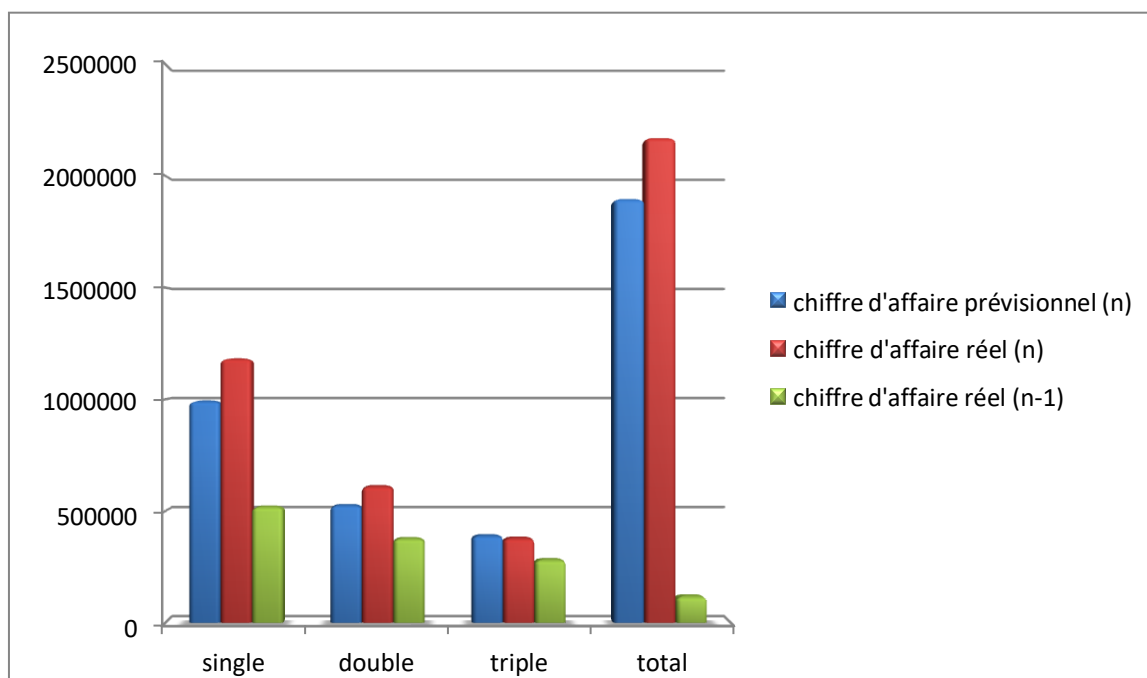


Figure04 : CA du 1er trimestre 2022 par type de chambre

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Tableau N° 22 : Taux d'occupation hébergement du 1^{er} trimestre.

Types de chambre	TO Prévisionnel en %	TO Réel en %	taux de réalisation en %
Trimestre 1	50%	56,26%	110.44%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Le taux de réalisation du chiffre d'affaires hébergement a dépassé 100 % (110 %), car la demande réelle a dépassée la demande prévisionnelle, à titre d'exemple la signature de nouvelles conventions, et le renouvellement des anciennes conventions avec un nombre de nuitées plus élevé. (Augmentation du TO réel par rapport au TO prévisionnel 50 à 56.26 %).

Le chiffre d'affaires de la période n-1 est très mince car l'hôtel était en rénovation (la majorité des chambres étaient hors exploitation).

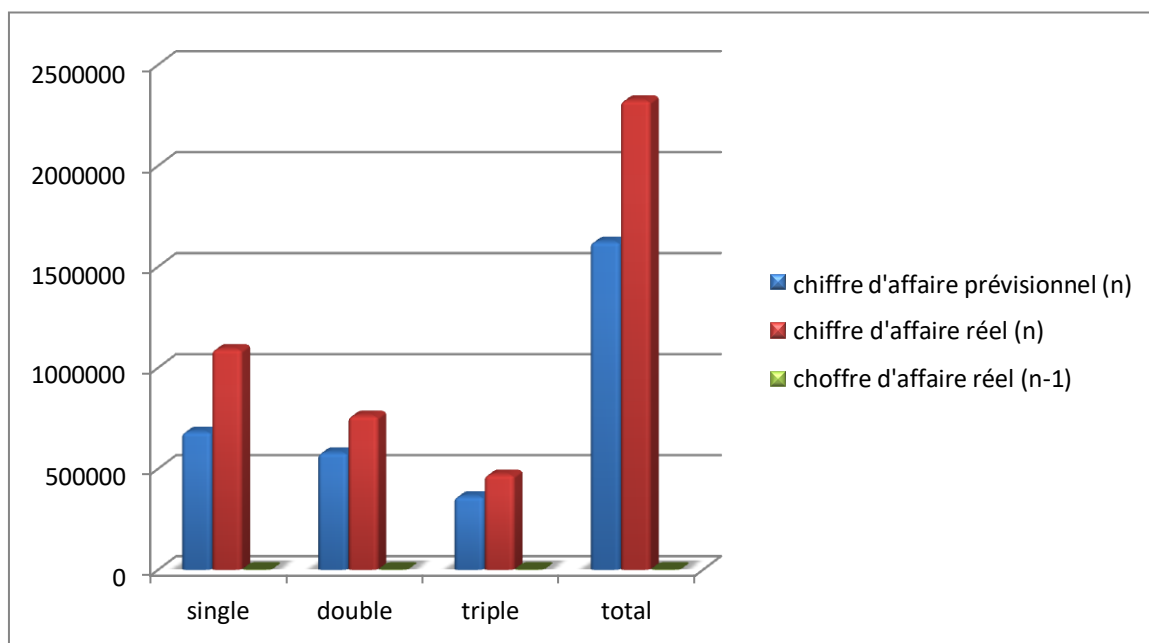
3.2.1.2 Deuxième trimestre : du 1^{er} Avril au 30 juin

Tableau N° 23: Chiffre d'affaires hébergement du 2eme trimestre par type de chambre

Types de chambres	Chiffre d'affaires prévisionnel (n) en DZD	Chiffre d'affaires réel (n) facturé en DZD	Ecart en valeur en DZD	taux de Réalisation	Chiffre d'affaires réel(n-1) en DZD	Evolution en DZD
Single	681728.26	1091198	409469.74	160%	0	0
Double	578883.69	761279	182395.31	132	0	0
Triple	362091.54	469958	107866.46	130%	0	0
Total	1622698.49	2322430	699731.51	143%	0	0

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Chiffre d'affaire du 2^{ème} trimestre 2022 par types de chambre



Source 05 : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Tableau N° 24: Taux d'occupation hébergement du 2^{ème} trimestre

Types de chambre	TO Prévisionnel en %	TO Réel en %	taux de réalisation en %
Trimestre 2	50%	71.74%	142.74%

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

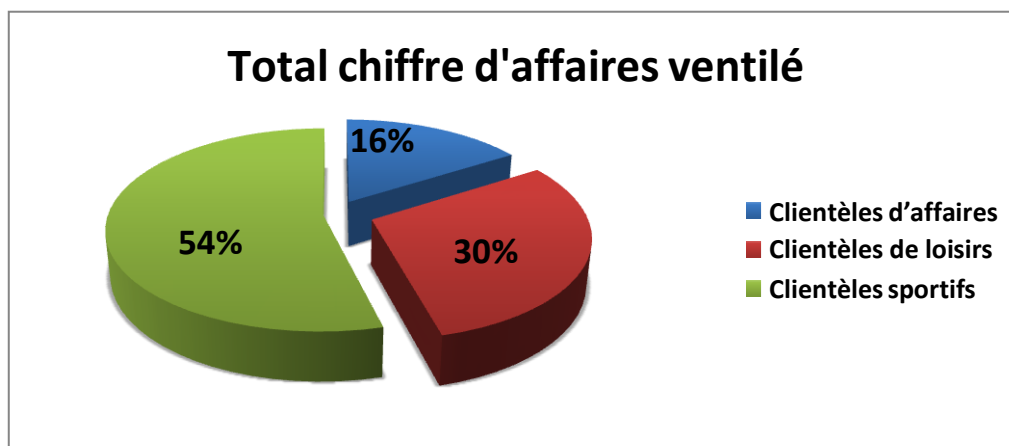
Pour ce trimestre, la tendance reflétée est identique à celle générée dans le tableau du premier trimestre cité plus haut ; les taux de réalisation ont presque doublé, en raison du début de la période estivale. (Évolution du taux d'occupation de 50 à 71.74%)

Le chiffre d'affaires réel de l'année précédente (n-1) est nul durant le 2^{ème} trimestre car la totalité des chambres était en rénovation.

Tableau N° 25: Analyse du chiffre d'affaires hébergement segmenté du premier semestre

Chiffre d'affaires en DZD	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total ca	%
Clientèles d'affaires	166100	157275	136180	114 750	12 600	0,00	586905	16%
Clientèles de loisirs	275500	0.00	0.00	5 3500	349150	770890	1379040	30%
Clientèles sportifs	726750	395430	316350	385500	279240	357800	2461070	54%
TOTAL CA Hébergement	1168350	552705	452530	553750	640990	1128690	4497015	100%
Nombre de chambre	588	461	442	493	661	773	3418	
REVPAR(CA/ Nbr chambres disponible)	1298.16	614.56	502.81	615.27	712.21	1254.1	55441.12	

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA



Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Figure 06 : Total chiffre d'affaire ventilé

Le chiffre d'affaire hébergement a connue une diminution progressive durant le 1^{er} trimestre de l'année 2022. A l'exception du 2^{ème} trimestre, le chiffre d'affaires hébergement est en évolution positive progressive, et ceci est dû à l'augmentation de nombre de check-in et clientèles durant cette période. Cette augmentation du chiffre d'affaires avait un impact favorable sur le REVPAR (revenu hébergement par chambre disponible)

D'après le tableau ci-dessus, les clients sont divisés en 3 catégories :

- La clientèle la plus importante selon les catégories clients constitue la clientèle sportifs (joueurs et staffs des équipes sportifs), a noter que cette rubrique représente 54 % du CA hébergement total.
- Les clientèles de loisirs (des personnes qui voyage a titre personnel, et qui séjournent a l'hôtel pour des durée plus ou moins longues), qui représente 30% du CA hébergement total.
- Les clientèles d'affaire (il s'agit de cadres, commerciaux, techniciens, ouvriers...etc.) représentent 16 % du CA hébergement total.

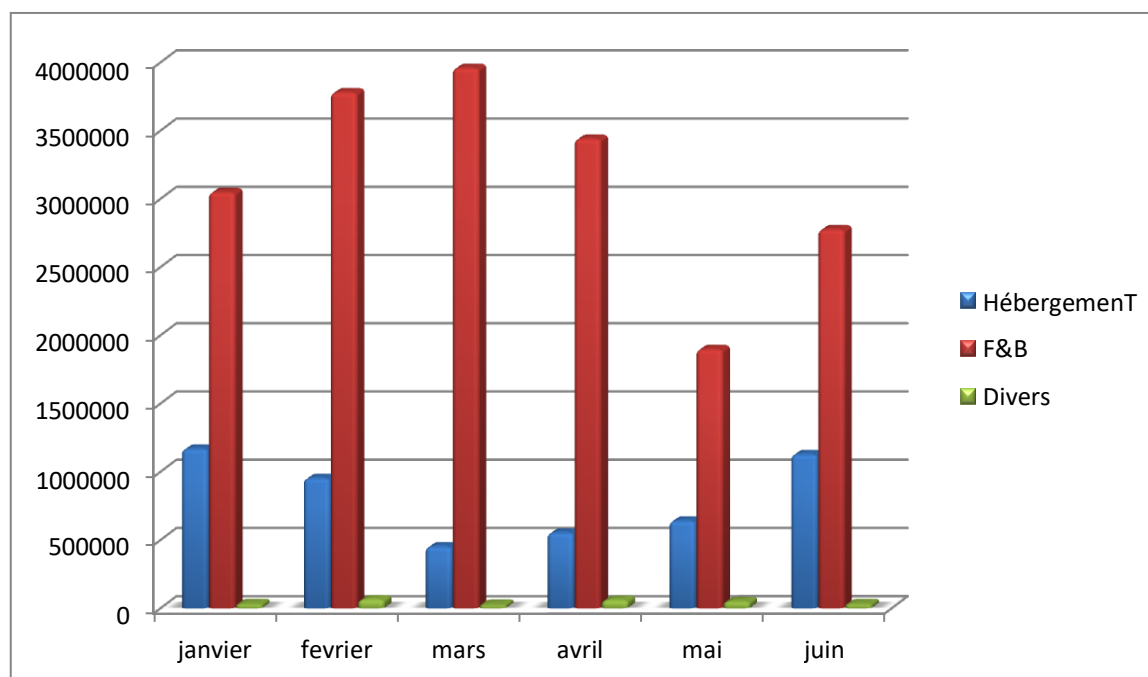
Tableau N° 26 reporting hébergement du 1^{er} semestre 2022

	trimestre 1			trimestre 2		
	Réel	Prévu	Ecart	Réel	Prévu	Ecart
CA Hébergement						
Revenu clientèles d'affaire	459 555	415371,3	44183,7	127 350	100404,16	26945,84
revenus clientèles de loisir	275 500	244230	31270	1 173 540	957820,5	215719,5
revenus clientèles sportifs	1 438 530	1240022,3	198507,7	1 022 540	575473,83	447066,17
Total	2 173 585	1899623.6	273961.84	2 323 430	1633698,49	689731.51
Nombre de clients						
client d'affaire	26,00%	18,51%	7,49%	26,89%	18,51%	8,38%
Clients de loisir	13,92%	18,51%	-4,59%	48,15%	18,51%	29,64%
clients sportifs	74,22%	66,66%	7,56%	71,63%	66,66%	4,97%
totale	114,14%	100,00%	14,14%	0,00%	100,00%	-100,00%
Prix moyen						
client d'affaire	1309,273504	1661,4852	-352,2116957	363,8571429	401,61664	-37,75949714
clients de loisir	1996,376812	976,92	1019,456812	1923,836066	3831,282	-1907,445934
clients sportifs	1435,658683	1377,802556	57,85612708	1057,435367	639,4153667	418,0200004
totale	1457,803488	1407,128593	50,674895	1205,723923	1210,14703	-4,423106433

Tableau N° 27 : Evolution du chiffre d'affaires du premier semestre 2022 par nature

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Total ca	%
Hébergement	1168350	952705	452530	553750	640990	1128690	4897015	36%
F&B	304946 5.58	378069 4.95	395903 8.08	344001 0.91	189840 4.49	277639 6.12	189040 10.13	63%
Divers	30194, 87	62925, 87	24663, 00	58860, 74	47979, 87	30155, 87	254780 ,22	1%
Total	424801 0.45	479632 5.82	443623 1.08	405262 1.65	258737 4.36	393524 1.99	240558 05.35	

Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA



Source : Fait par nous-mêmes à partir des données récoltées de la direction de l'hôtel BELLOUA

Figure 07 : Evolution du CA du 1er semestre par nature

Le chiffre d'affaires arrêté au 31 juin 2022 s'élève 24055805.35 DZD

- Plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'hôtel est assuré par le département f&b et constitue 63 %.

- Plus du tiers du chiffre d'affaires du 1^{er} semestre de l'hôtel est assuré par l'hébergement et représente 36 %.
- Le reste du chiffre d'affaires est ventilé dans autres prestations « divers » est constitue seulement 1 % du chiffre d'affaires globale.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Conclusion du chapitre

L'étude expérimentale nous a permis de répondre à notre problématique au sujet de l'élaboration dur reporting, d'avoir un aperçue sur la structure de l'hôtel BELLOUA (fonctions, activités, responsabilités) et d'analyser les différents structures financières pour évaluer la performance.

L'analyse des exercices fournis par le responsable du contrôle de gestion de l'hôtel BELLOUA nous a aidés à comprendre l'importance et la fiabilité du reporting au sein d'une entreprise hôtelière.

Suite à l'analyse et l'étude comparative du reporting de 2021 avec celui de 2022, on a conclu que l'hôtel BELLOUA est performant dans ses résultats en 2022, en terme de :

- **Efficacité** : L'hôtel BELLOUA est efficace durant l'année 2022 car les objectifs fixés au niveau des revenus ont étaient atteint, suite à la hausse d'activité surtout après la rénovation de l'hôtel et durant la période estivale 2022

- **Efficience** : L'hôtel BELLOUA est efficient durant l'année 2022, en raison du respect des standards de consommation.

Au niveau financier l'hôtel est performant car en :

- **Solvabilité générale** : L'hôtel est capable de rembourser ses dettes à court terme.

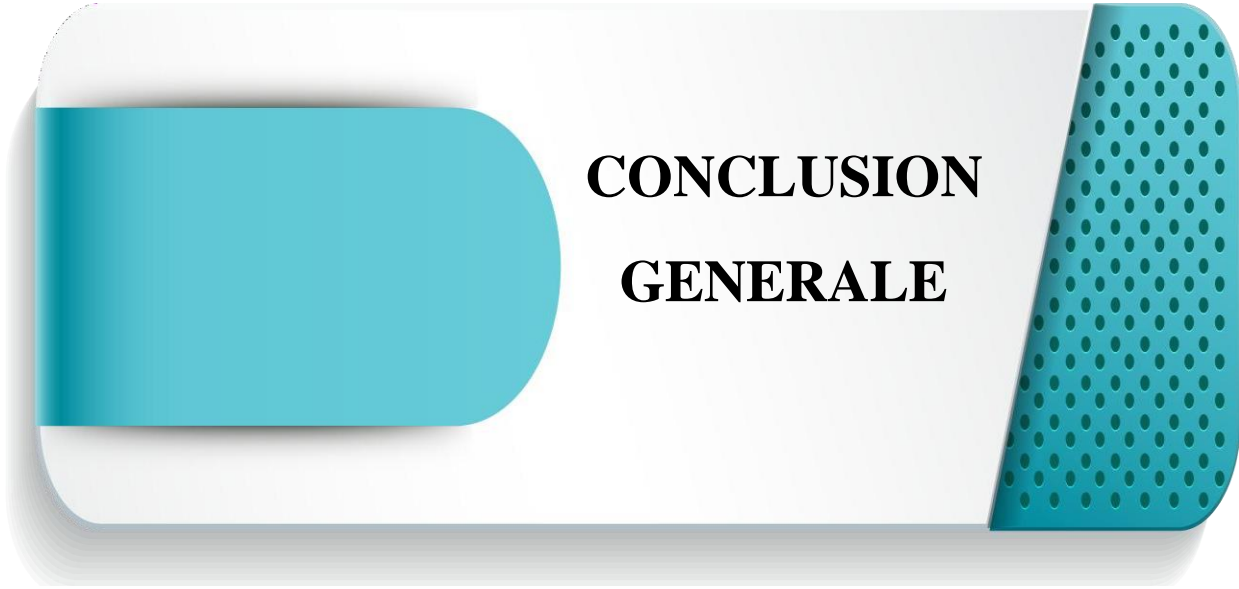
- **Liquidité** : L'hôtel est en mesure d'honorer ses engagements face à ses créanciers à court terme.

RECOMMANDATIONS

Après l'analyse du reporting et la mesure de performance de l'hôtel BELLOUA, on a

déduit que l'hôtel doit revoir et corriger quelques anomalies au niveau de sa gestion interne, on suggère de :

- Calculer le food cost en diminuant les retours des marchandises afin d'éviter de le recalculer en extra ;
- Il faut renseigner la rubrique room service et éviter d'imputer le chiffre d'affaires room service sur le chiffre d'affaire hébergement afin de pouvoir calculer le rendement de chaque point de vente ;
- Au niveau de l'hébergement, il faut respecter la large catégorie des clients qui existent dans le secteur hôtelier, et essayer de ciblé plus de clientèles ;
- Calculer le REVPAR mensuellement par catégorie de chambre pour connaître le type de chambre le plus rentable ;
- Elaborer des comptes de résultat par département opérationnel ;
- Analyser le chiffre d'affaires f&b par produit afin de promouvoir les produit les plus rentables et d'éliminer les moins rentables ;
- Donner plus d'importance au recouvrement des créances afin d'éviter le problème de liquidité.



**CONCLUSION
GENERALE**

CONCLUSION GENERALE

Tout au long de ce travail de recherche, nous pouvons avancer que la mesure et le suivi de la performance de l'hôtel est basé sur l'outil de control de gestion « **Reporting** », qui occupe une place importante dans la littérature managériale, où il permet aux gestionnaires de prendre des décisions et de disposer d'un réseau d'indicateurs à l'efficacité de leur l'actions, pour guider l'organisation vers les objectifs fixée et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Pour vérifier l'utilité et le rôle d'un reporting dans une entreprise et son application, nous avons mené une étude qualitative et quantitative au niveau de l'hôtel BELLOUA. Notre étude repose sur l'élaboration des reporting financiers et opérationnels avec le choix d'indicateurs pertinents pour chacun afin de mesurer l'efficacité du control de gestion de cette entreprise hôtelière.

L'analyse de ces derniers, nous a permis de comprendre le concept du reporting, ses types et son utilité. Ainsi que d'affirmer que le reporting est un outil de contrôle de gestion qui mesure la réussite et l'efficacité et la fiabilité du pilotage de l'entreprise, et qui peut regrouper tout types d'informations sur l'hôtel.

En se référant aux commentaires qu'offrent les analyses recueillis de notre travail à l'aide du questionnaire entretenu avec le contrôleur de gestion, et les informations collectées au niveau de l'hôtel, nous avons pu confirmer les hypothèses avancées dans la problématique dont les questions visées à montrer que le reporting de gestion est l'outil le plus adapté à la mesure de l'efficacité hôtelière , Il permet de suivre les réalisations progressives des objectifs prédéfinis. De plus que c'est un outil de contrôle qui se constitue par des méthodes et outils de reporting différents et ses indicateurs sont différents d'un service à un autre et d'une entreprise à une autre selon leur pertinence et leur besoins.

Pour mesurer la réussite financière on a élaboré un reporting constitué des informations et des indicateurs de performances obtenues à partir des états financiers 2021,2022 et des rapports de gestion 2021, 2022. Les résultats de l'analyse nous ont indiqué que l'hôtel BELLOUA est performant dans son activité dans l'exercice 2022 car le total des

CONCLUSION GENERALE

produits (revenus) et le résultat net et quelques indicateurs ont augmentés par rapport à l'exercice de 2021, et même les objectifs fixés ont été largement dépassés.

Au niveau financier, l'hôtel est capable de régler ses dettes et d'honorer ses engagements à court terme.

Pour conclure, l'hôtel BELLOUA doit analyser et étudier ses anomalies afin de faire une nouvelle stratégie qui a pour objectif d'améliorer et maintenir la performance de l'hôtel à long terme.



BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

1. ADAM, Claude ROBINET, Jean Claude, " Management hôtelier Théorie et Pratique" , De boeck, 2003
2. MARION, (G) et alii, "Marketing mode d'emploi, la pratique du marketing" éditions d'organisations, 2e édition, France, 1998
3. GERMAIN Christophe et TREBUCQ Stéphane," La performance globale de l'entreprise et son pilotage": quelques reflexions, Article, Semaine siciala Lamy, N° 1186, le 18 Octobre 2004,
4. quelques reflexions, Article, Semaine siciala Lamy, N° 1186, le 18 Octobre 2004
5. La Boîte à outils du Contrôle de gestion, Dunod, 2014
6. Jean claude oulé, "Techniques et moyens de gestion", Editions BPI, 2003
7. Educational Institue, " system of Account for the Lodging Industry,Eleventh Revised" Edition,Financial ratios and operationg Metrics, Mars 2014
8. Henri BOUQUIN, « le contrôle de gestion », éditeur PUF, 2010
9. Stéphane Lefrancq , Elisabeth Albertini , "Comprendre le reporting financier", Vuibert, 2016
10. Amraoui nouredine, « les indicateurs de performance hôtelière et restauration »,université mohamed v-souissi, 2012
11. BROTHERTON B ET TURNER R "Introducing Yield Management Systems in Hotels" Journal of Services Research, tom (2), 2001 p 174.
12. NICOLE JOUFFERT, « restauration et hautélerie les clés des la reussit » maison d'édition INOVI 2020
13. Dider Dams, « entreprenariat et pilotage hôtelier » , EPEH, BTS MHR, 2018
14. Nizar FASSI « cycle économique centrales et notions de crise » 2016
15. Lamla Berrah « l'indicateur de performance concepts et application », capadués,2002
16. Alain FERNANDEZ « le nouveau tableau de bord des managers », editeur eyrolles, 6^{ème} édition, 2013
17. Sahel fatah « comptabilité de gestion » , eshra, 2019

18. GUEDJ Norbert, « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise », Edition l'organisation, 3eme édition, 4eme tirage ,2005
19. MARION, (G) et alii, "Marketing mode d'emploi, la pratique du marketing" éditions d'organisations, 2e édition, France, 1998
20. Mlle EL Gnaoui « Le reporting et tableau de bord », SIACG, 2009, P.05

SITE INTERNET

1. wikipedia.org
2. le portail de l'hôtellerie, "<https://fr.wikipedia.org/wiki/Portail:H%C3%B4tellerie>" , consulté le 15.09.2022
3. <https://www.google.com/amp/s/blog.expensya.com/top-4-des-meilleur-outils-de-reporting/amp/>
4. <https://www.emasphere.com/fr/ressources/blog/tout-sur-le-reporting-cinq-point-pour-le-comprendre-et-ladopter>
5. la performance, "<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>" Consultée le 16.09.2022
6. Comprendre et évaluer la performance sociale, "<http://rse-pro.com/performance-sociale-655>", consulté le 20.09.2022
7. Berland N. (2009), " Mesurer et piloter la performance", e-book, www.management.free.fr, consulté le 05.10.2022
8. <https://www.definitions-marketing.com/definition/reporting-en-marketing/>
9. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/detail/article/reporting-definition-et-interet.html>
10. <https://le-monde-de-lhotellerie.blogspot.com/2014/03/les-particularites-du-produit-hotelier.html?fbclid=IwAR2Ozpxeb6y3s809PjyOMBZHSu5C5NylcZNKYYCZGemb4ao9c1OrZoI9Mw> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Performance.htm>
11. <http://rse-pro.com/performance-sociale-655>. Document sur internet, date de consultation 15.10. 2022

12. Institute of management Accountants (IMA) : Statement on management accounting ,
practice of management accounting, Published by IMA, USA,
13. https://www.memoireonline.com/04/11/4404/Le-contrle-de-gestion-au-service-de-la-performance-deleentreprise.html?fbclid=IwAR31fZPR8VfWvsi5_mAhqyFV0mql0tnXPr2comWZzJNRDOBg32S4zEDEk4o



**LISTE DES
ABREVIATIONS**

LISTE DES ABREVIATIONS

CA	Chiffre d'Affaires.
CAF	Capacité d'Autofinancement.
RE	Rentabilité Economique.
RF	Rentabilité Financière.
FC	Food Cost
BC	Beverage Cost
P&L	PROFIT AND LOSS
Kpi	KEY PERFORMANCE INDICATOR
Nb	Nombre
RMC	RECETTE MOYENNE PAR CHAMBRE
TO	Taux d'occupation
REVPAR	REVENU PAR CHAMBRE DISPONIBLE
TREVPAR	REVENU TOTAL PAR CHAMBRE DISPONIBLE
CPOR	COUT PAR CHAMBRE OCCUPEE
IRP	INDICE REPONSE PRIX
F&B	Food and Beverage



**LISTE DES
TABLEAUX**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 01 : Produits et charges du 1 ^{er} semestre 2022.
Tableau N° 02 : tableau du compte de résultat
Tableau N° 03 : tableau des ratios de structure
Tableau N° 04 : tableau des ratios de financement
Tableau N° 05 : tableau des ratios de liquidité
Tableau N° 06 : tableau des ratios de rentabilité
Tableau N° 07 : tableau des ratios de productivité
Tableau N° 8 : tableau de l'analyse trimestrielle
Tableau N° 9 : Analyse du food cost & beverage cost du mois de janvier
Tableau N° 10 : Analyse du food cost & beverage cost du mois de février
Tableau N° 11 : Analyse du food cost & beverage cost du mois de mars
Tableau N° 12 : Analyse du food cost & beverage cost du mois d'avril
Tableau N° 13 : Analyse du food cost & beverage cost du mois de Mai
Tableau N° 14 : Analyse du food cost & beverage cost du mois de Juin
Tableau N° 15 : Analyse du CA f&b par point de vente du trimestre 1
Tableau N° 16 : Analyse du CA f&b par point de vente du trimestre 2

Tableau N° 17: Analyse mensuelle des prix moyen par point de vente
Tableau N° 18 : analyse mensuelle chiffre d'affaire Bar
Tableau N° 19 : Reporting restauration
Tableau N° 20 : Chiffre d'affaires hébergement du 1er trimestre par type de chambre
Tableau N° 21 : Taux d'occupation hébergement du 1 ^{er} trimestre
Tableau N° 21: Chiffre d'affaires hébergement du 2eme trimestre par type de chambre
Tableau N° 23: Taux d'occupation hébergement du 2 ^{ème} trimestre
Tableau N° 24: Analyse du chiffre d'affaires hébergement segmenté du premier semestre
Tableau N° 25 : Reporting hébergement
Tableau N° 26 : Evolution du chiffre d'affaires du premier semestre 2022 par nature



**TABLEAU
DE
FIGURINES**

Tableau de figurines

Figure 01	les cinq piliers de la réussite d'un établissement hôtelier
Figure 02	le contenu d'un tableau de reporting
Figure 03	Le tableau de reporting
Figure 04	CA du 1er trimestre 2022 par type de chambre
Figure 05	CA du 2eme trimestre 2022 par type de chambre
Figure 06	Total chiffre d'affaire ventilé
Figure 07	Evolution du CA du 1er semestre par nature



ANNEXES

Questionnaire d'entretien auprès des responsables de l'hôtel BELLOUA:

Dans le cadre de notre projet de fin cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master en sciences financières et comptabilité option: Audit et Contrôle de Gestion.

Nous sommes amenés à réaliser une étude de cas portant la thématique suivante : «le reporting comme outil de contrôle de gestion d'une entreprise hôtelière » au sein du service contrôle de gestion de l'hôtel BELLOUA.

Nous sollicitons votre attention afin de répondre aux questions ci-dessous et nous tenons à vous assurer que le but de cette étude n'est pas commercial et que les informations recueillies resteront strictement confidentielles.

Nous vous remercions de votre collaboration et participation. Réalisé par F.Sekoura et G.Nabilla, sous la direction de l'université de Mouloud Mammeri encadré par Mr.AMIAR.

QUESTIONS :

1. Dans votre organisation avez-vous un service de contrôle de gestion ?

Oui

Non

2. Quelle mission assignez-vous à votre système de contrôle de gestion ?

Le calcul des coûts

Le contrôle des résultats et budget

La production des informations de gestion

La mise en œuvre de la stratégie

veiller au contrôle de l'activité de l'établissement

3. Le contrôle de gestion que vous avez mis en place se sert des données ?

De la comptabilité générale et analytique

Provenant du service budgétaire

Provenant du service de production

Provenant de tous les services

4. Quels sont les outils de contrôle de gestion au sein de votre organisation ?

- Gestion budgétaire
- Tableau de bord
- Reporting
- Les méthodes de calcul des coûts
- Autre

5. Utilisez-vous les outils suivants pour la mesure de la performance ?

- Les ratios de rentabilité des capitaux propres
- Le résultat d'exploitation
- Les ratios de rentabilité de toutes les ressources
- Les ratios financiers

6. Est-ce que vous utilisez le reporting comme un outil de contrôle de gestion ?

- Oui
- Non

7. Quel intérêt représente pour vous le reporting ?

.....
.....

8. Quelle est l'utilisation et la mission est le but du reporting dans votre organisation ?

.....
.....

9. Quel est l'enchaînement des étapes pour réaliser un reporting fiable ?

.....
.....

10. Quel type d'information doit-on trouver dans un reporting hôtelier ?

.....
.....

11. Comment collecter les informations relatives à l'élaboration du reporting ?

.....
.....

12. Quel type d'indicateur utilisez-vous dans le reporting ?

- Indicateur financier
- Indicateur non financier
- Autre

13. Depuis combien de temps vous avez implanté le reporting dans votre organisation ?

14. Avez-vous constaté une amélioration après l'implantation du reporting dans votre organisation ?

- Oui
- Non

15. Affirmez-vous que le reporting est un système fiable pour la mesure de la performance et des objectifs de l'organisation ?

- Oui
- Non

modèle de reporting restauration et hébergement

<u>Reporting restauration</u>	N				N-1			
	Réel	Prévu	Ecart	Ecart à l'année précédente	Réel	Prévu	Ecart	Ecart à l'année précédente
CA restauration								
Point de vent 1								
TOTAL								
Nombre de clients								
Point de vent 2								
TOTAL								
Ticket moyen								
Point de Vent 3								

<u>Reporting Hébergement</u>	N				N- 1			
	Réel	Prévu	Ecart	Ecart à l'année précédente	Réel	Prévu	Ecart	Ecart à l'année précédente
CA Hébergement								
Revenu de client de passage								
revenus des contrats								
revenus des groupes								
autres revenus								
Total								
Nombre de clients								
client de passage								
Contrats								
Groupes								
Autres								
Prix moyen								
client de passage								
Contrats								
Groupes								
Autres								
Autres KPI								
Taux d'Occupation								
REVPAR								

Source : Hotel association of New York City, Uniform System of Accounts for the lodging industry 11^{ème} édition révisé, American Hotel and lodging educational institute, 2014 page 191, 192, 199

ANNEXE 1 ET 2



CHAMBRE DOUBLE



CHAMBRE SINGLE

ANNEXE 3 ET 4



RESTAURANT



SALON

Annexe 07: Analyse du compte de résultat selon le Système Comptable Financier (SCF)

Libellé	Trimestre 1	Trimestre 2	Evolution %
Total des produits	158 316 56.325	200 407 93.687	27%
Total des charges	123 988 99.930	121 012 37.360	-2%
Résultat	34 327 56.395	79 395 56.327	24%

Libellé	Trimestre 1	Trimestre 2	Evolution %
Chiffre d'affaires	152 821 05.195	200 405 93.653	31%
Consommation de la période	31 533 72.189	24 902 78.397	-21%
Valeur ajoutée	121 287 33.006	175 503 15.256	45%
Frais de personnel	55 518 74.021	58 160 22.131	5%
Impôts, taxes et versements assimilés	4 686 21.979	6 040 81.780	29%
Excédent brut d'exploitation	61 082 37.006	11130211.345	82%
Autres charges opérationnelles	363 06.520	21 29.831	-94%
Autres produits opérationnels	5 495 51.130	2 00.034	-100%
Amortissements	31 887 25.221	31 887 25.221	
Reprises sur perte de valeur			
Résultat opérationnel	34 327 56.395	79 395 56.327	131%
Rentabilité commerciale (Résultat/chiffre d'affaires)	22%	40%	76%
Intégration verticale (Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires)	79%	88%	10%
Productivité du personnel (Valeur ajoutée/ frais de personnel)	2	3	38%
Ratio de la masse salariale (Frais de personnel /CA)	36%	29%	-20%

Annexe 09 : Analyse mensuelle des prix moyen par point de vente

POS	capacité	Nombre de couverts vendus	CA
salon	598	299	780988
cafeteria	1840	1150	725650
restaurant	1270	701	642817
bar	50	27	3 331 750

POS	capacité	Nombre de couverts vendus	CA
salon	1366	246	6200166
cafeteria	6272	2258	1458668
bar	57	12	182 636
restaurant	3491	3003	3261258

POS	capacité	Nombre de couverts vendus	CA
salon	1510	166	400558
cafeteria	6998	5249	3217637
bar	50	3	
restaurant	3876.22	10272	12737280

POS	capacité	Nombre de couverts vendus	CA
salon	3 000	-	0
cafeteria	6 500	5343	3205800
bar	1 100	-	-
restaurant	3745	12436	15545000

POS	capacité	Nombre de couverts vendus	CA
salon	3 100	-	-
cafeteria	6750	540	270000
bar	1050	-	60 750
restaurant	3783.3	567.5	710510

POS	capacité	Nombre de couverts vendus	CA
salon	3 000	-	-
cafeteria	6730	4778	2909802
bar	1100	-	196 600
restaurant	3760	9767	12179449

Résumé

Chaque entreprise commerciale cherche à générer du profit, mais pour qu'elle puisse réaliser ses objectifs elle devrait avoir une stratégie pour contrôler son activité et mesurer sa performance.

Ce mémoire traite le thème du **REPORTING COMME OUTIL DE CONTROLE DE GESTION D'UNE ENTREPRISE HOTELIERE**, et ce, à travers l'élaboration et l'analyse du reporting del'hôtel BELLOUA 2022

Dans notre recherche, nous avons traité plusieurs sujets liés au contrôle de gestion, l'hôtellerie et le reporting, ces derniers nous ont permis de mesurer d'analyser l'état financière de l'hôtel BELLOUA qui est performant dans ses résultats en ce premier semestre de l'année 2022, ce qui nous a pousser à proposer quelques recommandations fin d'améliorer et de maintenir la performance et le objectifs de l'hôtel a long terme.

Summary

Every business enterprise seeks to generate profit, but in order for it to achieve its objectives it should have a strategy to monitor its activity and measure its performance.

This thesis deals with the theme of **REPORTING AS A TOOL FOR MANAGEMENT CONTROL OF A HOTEL COMPANY**, through the development and analysis of the reporting of the hotel BELLOUA 2022

In our research, we have dealt with several topics related to management control. The hotel industry and reporting, these have enabled us to measure and analyze the financial state of the BELLOUA hotel, which is performing well in its results in this first half of the year 2022, which has prompted us to propose some recommendations to improve and maintain the hotel's long-term performance and objectives.

ملخص

تسعى كل مؤسسة تجارية إلى تحقيق ربح ، ولكن لكي تحقق أهدافها ، يجب أن يكون لديها استراتيجية لمراقبة نشاطها وقياس أدائها .

تتناول هذه الرسالة موضوع الإبلاغ كأداة للتحكم في إدارة شركة فندقية ، من خلال تطوير وتحليل التقارير الخاصة بفندق BELLOUA 2022

تناولنا في بحثنا عدة مواضيع تتعلق بالمراقبة الإدارية. صناعة الفنادق وإعداد التقارير ، مكنتنا من قياس وتحليل الحالة المالية لفندق BELLOUA ، الذي يحقق أداءً جيداً في نتائجه في النصف الأول من عام 2022 ، مما دفعنا إلى اقتراح بعض التوصيات النهائية لتحسين والحفاظ على أداء وأهداف الفندق على المدى الطويل

Tableau des matières

Remerciement	2
Dédicace	3
Dédicace	4
Introduction generale.....	6
Chapitre 1 notion de base sur et l'hotellerie et le reporting.	10
Section 1 l'hotellerie	12
1.1 Les établissements hôteliers	12
1.2 Classification des hôtels en Algérie	13
1.3 Le produit hôtelier	13
1.3.1 La politique du produit hôtelier.....	13
1.3.2 La particularité du produit hôtelier	13
1.4 Le concept de l'offre	15
Section 2 le reporting	16
2.1 Définition du reporting.....	16
2.2 Les avantages du reporting	17
2.3 Les types de reporting	18
2.3.1 Le reporting financier	18
2.3.1.1 Le reporting comptable	19
2.3.1.2 Le reporting de consolidation.....	19
2.3.2 Le reporting analytique	19
2.3.3 Le reporting opérationnel.....	20
2.3.4 Le reporting de vente	20
2.3.5 Le reporting de projet	20
2.3.6 Le reporting du suivi de l'activité	20
2.3.7 Le reporting environnemental et sociaux gouvernementales	20

2.3.8 Le reporting de gestion	21
Section 3 les outils et les principes du reporting	21
3.1 Les outils du reporting.....	21
3.1.1 Contenu d'un tableau de bord de reporting	21
3.1.1.1 Le prévu	21
3.1.1.2 Le réaliser	22
3.1.1.3 Les écarts.....	22
3.1.2 L'outil informatique.....	24
3.1.2.1 Emasphere	24
3.1.2.2 Bime analytics.....	25
3.1.2.3 Power BI.....	25
3.1.2.4 My Report.....	25
3.1.2.5 Jasper soft	26
3.2 Les apports et principes du reporting.....	26
3.2.1 Les apports du reporting.....	26
3.2.2 Les principes du reporting	27
Conclusion chapitre 1.....	28
Chapitre 2 élaboration d'un reporting dans un hôtel	30
SECTION 1 : Analyse du profit and loss	31
1.1 Importance et éléments du profit and loss.....	31
1.2.1 Importance du profit and loss.....	31
1.2.2 Élément du profit and loss.....	32
1.2.2.1 Revenu ou chiffre d'affaires.....	32
1.2.2.2 Coûts ou charge.....	32
1.3 Élaboration du profit and loss.....	33
SECTION 2 : Kpis opérationnel (hébergement et restauration).....	34
2.1 Définition et conditions d'un indicateur	34

2.1.1	Définition.....	34
2.1.2	Comment choisir un indicateur de performance.....	35
2.2	Les indicateurs clés de performance (hébergement).....	36
2.2.1	Les indicateurs de performance commerciale	36
2.2.1.1	Prix moyen journalier.....	36
2.2.1.2	Taux d'occupation	37
2.2.1.3	Indice de fréquence	37
2.2.1.4	Revpar	38
2.2.1.5	Treypar	38
2.2.1.6	Coût par chambre occupée	38
2.2.1.7	Taux de captage	39
2.2.1.8	Taux de disponibilité.....	39
2.2.1.9	Taux de fréquence.....	39
2.2.1.10	Yield simple.....	39
2.2.1.11	Yield élargie	40
2.2.1.12	Taux de réalisation financière en hébergement	40
2.2.2	Les indicateurs de performance sont relatifs au coût.....	40
2.2.2.1	Coût matière formule	40
2.2.2.2	Rendement au service étage	40
2.3	Les indicateurs clés de performance restauration.....	41
2.3.1	Les indicateurs de performance commerciale	41
2.3.1.1	Revenu par place disponible.....	41
2.3.1.2	Revenu par client	41
2.3.1.3	Revenu par chambre occupée	41
2.3.1.4	Ticket moyen	42
2.3.1.5	Indice de rotation par service.....	42
2.3.1.6	Indice de rotation par moyen.....	42
2.3.1.7	Taux de remplissage.....	42

2.3.1.8	Indice de vente	42
2.3.1.9	Indice réponse prix.....	43
2.3.1.10	Taux d'occupation de la chaise par jour	43
2.3.2	Indicateur de performance relative au coût	43
2.3.2.1	Ratio nourriture.....	43
2.3.2.2	Ratio beverage	43
2.3.2.3	Coût par client.....	43
	Section 3 les indicateurs clés de performance financiers.....	43
3.1	Ratio de structure	43
3.1.1	Indépendance financière formule	44
3.1.2	Taux d'endettement	45
3.1.3	Délais moyen de paiement des fournisseurs.....	45
3.1.4	Ratio charge	45
3.1.5	Productivité du personnel	45
3.2	Ratio de liquidité et de rotation	45
3.2.1	Ratio de liquidité immédiate	46
3.2.2	Ratio de rotation.....	46
3.2.3	Ratio de rotation des stocks.....	46
3.3	Ratio de rentabilité	46
3.3.1	Ratio de rentabilité commerciale	47
3.3.2	Ratio de rentabilité économique	47
3.3.3	Ratio d'activité	47
	Conclusion chapitre 2.....	48
	Chapitre 3 cas pratique.....	49
	Section 1 présentation du lieu de stage.....	50
1.1	Présentation de l'hôtel Belloua.....	50
1.2	Présentation du service d'accueil	50
1.2.1	Service comptabilité et financier	51

1.2.2	Service contrôle de gestion.....	51
	Section 2 reporting financier du premier semestre 2022	52
2.1	Reporting relatif au compte de résultat	52
2.2	Reporting relatif au ratio financier.....	53
2.2.1	Ratio de structure	53
2.2.2	Ratio de financement	54
2.2.3	Ratio de liquidité.....	54
2.2.4	Ratio de rentabilité.....	55
2.2.5	Ratio de productivité.....	56
	Section 3 reporting opérationnel	59
3.1	Reporting food and beverage.....	59
3.1.1	Analyse du food coste and Beverage cost.....	59
3.1.2	Analyse du chiffre F&B d'affaires par point de vente	62
3.1.3	Analyse du taux de réalisation	63
3.1.4	Capacité des POS	64
3.1.5	Commentaire.....	65
3.2	Reporting hébergement	66
3.2.1	Analyse du chiffre d'affaires par type de chambre par trimestre.....	66
	Conclusion et recommandation	72
	Conclusion générale	74
	Bibliographie	78
	Tableau des abréviations	80
	Liste des tableaux	82
	Liste des figurines.....	85
	Annexes.....	87
	Résumé	99