



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**

**MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER
EN SCIENCES DE GESTION**

OPTION : AUDIT ET CONTROLE DE GESTION

THEME

**LE CONTROLE DE GESTION D'UNE ENTREPRISE HOTELIERE :
CAS DE L'HOTEL EL DJAZAIR: EX SAINT GEORGES (ALGER CENTRE).**

REALISE PAR :

Mr. MENYA Derrick

Mme. TAMANI Celia

ENCADRE PAR:

Mr. BELAID Abrika

Maitre de conférences classe A

MEMBRE DU JURY:

Mr. CHANANE Arezki, MCA, UMMTO : Président

Mr. BELAID Abrika MCA, UMMTO : Rapporteur

Mme. AMNACHE Sabrina MCB, UMMTO : Examinatrice

ANNEE UNIVERSITAIRE 2016/2017

Remerciement

Nous exprimons tout d'abord nos profonds remerciements à notre encadreur Mr Belaid Abrika pour sa grande disponibilité, son écoute et son suivi tout au long de ce travail. Ainsi que pour sa patience et sa compréhension des situations diverses et variées.

Nous adressons également notre gratitude aux membres du jury qui ont accepté d'examiner notre travail.

Nous adressons nos vifs remerciements à toutes les personnes de l'hôtel El Djazair, particulièrement Mr Hachour qui nous a fourni les informations nécessaires à la réalisation du présent mémoire.

Nos remerciements s'adressent également à l'ensemble des enseignants de la faculté des sciences économique, des sciences de gestion et des sciences commerciales.

Dédicaces

Je dédie ce mémoire
À la mémoire de mon père
À ma chère mère qui m'a toujours encouragé.
À mes sœurs Ryma, Imen et Sihem.
À tous mes amis et à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de
ce travail.

 *Tamani Cylia*

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à ma mère qui a été une source constante d'encouragement et de conseils.

À mon père qui repose en paix, il partage le mérite de chaque objectif que j'atteins.
À ma sœur Aida et mes frères David, Ronald, Robert, Rodgers, Richard, Raymond et Roland, qui m'ont soutenu et encouragé.

A tous mes amis.

MEMMA Derrick

Résumé

La pérennité et le succès d'une entreprise repose sur trois fondamentaux : le management, le marketing et le contrôle de gestion. Ce mémoire est consacré à l'étude du contrôle de gestion au sein d'une entreprise hôtelière, l'objectif principal de notre recherche est de déterminer les outils de contrôle de gestion utilisés à l'hôtel El Djazair (Ex saint Georges). Le cas pratique est adossé à une étude empirique qui met en relation l'aspect théorique avec une approche sur le terrain. Cette étude essaiera donc de répondre à la problématique afin de démontrer le rôle et l'importance du contrôle de gestion dans une industrie hôtelière.

Mots clés : contrôle de gestion, tourisme, entreprise hôtelière, chaine hôtelière, hôtel El Djazair.

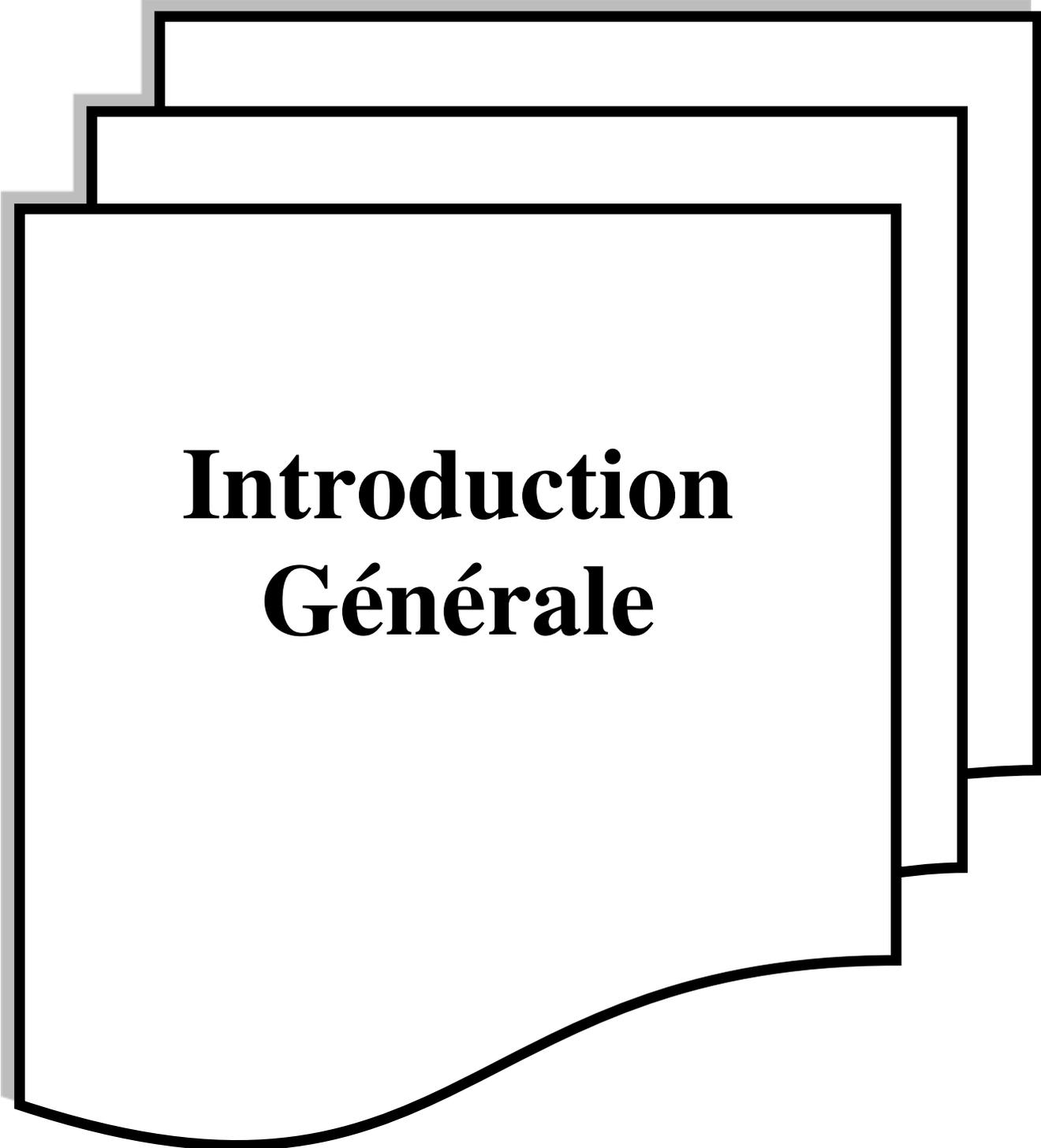
Liste des abréviations

Abréviations	Signification
AMO	Amortissements
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i>
CA	Chiffre d’Affaires
CF	Coûts Fixes
DCT	Dettes à Court Terme
DMC	<i>Destination Management Company</i>
DMLT	Dettes à Moyen et Long Terme
EBE	Excédents Bruts d’Exploitation
EVA	<i>Economic Value Added</i>
M/CV	Marge sur Coût Variables
NTIC	Nouvelles Technologies de l’information et de la Communication
PCI	Prix de Cession Interne
PGI	Progiciel de Gestion Intégré
PROV	Provisions
ROA	<i>Return On Assets</i> (Rendements des actifs)
ROE	<i>Reurn On Equity</i>
ROI	<i>Return On Investements</i> (Retour sur investissements)
SI	Système d’Information
SR	Seuil de Rentabilité

Sommaire

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES/CONCEPTUELS ET ECONOMIQUE DU TOURISME	
Introduction au chapitre 01	5
Section 1 : Généralités sur le secteur touristique	6
Section 2 : La signification économique du tourisme	17
Section 3 : Le management des entreprises touristiques.....	20
Conclusion du chapitre 01.....	30
CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION	
Introduction au chapitre 02	32
Section 1 : En quoi consiste le contrôle de gestion ?	33
Section 2 : Les structures organisationnelles du contrôle de gestion.....	39
Section 3 : Les outils du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise.....	44
Conclusion du chapitre 02.....	61
CHAPITRE 3 : LE CONTROLE DE GESTION APPLIQUE À UNE ENTREPRISE TOURISTIQUE	
Introduction au chapitre 03	62
Section 1 : Présentation de la chaîne El Djazair.....	63
Section 2 : Présentation des analyses et des résultats	70
Conclusion du chapitre 03.....	92
Conclusion générale	94
Bibliographie	98
Annexes	101
Table des matières	115



**Introduction
Générale**

Introduction générale

L'Algérie, située en Afrique du Nord, est le plus grands pays du continent africain en termes de superficie totale (2 381 741 km²).

L'une des principales attractions touristiques est le Sahara, qui représente le deuxième plus grand désert au monde.

Aujourd'hui, que l'on voyage pour le plaisir, pour le travail, en famille ou en solitaire, le reflexe est de chercher l'hébergement et l'hôtel qui répondent à nos attentes.

Le tourisme permet de découvrir le patrimoine culturel d'une région et le mode de vie de ses habitants, il peut être aussi pour le pays une source appréciable de revenus en devises.

L'environnement international est en perpétuel changement en raison des mutations rapides (technologiques et scientifiques) qui ont marqué l'économie mondiale ces deux dernières décennies.

L'intégration aux chaînes de valeurs mondiales exige de l'entreprise hôtelière algérienne la prise en considération de trois types de défis :

- le défi managérial : mettre au standard international le management des entreprises hôtelières et touristiques publiques et privées ;
- le défi technologique et scientifique : modernisation des systèmes de gestion, de contrôle des entreprises hôtelières et touristiques et l'utilisation rationnelle et efficace de l'outil informatique et des équipements numériques ;
- le défi de compétitivité : si l'on souhaite aligner nos entreprises hôtelières et touristiques aux marchés internationales de compétitivité, il est impératif de procéder à l'audit annuel de celles-ci par des institutions compétentes et indépendantes et en publier les résultats.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils permettant de mesurer et d'analyser les activités d'une organisation. Plusieurs dirigeants exécutent différentes responsabilités au sein d'une entreprise, par conséquent différents types d'informations sont nécessaires pour la gestion et le suivi des activités de l'entreprise ; en outre le contrôle de gestion devrait pouvoir collecter et communiquer les informations aux différents niveaux de l'entreprise.

L'étude du contrôle de gestion dans une entreprise, nous conduit à poser la problématique centrale qui peut-être formalisée en ces termes : Quel est le rôle et l'importance du contrôle de gestion au sein d'une entreprise touristique ?

Introduction générale

Cette dernière nous renvoie à une série d'interrogations secondaires :

- quelle serait l'utilité et l'opportunité d'intégrer le contrôle de gestion dans le cadre spécifique d'une industrie hôtelière?
- en quoi les outils de contrôle de gestion pourraient-ils favoriser la performance de l'entreprise ?

L'étude expérimentale consacrée au contrôle de gestion appliqué à une entreprise hôtelière (Hôtel El Djazair, Ex Saint Georges : Alger-centre) devrait nous permettre de vérifier si les instruments comptables (bilan, TCR), les outils de planification, de suivi et de pilotage (tableau de bord) et comptabilité de gestion (système d'information de gestion) seraient suffisamment pertinents et fiables pour évaluer le degré de performance et de rentabilité de l'entreprise dans une perspectives de maîtrise efficace des coûts.

Les hypothèses de travail retenues peuvent être formulées ainsi :

- **H1** : les outils de contrôle de gestion jouent un rôle déterminant dans la pérennité de l'entreprise.
- **H2** : les entreprises touristiques emploient tous les outils du contrôle de gestion.

L'objectif principal de l'étude empirique est d'identifier les outils du contrôle de gestion utilisés à l'hôtel El Djazair (Ex, saint Georges, Alger-centre). Le but de l'étude est de:

- vérifier si le contrôle de gestion contribue effectivement à l'amélioration de la performance de l'entreprise ;
- apprendre à utiliser les outils de contrôle de gestion propres au domaine hôtelier ;
- étudier afin de mieux cerner le rôle du contrôle de gestion d'une entreprise hôtelière.

Les motivations du choix du sujet:

- l'originalité de la thématique
- l'urgence pour les entreprises touristiques et hôtelières algériennes d'intégrer les chaînes de valeurs mondiales, cet impératif économique fait partie aujourd'hui des priorités des pouvoirs publics algériens qui ont mis en œuvre une stratégie nationale de diversification des exportations hors-hydrocarbures (agriculture, ressources halieutique) et développer le secteur touristique générateur de moyens de paiements internationaux.

L'intérêt du sujet. Ce travail présente un double intérêt :

Introduction générale

Intérêt théorique

- Elargir nos connaissances dans les domaines du tourisme et du contrôle de gestion.
- Maîtriser les différentes activités de l'hôtellerie et les outils du contrôle de gestion.

Intérêt pratique

- Mettre en pratique les connaissances théoriques acquises et les approfondir.
- Vérifier sur le terrain la qualité de prestations et services offertes aux clients et tirer des enseignements du contrôle de gestions appliquées dans une entreprise touristiques.

Méthodologie de recherche

La démarche qui a prévalu tout au long de nos investigations a privilégié une revue de littérature assez spécialisée et sélective en rapport avec la thématique étudiée (François VELLAS, Cécile CLERGEAU, Michel MONEREAU, Robert LANQUAR...)

Dans la perspective de valoriser les aspects théoriques, concernant les généralités sur le contrôle de gestion nous nous sommes inspirés d'un certain nombre de références académiques et scientifiques exemplaires (Claude ALAZARD, Robert TELLER, Henri BOUQUIN, Nicolas BERLAND, Hélène LONING...)

Enfin notre cas pratique est adossé à une étude expérimentale qui traite le contrôle de gestion appliqué au sein d'une entreprise touristique : cas de l'hôtel El Djazair (Ex Saint George, Alger-centre).

Notre mémoire est structuré en trois chapitres :

Le premier intitulé **fondements théoriques/conceptuels et économiques sur le tourisme** est consacré :

- à la présentation d'un certain nombre de généralités sur le secteur touristique (**section 1**).
- à la signification économique du tourisme et son impact positif sur les agrégats macro-économiques (**section 2**).
- à l'importance du management dans l'organisation des entreprises touristiques (**section 3**).

Le chapitre suivant est consacré en **généralités sur le contrôle de gestion** qui peut être cerné à partir :

- d'une définition assez exhaustive du concept de contrôle de gestion (histoire des coûts, histoire du contrôle de gestion, notion de vérification comptable, aide à la décision, etc...) (**section 1**).

Introduction générale

- de l'analyse des structures organisationnelles du contrôle de gestion (**section 2**).
- d'évaluer la performance de l'entreprise à partir des instruments de planifications, des outils de suivis et de pilotage et de la comptabilité de gestion (**section 3**).

Le dernier chapitre est réservé à l'étude empirique, notre intérêt est de se focaliser sur les **fondements du contrôle de gestion appliqué à une entreprise touristique** à partir de :

- la présentation de la chaine hôtelière El Djazair (**section 1**).
- de l'analyse de la performance financière de la chaine El Djazair par le biais du bilan et du TCR des années 2013/2014 et le tableau de bord de l'hôtel Kerdada (**section 2**).



**Chapitre 1 : Les
fondements
théoriques/
conceptuels et
économiques du
tourisme**

Introduction

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

Les responsables des entreprises touristiques utilisent le système d'information pour faire face aux incertitudes et pour leurs prises de décision, des changements environnementaux ont été ressentis comme par exemple le développement technologique, la mondialisation.

Ces développements informatiques ont facilité aux entreprises touristiques l'utilisation des outils de contrôle de gestion comme par exemple les logiciels qui visualisent les indicateurs des tableaux de bord. Cela leur permet de suivre ces derniers, mesurer les écarts et prendre des actions correctives.

Ce premier chapitre intitulé fondements théoriques/conceptuels et économiques du tourisme est consacré :

A la présentation des généralités du secteur touristique (Section 1).

A la démonstration des influences positives et négatives du tourisme sur le plan économique (Section 2).

A l'importance du management de l'organisation des entreprises hôtelières à vocations touristiques (Section 3).

Section 1 : Généralités sur le secteur touristique

L'impact économique du tourisme et des voyages est également considérable puisqu'ils sont à l'origine des investissements en infrastructures, il représente une source de devises d'une grande importance non soumise à des obligations d'achat et à des paiements déterminés.

Nul ne peut ignorer de nos jours le rôle capital du tourisme en tant que secteur moteur du développement économique et social des pays.

Cette première section intitulée généralités sur le secteur touristique est consacrée :

A la définition du tourisme et ses différentes formes

A la présentation des spécificités et produits des entreprises touristiques.

1.1 La définition du tourisme

Le tourisme regroupe un ensemble de services et d'activités de l'organisation.

« Le tourisme désigne l'ensemble des activités qui sont consommées par les visiteurs. Le tourisme désigne l'ensemble des activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et de leurs séjours dans les lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période qui ne dépasse pas l'année à des fins de loisir, pour affaires et autres motifs » (Jean-Louis CACCOMO, 2007, p.145).

- Touriste

Pour l'OMT (Organisation Mondiale du Tourisme),

« Un touriste est soit un visiteur soit un voyageur. Les visiteurs regroupent les touristes comptabilisés à partir des nuitées et les visiteurs d'un jour les excursionnistes décomptés par questionnaires, statistiques des entreprises et autres recherches individuelles. Un voyageur est une personne qui se déplace entre deux ou plusieurs pays ou entre deux ou plusieurs localités dans son pays de résidence habituelle » (Nations unies, 1993).

- Touristes internationaux

La définition de l'OMT, un touriste internationale est une personne qui se rend à un pays autre que son lieu de résidence habituelle pour une courte durée (François VELLAS, 1996, p.5).

Les touristes internationaux sont des voyageurs qui visitent un pays différents de leurs environnements habituels. Il y a le tourisme émetteur et le tourisme récepteur.

Exemple : voyage entre L'Algérie et la France. On suppose l'Algérie comme un point d'origine et un point de destination:

- le voyage d'un algérien en France représente le tourisme émetteur d'Algérie,
- le voyage d'un français en Algérie représente le tourisme récepteur d'Algérie.

- **Tourisme interne**

Il comprend les activités d'un visiteur qui réside dans les limites du pays de référence (Organisation mondiale du tourisme, 2017).

Le tourisme interne implique des voyages effectués par des résidents locaux dans leur propre pays. Exemple: un Algérien, qui habite à Tizi-Ouzou, voyage vers Oran.

Le tourisme interne comprend les personnes résidentes à l'intérieur du pays se déplaçant d'une ville à une autre (Jean-Louis CACCOMO, 2007, p.145).

1.2 Les formes du tourisme

Les différentes formes du tourisme sont les suivantes.

1.2.1 Tourisme de santé

Il concerne la recherche de l'équilibre et du bien-être physique. Il s'agit de l'exploitation des centres de thalassothérapie et de traitements esthétiques : bain thermal, bain de boue, hydro massage, sauna (Sébastien CONDES, 2004).

1.2.2 Tourisme sportif

Le tourisme sportif désigne les personnes qui voyagent pour participer ou assister à des événements sportifs et de compétitions tels que les Jeux Olympiques, la Coupe du Monde.

Plusieurs manifestations sportives a réuni des dizaines de milliers de spectateurs dont un nombre important est étranger, leurs principal motif est de suivre la compétition ou d'encourager leurs compatriotes (Walid Ben Cheikh Ahmed, 2007, p.2).

1.2.3 Tourisme culturel

Nombreuses personnes voyagent par curiosité de connaître des terres étrangères et de découvrir de nouvelles cultures.

La culture est le facteur le plus important qui attire les touristes vers une destination. Le tourisme culturel comprend l'intérêt pour l'artisanat, les fêtes locales, la danse, la musique et l'architecture (Morgan WESTCOTT, 2012).

1.2.4 Tourisme d'affaires

Il concerne les séjours organisés à but commercial, de formation, de convention. « *Il s'agit de l'organisation de conférences, de congrès, de séminaires* » (Sébastien CONDES, 2004).

Exemple : un vendeur qui se rend à une ville différente de la sienne pour assister à une exhibition pour promouvoir des produits.

1.3 Les spécificités des entreprises touristiques

Les entreprises touristiques offrent des prestations afin d'accompagner les touristes et de les accueillir dans leur mobilité, les principales spécificités des entreprises touristiques sont ;

- les acteurs et métiers du voyage,
- les entreprises de transport,
- les acteurs et métiers de l'hébergement et de la restauration.

1.3.1 Les acteurs et métiers du voyage

Nous présentons ici les acteurs et métiers du voyage qui ont un rôle important dans le domaine du tourisme :

a) Le tour-opérateur (ou voyageur)

Un voyageur ou un tour-opérateur est une entreprise qui organise des séjours touristiques, en rassemblant plusieurs prestations (compagnies aériennes, hôteliers, autocaristes, restaurateurs, guides, etc.) afin de les vendre à un prix tout-compris (un forfait) à leurs clients (François VELLAS, 1996, p.75).

« *Les tours opérateurs produisent des voyages à forfait qui sont ensuite commercialisés soit directement par leurs propres bureaux de vente soit par l'intermédiaire d'agences de voyages (revendeurs ou détaillant)* » (François VELLAS, 1996, p.75).

Il existe une différence entre un tour-opérateur et une agence de voyage, cette dernière intervient la plupart du temps dans la vente des produits touristiques (François VELLAS, 1996, p.79).

« *Il réunit des prestations achetées à un prix négocié, tout en anticipant la demande de la clientèle en proposant des offres à forfaits en brochure. Il négocie les prix de prestations de voyages auprès des prestataires du marché touristique et traite directement avec les agences*

de voyages en leur vendant des packages (ou les forfaits) ainsi créés » (Ressources juridique et pratique, 2012).

- **Définition du voyage à forfait**

Un voyage à forfait comprend un vol charter plus un transfert de l'aéroport à l'hôtel et différents services des agences réceptives pour un prix à tout-compris.

« Le voyage à forfait, est un voyage organisé suivant un programme détaillé, comprenant un ensemble plus ou moins étendu de prestations touristiques, pour un prix fixe, déterminé à l'avance » (François VELLAS, 1996, p.75).

b) Les agences réceptives

Les agences réceptives accueillent les touristes à l'aéroport et les aide à coordonner le transport, l'hébergement, les repas et les excursions. Elles connaissent la région qu'elles représentent et les meilleurs services de transport, les hôtels, etc.

« Les agences réceptives ou Destination Management Companies (DMC) accueillent les touristes dans une destination. Ce sont les correspondants privilégiés des tour-opérateurs. Certains d'ailleurs ont leur propre agence réceptive dans leurs destinations privilégiées. D'autres sous-traitent ces fonctions à des agences indépendantes locales » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.57).

c) Les agences de voyage

Une agence de voyage vend des billets pour le compte des entreprises de transport. Elle offre d'autre service comme par exemple la location de voitures.

Les agences de voyage travaillent directement avec le voyageur, elles fournissent au voyageur les informations qu'il a besoin.

« Elles sont spécialisées dans la distribution. Elles commercialisent les offres des tour-opérateurs, vendent des billets de transport ou des nuitées d'hôtel. Elles prennent une commission sur le produit vendu ou (dans le cas des billets) facturent des frais de gestion aux clients. Les agences de voyages ont un rôle de prescripteur qui les conduit parfois à prendre des fonctions de tour-opérateur » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.57).

1.3.2 Les entreprises de transport

Le transport est reconnu comme l'un des facteurs les plus importants, il contribue au développement du tourisme. Il facilite aussi les déplacements des voyageurs.

Il existe différents moyens de transport : le transport routier, le transport par chemin de fer, le transport maritime et les croisières, le transport aérien.

a) Les compagnies aériennes

Le transport aérien est moderne et rapide. Les compagnies aériennes transportent des personnes, des marchandises et des courriers.

Les compagnies aériennes offrent divergentes classes (la classe économique, la classe affaire et la première classe). Deux types de vols sont vus sur le marché (Marie CLAIRE, 2010).

Vols réguliers : « *ils opèrent toute l'année, à des heures fixes et il n'y a pas de variation en fonction des saisons* » (Marie CLAIRE, 2010).

Vols charter : « *ce sont des vols non réguliers. Ils peuvent aller n'importe où, à n'importe quelle heure, ils répondent à une demande ponctuelle du marché* » (Marie CLAIRE, 2010).

b) Les entreprises de location de voitures

Les touristes optent pour la location de voiture lorsque les lieux où ils vont séjourner sont inaccessibles par le transport public de plus le transport routier est plus confortable et plus agréable, il convient mieux au distance courte.

« *Les entreprises de location de voitures accompagnent les touristes dans leurs mobilités. Ici encore, elles travaillent directement avec les touristes, mais aussi avec les agences de voyage et les tour-opérateurs* » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.60).

c) Les compagnies maritimes

Les compagnies maritimes permettent le transport des marchandises, des voyageurs, certaines se spécialise dans la croisière, en alliant voyage, repos et plaisir (Cécile CLERGEAU, 2014, p.60).

d) Le transport par chemin de fer

C'est un moyen de transport à longue distance et de transport de marchandises lourdes. Il a un rôle crucial dans l'industrie touristique, les touristes peuvent se déplacer facilement par les métros et les trains (Morgan WESTCOTT, 2012).

1.3.3 Les acteurs et métiers de l'hébergement et de la restauration

L'hébergement comprend l'hôtel, la résidence du tourisme, les villages de vacances et l'hôtellerie en plein air. Par contre la restauration comprend la restauration rapide et la restauration traditionnelle.

a) Les acteurs de l'hébergement

L'hébergement hôtelier présente différents niveaux de confort. La plus connue est la chambre d'hôtel, qui est une chambre destinée au client (François VELLAS, 1996, p.64).

Plusieurs critères de classification des structures d'hébergement touristique peuvent être utilisés :

- Hébergement bâti ou non bâti

« *Hôtels, résidences secondaires, centres de loisir ou campings, caravanings, croisières* » (François VELLAS, 1996, p.64).

- Hébergement individuel ou collectifs

« *Résidence secondaire ou village de vacances* » (François VELLAS, 1996, p.64.)

- Hébergement à but lucratif ou non lucratif

« *Hôtellerie ou colonie de vacances, village vacances familles* » (François VELLAS, 1996, p.64).

Les structures d'hébergements

L'hôtel de tourisme

L'hôtel est exploité toute l'année ou selon les saisons, il propose différents services pour les clients tel que le service d'hébergement et la restauration (François VELLAS, 1996, p.69).

« *Il est défini comme un établissement commercial d'hébergement offrant des chambres ou des appartements meublés à une clientèle qui effectue un séjour à la journée, à la semaine, mais qui sauf exception n'y élit pas domicile* » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.62).

La classification des hôtels

Les hôtels de tourisme sont habituellement classés par catégories en fonction de leur degré de confort et du niveau de service proposé.

- **Le petit hôtel local**

« *Sur le plan statistique, les petits hôtels non classés sont les plus nombreux* » (Robert LANQUAR, 1993, p.86).

- **L'hôtel individuel appartenant à un groupement de qualité**

« Ce groupement hôtelier se limite à la mise en commun de moyens de commercialisation. L'action de commercialisation est souvent le fait d'un label présenté aux clients, celui des associations d'automobilistes de différents pays. Ces hôtels sont situés sur les itinéraires où la demande existe. Ils peuvent accueillir des touristes venus en autocar » (Robert LANQUAR, 1993, p.86).

- **Le groupement d'hôtels**

« La chaîne volontaire, associant pour activité commerciale des hôtels indépendants. Elle tend à présenter un produit homogène, facile à acheter pour l'organisateur de voyages. Elle possède une représentation commune et édite des brochures et des catalogues » (Robert LANQUAR, 1993, p.86).

« L'édition de guides et de brochures permettant la promotion de chaque hôtel avec une diffusion dans chaque hôtel de la chaîne, chez les tours opérateurs, les agences de voyages et auprès des offices du tourisme à l'étranger » (François VELLAS, 1996, p.69).

- **L'hôtel spécialisé**

« Les hôtels spécialisés exigent une commercialisation particulière sur le plan international, car leur action est spécifique auprès d'une clientèle de cure, de sports, de casinos. Ces hôtels peuvent constituer des chaînes » (François VELLAS, 1996, p.69).

La résidence de tourisme

Elle représente une infrastructure d'hébergement qui se situe dans des lieux communs par leurs aspects naturels et spécifiques, il s'agit d'un hébergement doté d'appartements meublés prêt à être loués. Elle permet le repos morale et physique du client grâce à différentes activités d'animation et de sport (Gueraria FATIHA, 2015).

« Elle est constituée d'un ensemble de chambres ou d'appartements meublés (avec possibilité de préparer un repas) proposés en location pour une occupation à la journée, à la semaine ou au mois à une clientèle touristique. Elle est constituée aussi de logements appartenant à des propriétaires privés ayant délégué l'exploitation de leur bien en contrepartie de revenus locatifs et/ou d'un droit de jouissance durant une période de l'année » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.62).

Les villages de vacances

Le village de vacances comporte des logements pavillonnaires, constitués de petits appartements. Il offre à sa clientèle les trois repas principaux de la journée (Gueraria FATIHA, 2015).

Les installations sportives et le village de vacances doivent disposer d'un dispensaire opérationnel, d'un centre commercial et d'une station d'essence. C'est un lieu isolé qui tente à satisfaire les besoins des vacanciers par la nourriture, les boissons, l'hébergement et le sport (Gueraria FATIHA, 2015).

« Elles regroupent des hébergements et sont destinés à assurer des séjours de vacances et de loisirs. Comme les résidences de tourisme, les villages proposent la fourniture de repas ou les moyens de les préparer. Ils offrent aussi des équipements collectifs permettant des activités de loisirs sportifs et culturels » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.63).

L'hôtellerie de plein air

Le terrain de camping est un espace aménagé dans le but d'assurer de manière régulière le séjour du touriste (Gueraria FATIHA, 2015).

« Il constitue toujours le mode d'hébergement marchand. Si les emplacements nus, qui sont la forme historique du camping, restent majoritaires en termes de nuitées, une offre alternative s'est développée avec la location de cabanes, mobile-home ou yourtes » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.63).

b) La restauration

Un restaurant est un établissement où l'on sert des plats et des boissons à consommer sur place, en contrepartie d'un paiement.

Les entreprises touristiques ne se limitent pas aux citoyens locaux, elles s'intéressent au confort des touristes comme les restaurants opérant dans les hôtels, les aéroports et les autres attractions touristiques, et ceux qui sont réputés pour leur nourriture et leurs services de haute qualité deviennent des attractions pour les touristes.

« Deux secteurs sont généralement différenciés : la restauration traditionnelle et la restauration rapide » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.64).

- Le restaurant rapide

Un restaurant rapide est un endroit où l'on peut consommer le plus souvent des frites, des hamburgers, des sandwiches, une pizza, des glaces et des boissons gazeuses. Ils

comprennent le fast-food, le restauroute, la cafétéria, le snack et la sandwicherie (Toussaint FREDERIC, 2001).

- **La restauration traditionnelle**

Cette branche comporte des établissements très variés et se compose essentiellement de petites entreprises individuelles. C'est le type d'établissement où chaque chef d'entreprise peut laisser libre cours à sa créativité et à son imagination.

Par exemple, les restaurants d'hôtels : « *ce sont les restaurants intégrés dans les hôtels, ils constituent un service complémentaire pour le client de passage* » (Toussaint FREDERIC, 2001).

1.4 Les produits et services touristiques

Le produit touristique enveloppe un ensemble de spécificités et de caractéristiques. Il est considéré comme une combinaison de prestation de service. Il est connu pour sa durée de vie longue et complexe.

1.4.1 Les produits touristiques

Un produit touristique est généralement considéré comme une combinaison de prestation de service qui permet au touriste d'avoir un certain confort ou une certaine prise en charge tels que le transport et l'hébergement ou d'autres services à caractère touristique (visites, animations) offerte à la vente (Michel MONEREAU, 2002, p.215).

« *Les experts en marketing considèrent que le produit touristique est un amalgame d'éléments qui forment un tout indivisible. Ces éléments pris chacun indépendamment ne sauraient que constituer l'offre touristique internationale* » (Robert LANQUAR, 1993, p.77).

a) Les caractéristiques économiques du produit touristique

Le produit touristique présente trois caractéristiques : inélasticité, complémentarité et hétérogénéité.

- **L'inélasticité**

Un agent de voyages ou un tour-opérateur (voyagiste) qui vend un produit touristique ne peut pas le stocker. La production du produit ne peut avoir lieu que si le client est réellement présent, cela signifie que si les touristes ne visitent pas un endroit, l'opportunité est perdue. C'est pour cette raison que la réduction est effectuée par les hôtels et les organisations de transport en dehors de la saison.

A court terme : les services touristiques (nuitées d'hôtels, sièges d'avion) ne peuvent être stockés.

- « Une augmentation de la demande n'a qu'une faible influence sur le prix de ces services » (cours Isgh, 2013).
- « Une diminution de la demande est souvent compensée par des baisses drastiques des prix » (cours Isgh, 2013).

« A long terme : les prestations touristiques sont dépendantes des caractéristiques des infrastructures existantes (transport, accueil, hébergement) qui se modifient lentement » (Cours Isgh, 2013).

« L'inélasticité réside dans le fait qu'il est peu adaptable aux modifications de la demande à court terme et à long terme » (François VELLAS, 1996, p.77).

- **La complémentarité**

La consommation du touriste porte non pas sur un service particulier mais sur un ensemble de prestations complémentaires.

Chaque voyage nécessite la consommation de services touristiques fournis par diverses organisations touristiques.

Par exemple, les voyageurs d'affaires, en plus d'acheter des billets d'avion, doivent également payer pour les services de transport en taxi, les repas et les services d'hébergement fournis par les hôtels, pour cette raison, un produit touristique sera toujours affecté par les éléments des autres produits touristiques.

« La complémentarité est l'un des caractéristiques principales du produit touristique qui n'est pas composé d'un seul service mais d'un ensemble de sous-produits complémentaires. Cette complémentarité conditionne la production du service touristiques et sa qualité. L'insuffisance d'un seul des services composant l'ensemble du produit peut remettre en cause la qualité du produit final » (François VELLAS, 1996, p.76).

Bien que ces produits ne proviennent pas de la même organisation, ils sont néanmoins étroitement liés les uns aux autres, et ce type de relation s'appelle la complémentarité.

- **L'hétérogénéité**

Le produit touristique n'est pas un produit homogène parce qu'il varie dans la qualité contrairement au produit manufacturé. La raison est que ce produit est un service et que les services sont basés sur des personnes.

Pour cette raison, il existe une variabilité dans ce produit. Tous les individus varient et le même individu ne peut effectuer la même chose à chaque fois. Par exemple, les hôtesses de l'air ne peuvent pas fournir la même qualité de service et la même hôtesse de l'air ne peut pas fonctionner uniformément matin et soir. Ainsi, les services ne peuvent pas être standardisés.

« L'hétérogénéité tient au fait qu'il est pratiquement impossible de produire des services touristiques identiques. Une différence de qualité peut toujours exister, même si la nature des prestations offertes reste constante. Cependant, le service touristique produit n'est plus exactement le même : hôtel différent quoique de même catégorie ou même chambre différente par son mobilier, par l'espace au nord ou à l'est, par le point de vue, à proximité ou l'éloignement du bruit d'un ascenseur » (François VELLAS, 1996, p.78).

b) Les exemples de produits touristiques

Le produit touristique est un ensemble de prestations fournis au client comme l'organisation de soirée, la croisière, la location de voiture et les événements sportifs.

1.4.2 Les services touristiques

Les spécificités d'un service : le service est intangible (il ne peut être touché), le service est non stockable (les services sont consommés en même temps qu'ils sont produits).

« Le service touristique est une composante du produit touristique. En effet un produit est l'ensemble de services inclus ou payés en extra par un client lors de son voyage, séjours ou excursions. Le service touristique est défini comme une expérience temporelle vécue par le client » (Walid Ben Cheikh Ahmed, 2007, p.5).

Les différentes catégories de services touristiques sont le transport, l'hébergement, la restauration, les services financiers (banque, assurance), l'assistance en voyage par exemple l'assistance à l'aéroport (Walid Ben Cheikh Ahmed, 2007, de page 1 à 7).

Section 2 : La signification économique du tourisme

La dimension économique est une dimension aussi incontournable qu'incontestable, et se traduit notamment par le fait que le phénomène du marché s'y exprime pleinement et continuellement.

Le tourisme joue un rôle primordial dans cette dimension économique, il est à la fois une source principale de recette en devises, un secteur créateur d'emploi et aussi un facteur d'équilibre social économique.

Cette section est consacrée à la signification économique du tourisme et son impact positif et négatif sur les agrégats macro-économique du tourisme.

2.1 Les significations positives

Le monde du tourisme est pluriel et sa pratique engendre des conséquences positives sur les agrégats macro-économiques.

2.1.1 Les effets sur le revenu national

On remarque ici que des revenus proviennent des salaires gagnés par des personnes qui sont directement ou indirectement impliquées dans l'industrie du tourisme. C'est pour cela que le tourisme peut créer plus d'emplois dans d'autres secteurs de l'économie. Les revenus sont plus élevés dans les zones où un grand nombre de touristes ont un pouvoir d'achat élevé.

« Les dépenses des touristiques étrangers et les entrées de capitaux destinés à développer l'industrie touristique constituent une contribution au revenu national. Les employés et les fournisseurs du secteur de transport, de l'hébergement, des excursions, des souvenirs sont rémunérés sous forme de salaires ou de paiements pour les marchandises ou les services qu'ils donnent » (Robert LANQUAR, 1993, p.106).

2.1.2 Effets sur l'emploi

Le tourisme est apparu comme un secteur créateur d'emplois comme les emplois non-qualifiés, semi-qualifié et des postes professionnels hautement rémunérés dans la fonction technique et d'administration (Glenn KREAG, 2001, p.6).

On remarque ici que l'industrie du tourisme a besoin de main-d'œuvre, ayant différents niveaux de compétences et de capacités comme les serveurs, les directeurs d'hôtels.

Les emplois sont aussi créés chez les agences de voyage et les entreprises de transport.

2.1.3 Effets sur budget des Etats

Le tourisme peut apporter des recettes importantes au budget de l'État sous forme de taxes et de frais payés par les entreprises qui opèrent dans ce secteur (Corina Larisa BUNGHEZ, 2016, p.3).

« Le budget de l'Etat se compose de deux volets ; les recettes publiques et les dépenses publiques » (Jean-Louis CACCOMO, 2007, p.168.)

« L'intervention de l'Etat dans le secteur touristique entraîne des dépenses budgétaires qui peuvent être des dépenses de développement (c'est-à-dire en recherche, planification, promotion et publicité), des frais d'infrastructure. Comme pour les recettes du tourisme, le fait que l'accroissement des dépenses de l'Etat provienne du gonflement des revenus résultant du développement touristique » (Robert LANQUAR, 1993, p.109).

2.1.4 Effets sur la balance des paiements

La contribution du secteur du tourisme dans la balance des paiements est plus ou moins importante. Il est évident que l'augmentation des recettes d'un Etat liées au tourisme influe sur la balance des paiements et sur sa capacité à rembourser ses dettes et de partenariat avec l'étranger (Moncef BAKAIL, 2016).

« La balance des paiements est un compte de trésorerie, c'est-à-dire un état des recettes (crédit) et des dépenses (débit) d'un pays avec les pays étrangers » (Robert LANQUAR, 1993, p.101).

« Le transfert d'argent par les touristes d'un pays à un autre est une activité connue sous le nom d'exportation "invisible" sera d'autant plus conséquent que le pays considéré constitue une destination privilégiée » (Moncef BAKAIL, 2016).

2.1.5 Développement des infrastructures

Le tourisme peut développer l'infrastructure par des moyens de transport, des hôtels et des restaurants (Glenn KREAG, 2001, p.6).

Le développement des infrastructures, y compris les services publics induit le développement d'autres activités (Glenn KREAG, 2001, p.6).

Le développement d'infrastructure améliore le niveau de vie en permettant à un pays dépendant d'un seul secteur d'activité de développer d'autres métiers (Glenn KREAG, 2001, p.6).

2.2 Les significations négatives

Le marché touristique peut aussi provoquer une certaine influence négative et un impact sur le niveau général des prix, le revenu, l'augmentation des taxes et sur l'emploi.

2.2.1 L'inflation

Une demande accrue de biens, de services, de terrains et de logements provoque une augmentation des prix entraînant ainsi des effets négatifs sur les résidents locaux (Glenn KREAG, 2001, p.6).

Lorsqu' ils y a une forte demande de la part des touristes et que l'offre est inférieure à la demande, cela entraine une augmentation des prix.

L'inflation est un phénomène persistant qui augmente l'ensemble des prix.

2.2.2 Effets sur le revenu : la fuite

La fuite désigne la partie du revenu sortant du circuit économique en raison de l'épargne, des prélèvements obligatoires ou d'importations.

Les fuites peuvent être les dépenses en biens ou en services importés nécessaires aux touristes que le pays ne peut pas produire (Robert LANQUAR, 1993, p.106).

« Les sorties de devises tendent à réduire les revenus à terme et constituent un coefficient de fuite: moins le touriste utilisera des produits locaux, plus le coefficient de fuite sera élevé » (Robert LANQUAR, 1993, p.106).

2.2.3 L'augmentation des taxes

Un pays doit générer des fonds pour développer ses routes et ses moyens de transport. Pour ce faire, il doit augmenter ses taxes (Glenn KREAG, 2001, p.6).

2.2.4 Effets sur l'emploi

L'industrie touristique est une industrie saisonnière. En d'autres termes, les entreprises touristiques ne sont pas exploitées durant toute l'année ce qui entraînant le sous-emploi et le chômage en dehors des saisons.

Le chômage peut avoir des conséquences sur une personne comme par exemple le changement de style de vie et l'endettement (Robert LANQUAR, 1993, p.107).

Section 3 : Le management des entreprises touristiques

Le secteur touristique évolue dans un environnement de plus en plus concurrentiel, les entreprises doivent apprendre à s'adapter à ce dernier. Le management du tourisme a permis l'identification du marché de l'entreprise, comprendre sa position face à ses concurrents, d'évaluer et détecter ses forces et faiblesses en prenant en considération l'environnement externe et interne pour la mise en place d'une ou plusieurs stratégies pertinentes et efficaces adéquates et appropriées à la satisfaction clientèle.

Cette section intitulée le management des entreprises touristiques est consacrée :

A la présentation de l'organisation touristique et l'information

A la prise de décision.

A la mise en œuvre des stratégies des entreprises touristiques.

3.1 L'organisation touristique et l'information

Comme toutes autres entreprises, les entreprises touristiques veulent être leaders dans leurs secteurs d'activité. La concurrence de ce secteur peut les empêcher de réaliser cet objectif. Afin de réduire les charges un système d'information est indispensable.

« L'organisation touristique doit rechercher une optimisation de son action en ce domaine en ne retenant que les informations utiles, fiables, objectives, pertinentes et disponibles » (Michel MONEREAU, 2002, p.73).

« Dans une organisation, le système d'information assure la saisie, la conservation et la circulation des informations. Il conditionne la bonne exécution des tâches, au bon moment, par des personnes ou des systèmes automatisés » (Sornet JACQUES, 2014, p.1).

3.1.1 Notion d'information

- Un renseignement

« Une information est un renseignement qui accroît la connaissance concernant une personne, un objet ou un événement déterminé » (Sornet JACQUES, 2010, p.1).

« L'information peut être objective quand elle reflète un ensemble de données porteur de sens, subjective, quand elle résulte de l'interprétation d'un ensemble de données » (Sornet JACQUES, 2010, p.1).

- La traduction codée d'information

« Une donnée ne devient une information que quand elle trouve son sens par rapport à un référentiel (un contexte, un système de valeurs, un problème à résoudre...) Dans les

« systèmes informatiques, la donnée est par ailleurs la traduction codée d'une information » (Sornet JACQUES, 2010, p.1).

- L'information qualitative et quantitative

« Une information peut-être quantitative (quand elle intervient dans des calculs) ou à l'opposé qualitative » (Sornet JACQUES, 2010, p.1).

- Sources de l'information

L'information peut provenir de l'environnement interne de l'entreprise comme de son environnement externe (Michel MONEREAU, 2002, p.72).

3.1.2 Rôle des systèmes d'information

La définition du système d'information

« Le système d'information (SI) peut se définir par son objectif, qui est d'assurer la saisie, la conservation, le traitement et la circulation des informations, de façons à ce que chacun, dans l'organisation, puisse disposer au bon moment des données dont il a besoin pour remplir sa tâche » (Sornet JACQUES, 2010, p.23).

a) Rôles

Le système d'information répond aux besoins courants, aide aux prises de décision et à la préparation de l'avenir.

- Faciliter de prises de décision

Le système d'information de l'entreprise aide à prendre des décisions en fournissant les informations dont l'entreprise a besoin tout en lui modélisant des solutions. Il permet aussi de calculer les ventes, les coûts et les bénéfices afin de déterminer l'alternative la plus profitable (Michel MONREAU, 2012, p.75).

- Un réseau informationnel

Le système d'information comprend l'environnement, il réduit l'incertitude afin que l'entreprise réagisse face à ces concurrents (Michel MONEREAU, 2002, p.72).

3.1.3 Les sous-systèmes du système d'information (SI)

La représentation classique du système d'informations distingue trois sous-systèmes : le système opérant, le système de pilotage et le système d'information.

a) le système opérant

- Ensemble de ressources

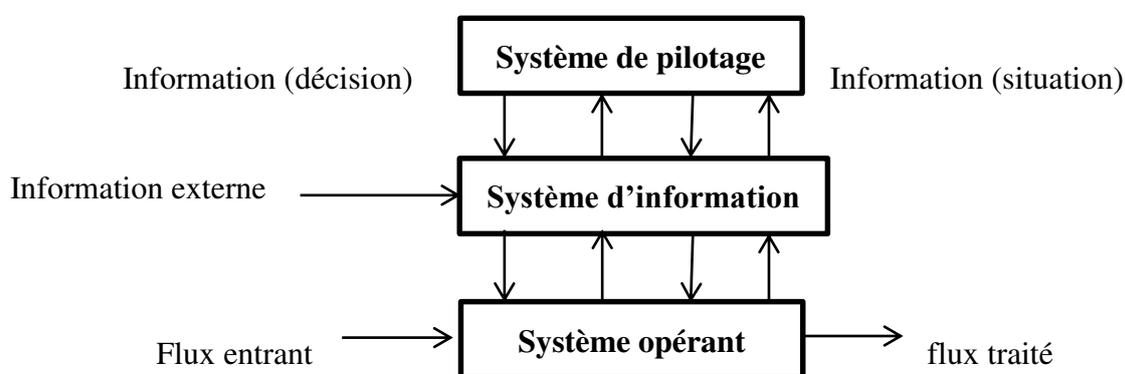
«Il se compose de l'ensemble de ressources relatives à l'activité » (Hélène LONING, 2008, p.208).

b) le système de pilotage

- Ensemble d'agents

«Il englobe l'ensemble des agents responsables de la conduite des opérations et de la mobilisation des moyens nécessaires » (Hélène LONING, 2008, p.208).

FIG. 1 - Le système d'informations entre système opérant et système de pilotage



Source : Hélène LONING, 2008, p.209

3.2 Prise de décision

Le décideur prend sa décision en fonction des informations dont il dispose, de sa capacité à comprendre la situation et de sa propre perception de l'environnement.

- Facteur de décision

Nombreuses décisions sont prises par des dirigeants, chaque décision prise tient en compte de plusieurs facteurs comme l'évolution du marché, la technologie utilisée (Laurianne MOULY, 2014, p.4).

3.2.1 Notion de décision

Une décision implique de choisir un plan d'action à partir de plusieurs alternatives et d'effectuer les étapes correspondantes. L'entreprise peut faire un choix en toute confiance lorsque le système d'information est mis à jours.

La décision est un choix pris parmi plusieurs solutions en utilisant des informations pertinentes pour améliorer une situation donnée (Michel MONEREAU, 2002, p.170).

3.2.2 Processus décisionnel

Herbert Simon a formalisé ce processus en créant le modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix). H. Simon distingue 3 étapes ;

a) Intelligence

Il s'agit de récolter des informations sur l'environnement et de les analyser puis d'identifier les solutions (Laurianne MOULY, 2014, p.16).

b) Modélisation

Les décideurs recherchent les solutions envisageables (Laurianne MOULY, 2014, p.16).

c) Choix

On sélectionne parmi l'ensemble des solutions en fonction des moyens disponibles, des objectifs fixés mais aussi par rapport à l'expérience et à la connaissance du décideur (Laurianne MOULY, 2014, p.16).

3.2.3 Les niveau de décision

Il est possible de classer les multiples décisions. On retrouve 3 types de décisions qui sont les décisions stratégiques, les décisions tactiques ou administratives et les décisions opérationnelles.

Selon Ansoff, différents critères permettent de classer les décisions : l'importance du domaine concerné, l'horizon temporel, la complexité, les objectifs poursuivis (Michel MONEREAU, 2002, p.171).

a) les décisions stratégiques

Les décisions stratégiques concernent les relations de l'entreprise avec son environnement. Elles sont prises par la direction générale car ce sont des décisions complexes avec une incertitude élevée. Elles engagent l'entreprise sur le long terme (Laurianne MOULY, 2014, p.6).

b) les décisions tactiques ou administratives

Les décisions tactiques concernent la gestion des ressources. Elles engagent l'entreprise sur le moyen terme, prise par les cadres ou gestionnaires (Laurianne MOULY, 2014, p.6).

Exemple : décision d'acquérir un brevet, d'organiser des formations pour les salariés.

c) les décisions opérationnelles

Les décisions opérationnelles sont prises lors de l'exploitation courante de l'entreprise, elles engagent l'entreprise sur le court terme (Laurianne MOULY, 2014, p.6).

Exemple : établissement des plannings, décision de réapprovisionnement en pièces détachées.

3.3 Stratégie des entreprises du tourisme

La stratégie consiste à déterminer les buts, les finalités à long terme d'une entreprise (Michel MONEREAU, 2002, p.85). La stratégie d'une entreprise se crée lorsque l'on répond à ces trois (3) questions fondamentales ;

- quels sont les valeurs, les finalités, les objectifs de cette organisation ?
 - quelles sont les menaces et opportunités de l'organisation ?
 - quels sont les compétences, les ressources et atouts de l'organisation ?
- (Jean-Luc CHARRON, 2004)

« Le management stratégique consiste à intégrer la stratégie dans la gestion d'un contexte organisationnel complexe ». (Lehmann-Ortega et al, 2013, p.4)

« S'appuie sur la formulation d'objectifs, la détermination d'actions à entreprendre, choix opérés en fonction de l'environnement de l'entreprise mais aussi de ce qu'elle est, de ses valeurs et missions » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.121).

- La finalité de la stratégie

Elle permet la création d'un avantage concurrentiel et sa conservation à long terme (Cécile CLERGEAU, 2014, p.121).

- Les stratégies de base des entreprises

Une entreprise doit développer un avantage concurrentiel pour être rentable comme par exemple la production des biens et services à moindre coûts.

3.3.1 Les stratégies *corporate*

La stratégie de l'entreprise s'inscrit dans une perspective de long terme. Elle doit tenir compte des valeurs et des croyances de l'organisation, de sa mission, de l'ensemble des acteurs de l'entreprise et de ses concurrents (Michel MONEREAU, 2002, p.179).

Les objectifs :

- « *comprendre les enjeux, avantages et risques des stratégies de spécialisation et de diversification* » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.197).
- « *analyser les enjeux stratégiques des déploiements au sein de la filière* » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.197).

La stratégie de l'entreprise définit la mission de l'entreprise comme par exemple ce qu'elle veut faire, pourquoi elle existe et quelles sont ses finalités. Elle répond aux attentes des parties prenantes.

On distingue la spécialisation, la diversification, les stratégies de filière (intégration verticale ou externalisation) et la stratégie d'internationalisation (mondialisation).

a) La spécialisation

L'entreprise ne fabrique qu'un seul type de produit touristique, elle concentre son effort sur un seul métier. Il s'agit de se focaliser sur un seul domaine d'activité (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

Pourquoi ?

- Réaliser des économies d'échelle,
- concentrer ses investissements sur un métier ce qui facilite la maîtrise et la rentabilité par effet d'expérience (Cécile CLERGEAU, 2014, p.200).

Comment ?

- L'augmentation de la production dans une branche unique ou bien le rachat d'entreprise (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

b) La diversification

La diversification est l'investissement dans de nouvelles activités en mettant sur le marché des produits, des ressources et compétences nouvelles (Cécile CLERGEAU, 2014, p.205).

Pourquoi ?

- Excédent de liquidité

« *Diversifier les risques. Utiliser des liquidités excédentaires pour des investissements rentables* » (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

Comment

- Diversification horizontale

Prendre le contrôle d'un concurrent (diversification horizontale).

- Diversification concentrique

« *Création de nouveaux produits en rapport avec les produits existant pour les clients actuels puis de nouveaux clients (diversification concentrique)* » (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

- Un conglomérat

« *Formation d'un conglomérat (ensemble d'entreprises ayant des activités diverses et non complémentaires)* » (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

c) Les stratégies de filière

L'intégration verticale ou externalisation

- **L'intégration verticale**

L'entreprise prend le contrôle d'un fournisseur (amont) ou d'un client (aval).
« *Consiste en effet à se diversifier en amont ou en aval de la filière d'activité* » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.212).

Pourquoi ?

Pour contrôler les approvisionnements et les débouchés.

- Un contact direct

« *L'entreprise s'intègre dans sa filière pour être en contact direct avec les clients et le marché, mais aussi pour sécuriser une offre globale, pour dominer le secteur et réduire le pouvoir de négociation des clients et fournisseurs* » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.214).

- Minimiser les coûts de production et de distribution.

« *La majorité des leaders de l'industrie touristique ont choisi l'intégration de l'aérien, de l'hôtellerie et de la distribution dans leur activité dans une optique de réduction de leurs*

coûts de recherche de partenaires et de leurs coûts de contrôle » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.212).

Comment ?

- Achat d'entreprise

« Contrôler une filière en achetant des entreprises situées en amont ou en aval. Fusion avec des entreprises de la filière » (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

- **L'externalisation**

La Sous-traitance consiste à déléguer à un fournisseur ou un distributeur une partie du processus productif (Cécile CLERGEAU, 2014, p.212).

Pourquoi ?

- Concentration sur un seul métier

L'externalisation permet de se concentrer sur une activité principale et de bénéficier du savoir-faire des partenaires et des fournisseurs (Cécile CLERGEAU, 2014, p.218).

- Réduction des couts fixes

Les couts fixes de l'industrie touristique sont très élevés, l'externalisation permet de réduire ces coûts (Cécile CLERGEAU, 2014, p.218).

d) Stratégie d'internationalisation (mondialisation)

- Développement d'activité à l'international

« L'entreprise développe son activité sur un secteur géographique international. L'entreprise agit au niveau mondial » (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

« L'internationalisation désigne un phénomène de développement des échanges internationaux, le matériels et immatériels. La mondialisation va évoquer l'intégration croissante des économies nationales et l'interdépendance des acteurs nés de cette internationalisation des échanges de biens, de services, de main-d'œuvre, de connaissance et de flux financiers » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.226).

Comment ?

- franchise,
- acquisition d'établissements,
- opération de joint-venture (accord de coopération entre entreprises) (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

Avantage de l'internationalisation

- Pour bénéficier d'un meilleur coût.
- Faire des économies d'échelle.
- Agrandir le marché actuel.
- Pénétrer sur les marchés émergents
- Bénéficier des avantages fiscaux, et de change (Michel MONREAU, 2002, p.180).

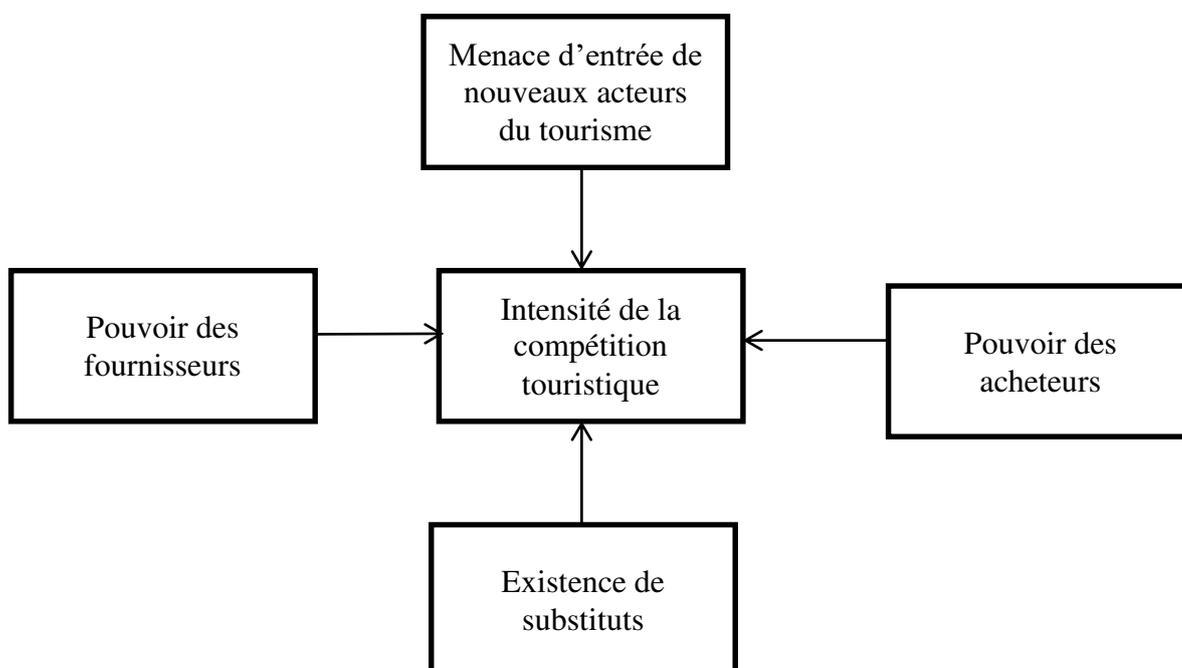
3.3.2 Les stratégies business

La stratégie business repose sur les capacités, les forces et les faiblesses d'une entreprise par rapport à celles de ses concurrents.

- Le degré de rivalité

« Selon M. Porter, cinq forces déterminent la structure concurrentielle d'une industrie de biens ou de service » (Jean-Louis CACCOMO, 2007, p.78). L'intensité de la compétition touristique, la menace d'entrée de nouveaux acteurs du tourisme, le pouvoir de négociation des fournisseurs, les produits de substitution touristique et le pouvoir de négociations des acheteurs.

FIG. 2 – Le degré de rivalité



Source : Jean-Louis CACCOMMO, 2007, p.78

- Les trois formes de stratégies business

M. Porter indique également qu'en réponses à ces cinq forces, la stratégie concurrentielle peut prendre l'une des trois formes suivantes : la domination par les coûts, la différenciation du produit et la concentration/focalisation (Cécile CLERGEAU, 2014, p.176).

a) La domination par les coûts

L'entreprise vise à devenir la productrice à moindre coût de son industrie pour devenir la meilleure dans son secteur d'activité. Elle produit à moindre coûts du fait que les clients cherchent les produits et services les moins couteux quand il existe des produits de substitution.

L'entreprise cherche à réduire ses coûts au maximum afin de proposer des prix plus bas que ses concurrents (Michel MONEREAU, 2002, p.180).

Pour réduire les coûts

- Les entreprises touristiques se regroupent pour bénéficier des économies d'échelles.

« L'entreprise s'appuie sur la possibilité de faire des économies d'échelle, elle se traduit par une production de masse. Toutefois, diminuer le coût unitaire permet de vendre à moindre prix et donc de développer la demande » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.179).

- L'entreprise peut aussi réduire les coûts par l'externalisation.

Pour limiter le coût des ressources humaines (Cécile CLERGEAU, 2014, p.181).
« L'externalisation consiste à confier à d'autres entreprises certaines tâches du processus productif » (Michel MONEREAU, 2002, p.181).

b) La différenciation des produits

Les entreprises proposent des gammes de produits ou de services afin de s'adapter aux différentes catégories de clientèles. Pour éviter une concurrence directe au niveau des prix et des coûts (Cécile CLERGEAU, 2014, p.184).

- Une stratégie défensive

On remarque ici qu'une entreprise cherche à être différente sur son secteur d'activité. Elle sélectionne un ou plusieurs produits importants pour les acheteurs et se positionne de façon différente (Michel MONEREAU, 2002, p.181).

- La valeur du produit

L'entreprise dispose d'un certain nombre de ressources et de capacités difficile à copier qui visent la satisfaction spécifique du client.

« La stratégie de différenciation consiste à offrir un service perçu comme étant de qualité supérieure. Augmenter la valeur perçue par le client se fait grâce à la politique de produit pour permettre à chaque touriste de trouver le service adapté à sa demande et à ses goûts par exemple un cadeau à l'accueil ou dans les chambres, évite au client d'attendre » (Cécile CLERGEAU, p.186).

c) La concentration/focalisation

L'entreprise sélectionne un segment ou un groupe de segments dans l'industrie et adopte sa stratégie. La maîtrise des coûts et l'offre des produits et services dépend des besoins du segment sélectionné et des ressources ou bien de la capacité de l'entreprise.

La stratégie de focalisation est adaptée souvent par les petites entreprises afin d'éviter la concurrence avec les entreprises à grande taille (Cécile CLERGEAU, 2014, p.190).

- La cible

« L'entreprise s'attaque à une cible précise afin d'atteindre puis de maintenir une situation de leadership sur le segment qu'elle vise » (Michel MONEREAU, 2002, p.181).

« Une stratégie de focalisation ou de niche vise à créer une niche dans laquelle l'entreprise cherche à prendre le leadership. Elle concentre ses efforts et ses investissements sur un segment de marché sur lequel on va développer un avantage compétitif durable. L'avantage compétitif peut résider dans la maîtrise des coûts ou plus fréquemment dans la valeur perçue de l'offre » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.190).

Conclusion

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 (hébergement, transport, animation). On peut distinguer dans le domaine du tourisme trois types d'entreprises ; les acteurs et métiers du voyage, les entreprises de transport, les acteurs et métiers de l'hébergement et de la restauration.

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

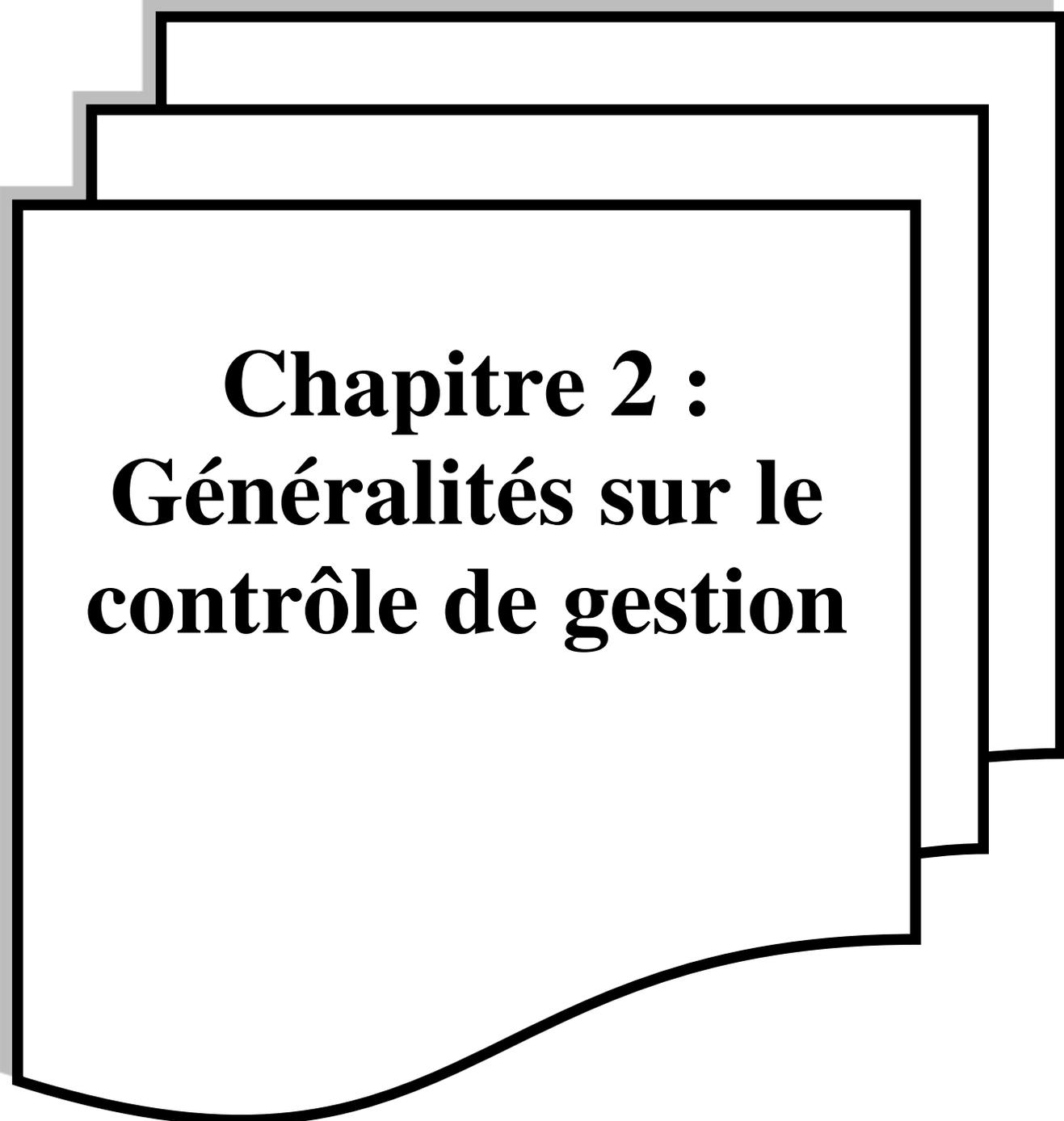
position concurrentielle dominante, une répartition du travail et des centres de responsabilités est indispensable.

La stratégie permet à la direction d'améliorer la performance de l'entreprise et acquérir un avantage concurrentiel. Il s'agit de positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents sur le marché.

L'activité touristique est fortement saisonnière, une diversification des activités est alors indispensable pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Pour conclure l'hôtellerie et la restauration ont comme finalité la maximisation du profit durablement. Par conséquent, l'entreprise hôtelière cherche à se doter d'outils afin d'anticiper et de se protéger d'un avenir incertain. Le contrôle de gestion répondra-t-il à ses insuffisances.

Après avoir mis en exergue les fondements théoriques/conceptuels et économiques du tourisme, le chapitre suivant sera consacré à la présentation détaillé d'un certain nombre de généralités spécifiques au contrôle de gestion (aspects, historique et économique, structures organisationnelles et instruments de planifications, comptabilité de gestion).



Chapitre 2 :
Généralités sur le
contrôle de gestion

Introduction

Dès que l'entreprise atteint une certaine taille et qu'elle devient responsable d'un certain nombre de salarié, le contrôleur de gestion met en place un certain nombre d'indicateurs pour calculer les écarts entre les objectifs et les résultats de manière à déterminer si les ressources ont bien été utilisées.

Le contrôle de gestion représente une discipline riche, complexe et en constante évolution, il est formé d'un ensemble de processus et de systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont cohérentes. Il suit de près les activités quotidiennes de l'entreprise.

Au-delà d'un objectif de surveillance, le contrôle de gestion répond aux besoins des gestionnaires sur leurs prises de décisions, de pilotage et d'évaluation de la performance.

Les activités qui permettent aux managers l'exécution de stratégies sont les suivantes ; la planification stratégique, le budget, la mesure et le suivi de la performance.

Ce chapitre intitulé généralités sur le contrôle de gestion est focalisé sur :

- la présentation du contrôle de gestion (section 1).
- l'analyse des structures organisationnelles du contrôle de gestion (section 2).
- l'identification des outils du contrôle de gestion (section 3).

Section 1 : En quoi consiste le contrôle de gestion ?

Le contrôle de gestion s'inscrit dans une évolution du monde économique et social. C'est une fonction effectuée par le contrôleur de gestion, la direction générale ou bien la direction opérationnelle. C'est un processus de pilotage de l'entreprise.

Cette section intitulée « en quoi consiste le contrôle de gestion ? » est structurée en trois sous-sections :

L'apparition du contrôle de gestion (sous-section 1)

Définitions du contrôle de gestion (sous-section 2)

La fonction du contrôleur de gestion (sous-section 3).

1.1 L'apparition du contrôle de gestion

Vers 3 300 avant J.C, une représentation des chiffres est apparue dans le but de contrôler les relations économiques (Claude ALAZARD, 2010, p.3).

La gestion, la comptabilité et le contrôle se montre inséparable et nécessaire pour la maîtrise d'une activité économique (Claude ALAZARD, 2010, p.3).

« Si les prémisses de la comptabilité de coût sont observables dans des manufactures textiles italiennes au XVe siècle et chez un imprimeur français au XVIe siècle, il est clair que les besoins de mesure et de contrôle des activités économiques augmentent et se diffusent véritablement à grande échelle à la fin du XIXe siècle, avec la constitution de grandes unités industrielles de production qui regroupent des machines et doivent organiser le travail » (Claude ALAZARD, 2010, p.3).

La révolution industrielle a été la transition vers de nouveaux procédés de fabrication au XIXe siècle. Cette révolution a permis le passage de la production manuelle aux machines. Les textiles étaient la principale industrie de la révolution industrielle en termes de valeur de production. Les grandes unités industrielles de production ont entraîné plus de mesure et de contrôle des activités économiques.

D'un point de vue historique, il paraît nécessaire de séparer l'évolution portant sur le calcul et l'analyse des coûts de celle du contrôle des activités.

1.1.1 Histoire des coûts

L'histoire du calcul des coûts apparaît comme la plus ancienne car elle concerne toutes les formes d'entreprise, dès lors que s'instaure une activité économique. Il est possible de repérer son apparition dès le XVe siècle (Claude ALAZARD, 2010, p.4) :

- la technique comptable du calcul des coûts a été adaptée par un moine Luca Pacioli en 1494 (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

Luca Pacioli est considéré comme l'inventeur de la comptabilité avec la méthode Vénitienne pour tenir les comptes, maintenant connue sous le nom de comptabilité en partie double. Il a décrit l'utilisation des journaux et les comptes de grande livre (Livio MARIO, 2002).

Le grande livre comporte des comptes pour les actifs (y compris les comptes débiteurs et les stocks), les passifs, le capital et les charges.

Il a démontré les clôtures de comptes à des fins d'année et a proposé l'utilisation de la balance comptable. La balance fait apparaître les soldes créditeurs et débiteurs sur la période de l'exercice. Il est largement considéré comme le père de la comptabilité (Canham ROGERS, 2013).

« Des manufactures de draperies et de laine à Florence vers 1450, une exploitation de mines d'argent et de cuivre en Autriche vers 1570, un imprimeur français à Anvers vers 1570, essaient de reconstituer la formation de leurs coûts, mais ce ne sont que des essais ponctuels » (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

« Dans l'histoire de la comptabilité, il est intéressant de noter que les calculs des coûts ne peuvent être analysés comme une simple technique proposée par des théoriciens et plaquée sur des entreprises. Les calculs de coûts reflètent plutôt des pratiques d'acteurs qui utilisent des outils pour gérer des structures, pour canaliser des comportements, pour organiser le travail » (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

Le passage de l'externalisation de la production chez des ouvriers à la production dans une usine (putting out).

a) Le système externalisé de production ou putting-out

Avant la révolution industrielle, l'entrepreneur représente un intermédiaire qui apporte à l'artisan des matières premières. Ce dernier possède tous les outils nécessaires pour la réalisation des produits, à la fin de la fabrication l'entrepreneur revient récupérer ses produits d'où vient le terme du prix de revient (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

Dans ce système, l'entrepreneur compare le prix de revient au prix d'achat des matières pour déduire la valeur ajoutée du bien son but n'est pas focalisé sur la recherche des coûts (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

« Le prix de revient (coût de revient) représente la somme des coûts supportés pour la production et la distribution d'un bien ou d'un service » (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

Après la révolution industrielle du XIX^e siècle de nouvelles technologies sont apparues et incitent à la concentration à la production avec les machines (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

b) Le système regroupé de production ou *factory*

L'entrepreneur passe d'un intermédiaire marchand à un investisseur, il effectue des investissements et procède à des innovations. La fabrication des produits s'effectue dans les usines, les machines sont regroupées dans les usines et les ouvriers travaillent dans les usines. Le travail est contrôlé par l'entrepreneur qui cherche à mesurer les coûts (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

Les étapes de l'évolution des coûts appliquée aux entreprises industrielles (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

La **comptabilité industrielle** s'élaborait et se diffusait durant le XIX^e siècle. La comptabilité industrielle s'intéresse à la fabrication. Elle contrôle les coûts générés lors de la fabrication. Ces coûts sont : les coûts des matières premières, les coûts des consommables et les coûts des pièces de rechanges quand une machine est en panne. Le coût de fabrication permet la fixation des prix face à les concurrents (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

En 1915, la comptabilité segment les activités et élabore des normes, calcule des écarts par rapport aux objectifs fixés et contrôle le résultat de ce dernier. La comptabilité analytique vérifie et analyse les finalités de chaque organisation (Claude ALAZARD, 2010, p.4).

La comptabilité analytique rapproche chaque produit de ses coûts. Elle divise les résultats par centre de décision permettant un meilleur pilotage (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

Tous types d'entreprises, qu'elles soient de services, de fabrication ou de commerce, exigent une comptabilité analytique pour suivre leurs activités (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

La plupart des coûts encourus par une entreprise sont les coûts variables qui modifient directement avec la quantité de production. L'argent est dépensé sur le travail, les matières premières, etc.

En 2018, c'est la **comptabilité de gestion** qui décrit pourquoi on fait des calculs (on fait des calculs pour permettre la prise de décision). Les gestionnaires utilisent l'information

comptable pour mieux s'informer avant de prendre des décisions au sein de leurs organisations, ce qui facilite leur gestion.

1.1.2 Histoire du « contrôle »

« Le contrôle des activités et le domaine du contrôle de gestion qui en découle sont plutôt corrélés à la phase d'industrialisation de la fin du XIXe siècle et surtout du début du XXe siècle » (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

Les premières formes de contrôle de gestion vont apparaître avec l'accroissement de la taille des unités de production. C'est le contrôle budgétaire qui réduit les coûts pour augmenter les bénéfices (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

- L'entreprise compare les réalisations aux prévisions.
- L'entreprise mesure les écarts pour savoir si les coûts réels sont différents des coûts de prévisions afin d'agir.

Le développement des produits et services a influencé les gestionnaires pour chercher dans le contrôle de gestion une aide aux décisions. Jusqu'au début des années 70, les entreprises ont utilisé un processus de planification, de gestion budgétaire, de contrôle budgétaire, une structure hiérarchique découpée verticalement en centres de responsabilité et un système de pilotage (Claude ALAZARD, 2010, p.5).

« À partir des années 70, les perturbations extérieures et intérieures aux organisations obligent à une remise en cause assez profonde de ce modèle dans ses objectifs, ses outils, ses utilisations » (Claude ALAZARD, 2010, p.6).

On constate que le contrôle a évolué d'un contrôle à posteriori (contrôle de la conformité des résultats) à un contrôle à priori (anticipation, maîtrise de la conduite de l'entreprise, pilotage de l'entreprise).

1.2 Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion comporte un aspect contrôle (maîtrise d'une situation) et gestion (optimisation des moyens rares mis à disposition), c'est un processus qui mesure les réalisations pour perfectionner l'entreprise.

1.2.1 L'efficacité et l'efficience

L'**efficacité** est l'atteinte des objectifs, il s'agit d'atteindre des résultats proches des objectifs fixés (Hélène LONING, 2013, p.6).

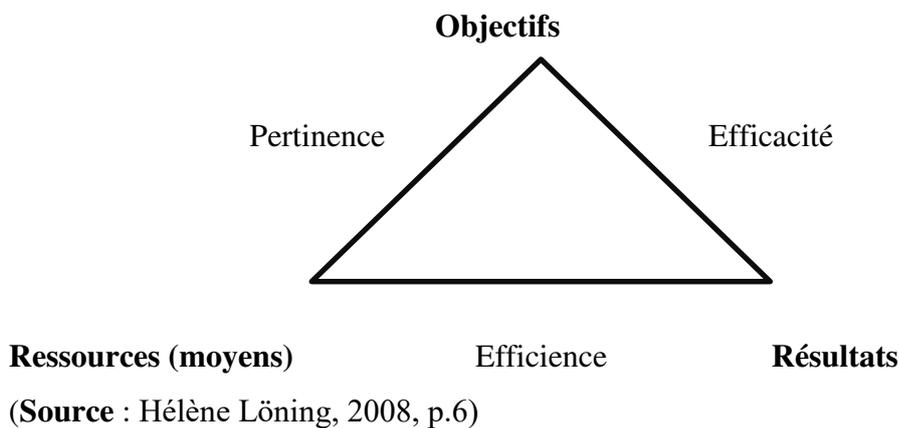
C'est le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. Exemple: un système de production qui doit fabriquer 40.000 unités/semaine, d'une qualité donnée, est considéré comme efficace s'il respecte cette norme.

L'efficience est l'utilisation d'un minimum de ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (Hélène LONING, 2013, p.6).

C'est la production à moindre coût. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

La pertinence est l'adéquation des moyens aux objectifs. Il s'agit de créer un lien entre les objectifs et les moyens, pour qu'un système soit efficace (Michael GERVAIS, 2005).

FIG.3 : Le triangle du contrôle de gestion



« Le contrôle de gestion apparaît comme le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation » (Robert Anthony, 1965).

« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation » (Robert Anthony, 1988).

1.2.2 un processus d'aide à la décision

« Le contrôle de gestion peut se définir comme un processus d'aide à la décision permettant une intervention avant, pendant et après l'action. C'est un système global d'information interne à l'entreprise qui permet la centralisation, la synthèse et l'interprétation de l'ensemble des données figurant les performances de chacune des activités

ou fonctions d'entreprise. Outre le fait qu'il doit contribuer à la « reconfiguration » de l'entreprise, le contrôle de gestion remplit sa fonction d'interface, notamment en donnant des éléments d'arbitrage entre le référentiel interne et le marché » (Robert Teller, 1999).

1.2.3 Le processus du contrôle de gestion

Pour Henri Bouquin, le processus du contrôle de gestion comprend trois étapes essentielles ; une phase de finalisation, une phase de pilotage et une phase de post-évaluation.

« Le contrôle de gestion est formé des processus et systèmes qui permettent aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes sont et ont été cohérents. Il finalise, pilote et post-évalue » (Henri Bouquin).

1.3 Rôles du contrôleur de gestion dans l'organisation

Le travail du contrôleur de gestion varie selon de nombreux paramètres :

La taille de l'entreprise. Les grandes entreprises utilisent le reporting et la consolidation (Henri BOUQUIN, 2010, p.143).

« Le niveau hiérarchique auquel le contrôleur se rattache : direction générale, direction de branche, direction administrative et financière » (Henri BOUQUIN, 2010, p.143).

« La stratégie de l'entreprise qui donne un rôle clé à certains processus et à certaines activités et identifie les performances critiques » (Henri BOUQUIN, 2010, p.143).

« La place donnée au contrôle de gestion dans le gouvernement de l'entreprise » (Henri BOUQUIN, 2010, p.143).

Nous allons présenter deux rôles du contrôleur de gestion. Le premier est celui de vérificateur ou bien planificateur et le deuxième est celui d'aide à la décision ou bien de conseiller.

1.3.1 La vérification comptable

C'est le rôle de teneur des livres comptables. Il confirme si l'information financière est exacte. Le contrôleur de gestion utilise le système du contrôle interne, ce système donne une assurance raisonnable pour la réalisation du rôle de vérificateur comptable

Différentes techniques sont utilisées ;

- établir des plans à long terme et des budgets,
- établir une coordination du processus budgétaire,
- analyser les résultats et proposer des actions correctives (Port Leucate, 2012, p.12).
- Il utilise aussi le système d'information pour effectuer l'analyse économique à fin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise (Port Leucate, 2012, p.12).

1.3.2 Le rôle d'aide à la décision

Les responsables opérationnels fournissent au contrôleur de gestion des informations nécessaires pour l'identification des éventuelles défaillances et l'analyse des principales causes dans le but de proposer des solutions à la fin.

« Il met en place les outils du pilotage dont la fonction est de permettre aux opérationnels de suivre leur activité et leur performance » (Port Leucate, 2012, p.15).

Le contrôleur de gestion a un rôle de conseiller. Il a pour mission d'aider la direction à la mise en œuvre des décisions stratégiques (Port Leucate, 2012, p.14).

Section 2 : Les structures organisationnelles du contrôle de gestion

Les entreprises sont de plus en plus confrontées aux turbulences de l'environnement économiques et technologique, le contrôle de gestion devient plus complexe, il amène les dirigeants à réfléchir sur la structure la plus appropriée pour rester compétitives.

Le contrôle de gestion découpe l'entreprise en centres de responsabilités (branches et divisions) caractérisés par des objectifs, des ressources et d'une certaine autonomie.

Lorsque les entreprises forment des unités autonomes, il devient nécessaire d'évaluer ces unités individuellement. Cette évaluation peut être effectuée en mesurant leur coût, chiffre d'affaires, profit et rendement.

L'étude de cette section intitulée les structures organisationnelles du contrôle de gestion a pour but la présentation des centres de responsabilités et l'identification des méthodes du prix de cession interne.

2.1 Les centres de responsabilités

Les centres de responsabilités permettent aux gestionnaires de surveiller les fonctions de l'organisation. C'est un business unit dirigé par un gestionnaire qui est responsable des activités de ce business unit.

« Un centre de responsabilité est une partie, fraction ou subdivision d'une organisation dont le manager est responsable d'un ensemble déterminé d'activités. Plus la position hiérarchique est élevée, plus le centre de responsabilité est étendu et sauf exceptions, plus nombreux sont les subordonnés qui rendent compte » (Charles HORNGREN, 2006, p.192).

L'analyse distingue différents centres de responsabilité, nous avons expliqué quatre types de centres de responsabilités ; les centres de coûts, les centres de chiffres d'affaires, les centres de profit et les centres d'investissement.

2.1.1 Les centres de coûts

Le centre de cout est géré par un responsable qui vise à minimiser les coûts.

- La maîtrise des coûts

Le responsable est le comptable des coûts. Les inputs sont mesurés en termes monétaires mais pas les outputs

Exemple ; le service d'entretien et réparation d'un hôtel. La fonction principale d'un centre de coûts est de suivre les dépenses. Les centres de coûts permettent un meilleur contrôle des coûts totaux (Charles HORNGREN, 2006, p.192).

Plusieurs indicateurs peuvent être élaborés par le contrôle de gestion pour mesurer les performances de ces centres :

- « **coût** : *coût de production, taille du lot économique, niveau des stocks* ;
- **qualité** : *taux de rebut, taux de panne, critère de qualité* ;
- **délai** : *délai de réponse à la demande* » (Claude ALAZARD, 2010, p.221).

2.1.2 Les centres de chiffres d'affaires

Le responsable de ce centre est le comptable du chiffre d'affaires. Son objectif est d'atteindre une certaine performance des ventes, il n'est pas responsable de la rentabilité du produit mais il est dans l'obligation de vendre une proportion préétablie dans chaque catégorie de produit (Hélène LONING, 2008, p.20).

- **La maximisation des ventes**

Le responsable du CA a pour mission le placement des produits en mettant tout en œuvre auprès du client afin de le convaincre à acheter, sous la contrainte d'un budget de dépenses donnée (Nicolas BERLAND, 2009, p.64).

Exemple : le service clients de l'hôtel qui a pour objectif la maximisation du chiffre d'affaires ou des ventes (Charles HORNGREN, 2006, p.192).

2.1.3 Les centres de profit

Le responsable de ce centre représente le comptable du chiffre d'affaires et des coûts. Le responsable est libre de gérer la façon de faire sa marge. Ce centre doit dégager une marge maximale en améliorant les recettes des produits vendus et en minimisant leurs coûts.

La performance est mesurée par la différence entre les revenus et les dépenses.

« *C'est à ce niveau que commencent à apparaître des arbitrages et de décisions pour anticiper les conséquences organisationnelles, sur les coûts, des évolutions de marché (et*

chiffre d'affaires) et tenter d'agir prioritairement au niveau commercial ou au niveau de la réduction des coûts» (Hélène LONING, 2008, p.20).

Exemple : le directeur de l'hôtel est le comptable de la maximisation du chiffre d'affaires et de la minimisation des coûts, il contribue directement à la rentabilité par ses actions (Charles HORNGREN, 2006, p.192).

2.1.4 Les centres d'investissement

Le responsable est le comptable des investissements, du chiffre d'affaires et des coûts. Ce centre doit dégager la meilleure rentabilité possible des capitaux investis tout en réalisant un profit.

- La rentabilité des investissements

Le responsable est jugé sur la rentabilité qu'il dégage, qui peut être exprimé sous la forme d'un retour sur investissements (*Return On Investment*). La rentabilité est mesurée par la mise en relation du capital investi et du surplus qu'il a obtenu.

« Le taux de rendement des capitaux investis est le rapport entre une évaluation comptable du résultat et une évaluation comptable des capitaux investis » (Charles HORNGREN, 2006, p.39).

$$\text{ROI} = \frac{\text{Résultat}}{\text{Capitaux investis}} = \frac{\text{chiffre d'affaires}}{\text{capitaux investis}} \times \frac{\text{Résultat}}{\text{chiffre d'affaires}}$$

Les capitaux investis doivent couvrir l'ensemble des coûts pour avoir un résultat positif. Il existe deux facteurs fondamentaux de la rentabilité ;

- « l'emploi des actifs pour générer du chiffre d'affaires » (Charles HORNGREN, 2006, p.40),
- « le résultat généré par ce chiffre d'affaires » (Charles HORNGREN, 2006, p.40).

L'hôtel peut augmenter son CA ;

- en augmentant le nombre et les prix des chambres à louer
- en minimisant ses charges
- en réduisant les capitaux investis (réduire la trésorerie, gérer les créances, déterminer le niveau convenable des stocks) (Charles HORNGREN, 2006, p.41).

Dans ce centre, les résultats sont comparés avec les actifs utilisés pour les produire. C'est ce qu'on appelle le retour sur investissement.

Exemple

- Le directeur régional est responsable des investissements, du chiffre d'affaire et des coûts. Ces derniers figurent sur son budget, il dirige donc un centre d'investissement (Charles HORNGREN, 2006, p.192).

2.2 Le prix de cession interne

Les divisions échangent des biens et des services entre elles, le prix de cession interne permet de coordonner les divisions et évaluer leurs résultats (Charles HORNGREN, 2006, p.13).

- Prix de transfert

« Le prix de cession interne (PCI) d'un bien ou d'un service est la valeur à laquelle ce bien ou ce service est cédé entre deux entités d'une même entreprise » (Hélène LONING, 2008, p.35).

2.2.1 Pourquoi les prix de cession interne (PCI) ?

Le PCI est ;

- un mode de réintroduction au marché de l'entreprise (Hélène LONING, 2008, p.36),
- une technique de transferts de résultats à forte incidence fiscale dans une firme internationale (Hélène LONING, 2008, p.36),
- un outil d'aide à la décision qui évalue à priori les coûts engagés dans une opération (Hélène LONING, 2008, p.36).

2.2.2 Méthodes de fixation des prix de cession interne

Il y a trois méthodes générales de détermination des prix de cession interne :

a) Prix fixés par référence au marché

Le prix de vente aux clients externes.

« Le direction générale peut se référer au prix d'un produit similaire dont le tarif est public. Par ailleurs, si la division fournisseur vend une certaine quantité à des clients externes alors qu'elle transfère le reste à une autre division, le prix de cession interne peut être fixé par la direction générale au même niveau que le prix de vente aux clients externes » (Charles HORNGREN, 2006, p.13).

Les avantages

- entités autonomes

Les divisions sont des entités indépendantes, chacune est responsable de son profit, la performance de chaque centre de responsabilité est mesurée à la une du marché (Hélène LONING, 2008, p.46).

Les inconvénients

Il peut y avoir des conflits lors de la prise de certaines décisions qui peut être un handicap pour l'intérêt du groupe, il est appliqué lorsqu'un article identique est sur le marché (Mohamed ABBOU, 2013).

b) Prix fixés par référence au coût

Cette méthode est utilisée pour les produits spécifiques ou uniques.

- Coût de production

La direction générale peut se référer aux coûts réels pour fixer le prix de cession interne comme par exemple : coût de production variable, coût de production complet ou au coût de revient (Charles HORNGREN, 2006, p.13).

La méthode est utilisée lorsque les prix du marché n'existent pas, dans le cas d'un produit spécifique ou si les qualités du produit interne sont différentes de celles des produits disponibles sur le marché.

L'avantage

- Pas besoin de références externes

L'Inconvénient

- Souvent le centre vendeur (division) est défavorisé.

c) Prix négociés

Lorsque le marché est volatile, une négociation du prix de vente est importante.

- Variations du prix du marché

Les entreprises ont un pouvoir de négociation, elles ont le choix entre la cession en interne ou l'achat et la vente en externe grâce à leur connaissance des prix sur le marché (Charles HORNGREN, 2006, p.13).

L'avantage

- Motivation des responsables

L’Inconvénient

- Les divisions risquent de prendre des décisions allant à l'encontre des intérêts du groupe.

Section 3 : Les outils du contrôle de gestion au service de la performance de l’entreprise.

L’internationalisation de la concurrence et l’ouverture des marchés ont amené les entreprises à instaurer un contrôle de gestion, ce dernier ne peut être efficace sans ses outils.

Les outils du contrôle de gestion permettent de collecter et d’utiliser l’information pour évaluer la performance de l’entreprise. Le contrôleur de gestion utilise de nombreux outils tels que les outils de planification, les outils de suivi et de pilotage, et les outils d’analyse.

La démarche prévisionnelle définit les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre. Elle représente sur un horizon du;

- long terme (>5 ans), plan stratégique
- moyen terme (2 à 4 ans), plan opérationnel
- court-terme (1 an), budgets
- très court-terme : tableaux de bord

Cette dernière section intitulée « les outils du contrôle de gestion au service de la performance » est consacrée à l’identification des outils susceptibles d’évaluer la performance de l’entreprise à partir des instruments de planification, de suivi et de pilotage et de la comptabilité de gestion.

3.1 Les outils de planification

Les plans et les budgets sont parmi les outils utilisés pour planifier et maîtriser la gestion des organisations.

La planification permet d’établir les buts, les objectifs et la stratégie de l’entreprise. Cela implique de penser à l’avenir et de créer un brouillon de manière à atteindre les objectifs fixés.

La planification au niveau de la direction est appelée la planification stratégique tandis que le processus de planification opérationnelle au niveau fonctionnel est appelé la planification opérationnelle.

« La méthode budgétaire donne aux dirigeants une vision de l'avenir et les met en position favorable pour exploiter les opportunités. Elle leur permet d'anticiper les problèmes » (Charles HORNGREN, 2006, p.171).

3.1.1 Plan stratégique

Le plan stratégique établit une orientation pour l'organisation, des buts et des objectifs. Il définit les stratégies à suivre. On remarque ici que c'est un guide pour le management de l'entreprise selon les objectifs des parties prenantes.

La planification stratégique est effectuée pour déterminer les facteurs de l'environnement interne et externe qui influent directement l'organisation.

- Les finalités à long terme

« Le plan stratégique aura pour fonction de déterminer les objectifs à long terme de l'entreprise en trouvant un compromis entre ces deux considérations (anticipation/risque). Les plans stratégiques sont généralement établis à un horizon de l'ordre de cinq ans, mais celui-ci dépend en réalité très fortement du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise, ainsi que de l'ampleur des plans d'action envisagés » (Olivier SAULPIC, 2011, p.5).

- Les points clés de la stratégie

« Le plan stratégique reprend les points clés de la stratégie, à savoir : les marchés/produits/technologies de l'entreprise, les objectifs de cette dernière (buts quantifiés par exemple un pourcentage de part de marché), les moyens pour les atteindre (croissance interne, externe, zones géographiques à privilégier) » (Claude ALAZARD, 2010, p.232).

Les outils utilisés dans ce processus sont les suivants

Ces outils aident la direction à établir une stratégie.

« L'analyse SWOT (Forces, Faiblesse, Opportunité, Menaces), analyse de 5 forces de Porter (Intensité concurrentielle, menace de nouveaux entrants, menace de produits substitués, pouvoir de négociation des clients, pouvoir de négociation de fournisseurs), la grille PESTEL (Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique, Légal) » (Cécile CLERGEAU, 2014, p.147-168).

3.1.2 Plan opérationnel

Le plan opérationnel fournit au personnel de l'organisation une image claire des tâches et des responsabilités de l'entreprise identique aux buts et aux objectifs du plan stratégique. Il

représente un plan de mise en œuvre de la stratégie.

Il est un outil qui facilite la coordination des ressources de l'organisation (humaines, financières) afin que les buts et les objectifs du plan stratégique puissent être atteints.

- L'intermédiaire

« Le plan opérationnel opérationnalise le plan stratégique en fixant une étape intermédiaire dans la réalisation des objectifs finaux et le budget poursuit ce processus de jalonnement des échéances à l'horizon annuel » (Olivier SAULPIC, 2011, p.5).

- La mise en œuvre de la stratégie

« Il représente sur un horizon de deux à trois ans les modalités pratiques de mise en œuvre de la stratégie. Cette programmation s'articule, pour chaque fonction, en ; une planification des actions, une définition des responsabilités, une allocation de moyens financiers, humains et/ou techniques » (Claude ALAZARD, 2010, p.232).

3.1.3 Plan d'action

Un plan d'action est un ensemble d'étapes à suivre afin que les objectifs stratégiques soient atteints, les questions formulées lors de la préparation du plan d'action sont : quelles sont les tâches spécifiques ? A quel moment ces tâches seront effectuées ? Avons-nous suffisamment de ressources financières ? (France LARFORGE, 2006, p.3)

Les responsables des unités décentralisées ont besoin d'un plan d'action afin de l'utiliser comme cadre pour leurs actions (Claude ALAZARD, 2010, P.232).

3.1.4 Budget

Le budget procure une assurance, il permet de démontrer que les dépenses sont inférieures aux recettes, il permet la planification à long et court terme.

a) Définition du budget

Le budget représente l'ensemble des ressources financières allouées pour la réalisation d'activités spécifiques sur une période donnée. L'une des activités clés de la budgétisation est consacrée à la prévision des recettes et dépenses futures.

- Un outil financier

« Le budget est l'expression quantitative du programme d'actions proposé par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme. Il en couvre les aspects tant financiers que non financiers » (Charles HORNGREN, 2006, p.172).

b) Catégories de budgets

Les différentes catégories de budgets sont les budgets d'exploitation, budgets d'investissements (équipements) et budgets financiers (ou de synthèse).

b.1) Budgets d'exploitation

Le budget d'exploitation représente un ensemble de budgets, il fournit des prévisions aux fonctions de l'entreprise. On l'appelle aussi le **budget opérationnel**, il se subdivise en :

- budget des produits : budget des ventes, budgets d'autres produits
- budgets des coûts : budget d'approvisionnement, budget de production, budget administration comme par exemple frais de gestion générale (Mohamed ABBOU, 2013).

b.2) Budget d'investissements

Ce sont des budgets qui retracent le programme d'investissements prévisionnel.

Exemple : tranche annuelle du plan de développement de l'entreprise (Mohamed ABBOU, 2013).

b.3) Budgets financiers (ou budgets de synthèse)

Ce sont des tableaux qui ont pour objectif de traduire les recettes et dépenses futur.

Exemple : budget de trésorerie, bilan prévisionnel, TCR prévisionnel.

- Autres budgets financiers (tableau de financement, évolution des principaux ratios utilisés comme objectifs à atteindre).

3.2 Les outils de suivi et pilotage

Les méthodes de suivi des résultats sont multiples. Elles sont fondées sur l'identification des écarts par rapport aux objectifs.

3.2.1 Le contrôle budgétaire

Une fois que la préparation du budget est terminée, il est nécessaire de faire une revue pour analyser les écarts existants entre les valeurs prévisionnelles et les valeurs réelles du budget.

Le contrôle budgétaire permet le calcul et l'analyse des écarts (favorables ou défavorables), l'identification des causes, et l'élaboration d'un programme d'action corrective (Berland Nicolas, 2009, p.71).

« Le contrôle budgétaire est un instrument de suivi essentiel mais incomplet. Le tableau de bord vient le compléter » (Henri BOUQUIN, 2010, p.511).

a) Définition

C'est un outil qui compare les résultats réels aux résultats du budget. Tout écart est calculé sous la responsabilité d'une personne spécifique capable d'interpréter et de comprendre le budget initial.

« Le contrôle budgétaire repose sur une approche comptable avec le calcul des écarts et sur une logique économique et financière avec un arrière-plan de management par les chiffres et de responsibility accounting » (Hélène LONING, 2008, p.117).

b) Analyse des écarts

Écarts sur prix

Écart sur prix = (coût unitaire réel – coût unitaire budgétaire) X quantité réelle

- Écart du coût d'acquisition des matières premières

Il permet de détecter si le coût d'acquisition des ressources (les matières premières) est plus ou moins coûteux que prévus et son impact sur le résultat (Hélène LONING, 2008, p.119).

Écarts sur quantité

Écart sur quantité = (Quantité réelle – Quantité budgétée) X coût unitaire budgétaire

- Écart sur les quantités de ressources consommées

Il permet de déterminer si la quantité des ressources consommées est la même que celle du budget. Il aide à détecter la différence entre la quantité prévu et la quantité utilisé (Hélène LONING, 2008, p.119).

c) Critiques du processus budgétaire

Les critiques du processus budgétaire concernent :

- Un outil peu opérationnel

« Le budget est un outil peu opérationnel, pour les non financiers la vision comptable n'est pas conforme à la réalité des opérations. Pour les financiers la vision est partielle trop focalisé sur le compte du résultat » (Olivier de La Villarmois, 2012).

- un processus bureaucratique centralisé

« *La gestion budgétaire est un processus bureaucratique centralisé avec une faible participation des acteurs* » (Olivier de La Villarmois, 2012).

- Un manque de pertinence

L'articulation stratégie/budget n'est pas aussi pertinente car il y a un problème sur l'affectation des écarts et sur la définition des centres de responsabilité (Nicolas BERLAND, 2002, p.83).

- Caractère incertain des prévisions

Les prévisions sont incertaines ce qui induit une prédominance financière et une forme de conservatisme (Olivier de La Villarmois, 2012).

3.2.2 Le tableau de bord de gestion

Avant de construire un tableau de bord, l'entreprise structure un plan avec des objectifs clairs et bien définis.

Le TB comporte un ensemble d'informations (les indicateurs) qui permettent le pilotage de l'entreprise. Les indicateurs pertinents choisis lors de la construction du TB dépendent de l'entreprise. Chaque entreprise détermine la périodicité d'élaboration du tableau de bord (Laurence Le GALLO, 2005, p.17).

a) Définition du tableau de bord

La définition suivante est empruntée à Bouquin (2001)

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs qui facilite aux gestionnaires la découverte de leurs environnements, le suivi du système qu'il pilote et l'identification des tendances qui influence leurs horizons.

« *Le tableau de bord de gestion fournit une information directement compréhensible, en temps réel, il est totalement spécifique d'une mission ou d'une fonction : contrôle de la consommation de moyens, contrôle des taux d'utilisation dans un parc de matériels, fréquentation d'un équipement, nombre de repas servis, etc* » (Jérôme DUPUIS, 1991, p.121).

b) Les indicateurs du tableau de bord

On peut classer les indicateurs de la façon suivante :

- **Les indicateurs économiques**
- Les indicateurs de performance

« Les indicateurs économiques sont ceux qui traduisent en termes monétaires la performance globale de l'organisation ou du service. Comme, le résultat d'exploitation, la marge sur coût variable, l'utilisation de la capacité d'accueil ou d'activité » (Jérôme DUPUIS, 1991, p.130).

- **Les indicateurs physiques**

Les indicateurs physiques sont de quatre natures et répondent à quatre types de questions :

Tableau N° 1 : Les indicateurs physiques

Indicateurs	Exemples
Indicateur d'activité	Les quantités de produits, les services rendus, le nombre de clients.
Indicateur de qualité	Les délais d'attente, le respect des échéances, le taux d'annulation de réunions.
Indicateur de coût	Les heures de main d'œuvre, les heures de machine, les matériaux, les locaux, les capitaux et la création de richesses par le service (valeur ajoutée sur production, etc.)
Indicateur d'éclairage	Il permet soit de comprendre les résultats passés, ou soit d'anticiper les résultats futurs. Il concerne l'évolution de la clientèle potentielle, des statistiques démographiques, de la capacité ou du taux d'activité du service.

Source : (Jérôme DUPUIS, 1991, p.130-131)

- **Les indicateurs humains**

Satisfaction du personnel et la qualité de service

« Les indicateurs humains se rapportent à la satisfaction du personnel, à la qualité de son utilisation, à ses compétences. Ce sont des indicateurs comme la participation aux groupes de progrès, les journées d'absentéisme, les embauches et démissions et les mutations » (Jérôme DUPUIS, 1991, p.133).

c) Rôle d'un tableau de bord

Pour qui ?

Pour le responsable d'activité, le responsable de qualité, le chargé de mission, le responsable financier, le contrôleur de gestion, le directeur général.

- **Le tableau de bord est un outil de pilotage et aide à la décision**

Grâce à la visualisation des données, les tableaux de bord exposent aux utilisateurs une vue globale des performances actuelles (Claude ALAZARD, 2010, p.552).

L'utilisation efficace du tableau de bord peut avoir un impact positif sur la performance de l'entreprise.

- **Outil de dialogue et de communication**

Un tableau de bord a la capacité d'informer les gestionnaires sur l'ensemble des informations au sein de l'entreprise. Il facilite le dialogue et la communication entre les membres du groupe (Claude ALAZARD, 2010, p.553).

- **Interface de reporting**

Le tableau de bord récolte les informations nécessaires à l'établissement des indicateurs. Il se transforme en une banque de données. Il réduit le temps et transmet l'information rapidement (Claude ALAZARD, 2010, p.553).

3.2.3 Tableau de bord prospectif

L'entreprise utilise le balanced scorecard pour mesurer et suivre les progrès vers les objectifs stratégiques. Il crée un lien entre la mission de l'entreprise et ses résultats.

« *Le Balanced scorecard (BSC) a été promu au début des années 90 par Robert Kaplan et David Norton s'appuyant sur une critique des outils de pilotage traditionnels trop centrés sur les seuls indicateurs financiers* » (Françoise GIRAUD, 2004, p.99).

a) Définition du tableau de bord prospectif

Un tableau de bord prospectif, c'est un tableau de bord de gestion qui regroupe des indicateurs liés aux perspectives de l'entreprise comme la stratégie, l'anticipation des attentes, le besoin des clients, les fournisseurs, le positionnement des concurrents et la planification des processus (Nizar FASSI, 2016).

b) Objectif

Pourquoi prospectif ? Les outils classiques reposent sur une vision financière de la stratégie à partir des chiffres passés. Kaplan et Norton ont eu une autre vision du futur (Laurent GRANGER, 2017).

Pourquoi le tableau de bord prospectif ? Il représente l'équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers (Laurent GRANGER, 2017). Le tableau de bord prospectif offre une vision équilibrée de la performance.

c) Les catégories d'indicateurs

Le tableau de bord structure les indicateurs en quatre catégories :

- Des indicateurs de résultats financiers

Les besoins des actionnaires

Ces indicateurs expriment les attentes des actionnaires, ils mesurent la performance tout comme les indicateurs traditionnels (Françoise GIRAUD, 2004, p.104).

Robert Kaplan et David Norton respectent trois objectifs de la performance qui sont ;

- la croissance et la diversification du chiffre d'affaires,
- la minimisation des coûts,
- la rentabilité des actifs investis (Françoise GIRAUD, 2004, p.104).

Exemples

Il existe quelques indicateurs importants pour mesurer la performance financière : le résultat par action, le taux de rentabilité financier, les cash-flows, la rentabilité des actifs (Nicolas BERLAND, 2009, p.120).

Inconvénient

L'inconvénient de ces mesures est la non prise en considération du coût du capital (Nicolas BERLAND, 2009, p.120).

- Des indicateurs de satisfaction des clients

Ces indicateurs permettent de mesurer la performance des clients et non des actionnaires. Toutefois Kaplan et Norton expriment une relation entre cet axe et les indicateurs financiers car la satisfaction du client détermine la performance financière (Françoise GIRAUD, 2004, p.100).

La vision du client envers les produits est prise en compte pour évaluer leurs satisfactions par rapport aux prix à la qualité et à la disponibilité du produit.

Les points de vue des clients sont recueillis pour évaluer leurs satisfactions quant à la qualité, au prix et à la disponibilité des produits ou services. Les clients commentent sur la satisfaction de leurs besoins avec les produits disponibles.

Exemple

Les parts de marché, la conservation de la clientèle, l'acquisition de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité par segment.

- Des indicateurs liés aux processus internes

Ces indicateurs permettent à l'entreprise de piloter la qualité de production, d'innovation, de service après-vente.

- L'efficacité

C'est la recherche de l'efficacité car cela permet de faire face aux concurrents et l'analyser des faiblesses comme le gaspillage des produits et le non-respect de livraison.

Ces indicateurs prennent aussi en compte la satisfaction du client en prenant en compte les remarques de ces dernières (Françoise GIRAUD, 2004, p.100).

- Des indicateurs d'apprentissage

Ces indicateurs permettent d'améliorer l'entreprise en créant de la valeur et de l'innovation.

Les indicateurs d'apprentissage traitent l'information en recherchant la façon dont elle est recueillie et la façon dont elle est traitée afin de dégager un avantage concurrentiel sur le marché.

« Ils concernent la performance de l'organisation et le management des femmes et des hommes » (Laurent GRANGER, 2017).

Exemple

Le potentiel des salariés, la capacité du système d'information, le climat au sein de l'entreprise (Françoise GIRAUD, 2004, p.104).

3.2.4 Le reporting

On utilise le mot reporting pour les activités de management, de marketing, de la finance ou pour la stratégie de l'entreprise.

Le rôle du reporting est d'informer sur le degré de réalisation des objectifs et sur l'utilisation des ressources (Henri BOUQUIN, 2010, p.512).

Il s'agit de fournir une vision claire, objective, fiable au management sur toutes les opérations afin que l'entreprise soit plus réactive (Akeance Consulting, 2012).

a) Définition

Les actions de suivi

« 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 » (Nizar FASSI, 2016).

Le suivi des informations financières

« Le reporting financier 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 » (Alain FERNANDEZ, 2017).

L'analyse financière.

« 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 » (Françoise GIRAUD, 2004, p.144).

b) Les outils de reporting financier

Le reporting financier propose les outils suivants ; consolidation des comptes, planification, budget, prévision, diffusion de l'information (Alain FERNANDEZ, 2017).

Les outils du reporting permettent à l'entreprise de détecter des informations et de les traiter à partir de différents critères pour élaborer un tableaux de bord.

Pour que les actions deviennent cohérentes et que le contrôle devient efficace, le reporting a besoin d'un outil d'aide à la décision ou logiciel (Nizar FASSI, 2016).

c) L'avantage du reporting financier

Il est rentable en terme de système d'information du moment que les données sont produites par le système comptable donc elles sont fiables (Françoise GIRAUD, 2004, p.146).

d) L'inconvénient du reporting financier

Le reporting financier n'est pas suffisant pour une perspective de pilotage décentralisé, il se focalise sur les indicateurs du résultat (Françoise GIRAUD, 2004, p.146).

3.3 La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion explique le résultat, elle calcule ce dernier par produit ou par service. Elle démontre la raison d'une perte ou d'un gain, elle analyse pour faciliter la gestion.

La comptabilité de gestion repose sur le système d'information comptable de l'entreprise et sur la comptabilité financière.

« La comptabilité financière calcule la valeur du patrimoine de l'entreprise, le montant du résultat » (Henri DEVASSE, 2010, p.268).

3.3.1 Les objets du calcul des coûts

La comptabilité de gestion calcule les coûts du produit, du service, du processus, du client, du réseau de distribution pour aider les managers à prendre des décisions.

Un système d'information comptable

« La comptabilité de gestion est un système d'informations comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies » (Henri BOUQUIN, 2003, p.10).

L'objectif de la comptabilité de gestion :

- Un objectif à priori

La comptabilité de gestion fournit les informations nécessaires à la prise de décision.

« La comptabilité de gestion s'attache plus à l'utilité de l'information pour la prise de décision » (Jérôme DUPUIS, 1991, page 44). C'est un objectif à priori.

- Un contrôle à posteriori

La comptabilité de gestion calcule les couts, explique les résultats de l'entreprise et compare les réalisations aux prévisions.

Elle analyse le résultat général et le décompose en résultats par activité ou par produit afin de permettre le contrôle (Claude ALAZARD, 2010, p.65).

« Elle fournit les moyens d'un autocontrôle ou d'un contrôle à posteriori pertinent puis qu'elle permet un meilleur ajustement » (Jérôme DUPUIS, 1991, p.44).

3.3.2 Les concepts de la comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion repose principalement sur les coûts, les charges et les stocks.

a) Les coûts

Le coût d'achat = prix d'achat + frais d'achat

« Le coût est la somme des charges relatives à un élément déterminé » (Henri DEVASSE, 2010, p.268).

Les caractéristiques des coûts

Un coût est défini par trois caractéristiques.

- Son champ d'application

Il peut s'appliquer à la production, à la distribution, à l'administration.

- Son contenu

Coût complet et résultat

« Un coût complet comprend toutes les charges relatives à l'élément considéré. Coût complet = coût variable correspondant à l'activité + les charges fixes globales. Le résultat = prix de vente - coût complet » (Henri DEVASSE, 2010, p.269).

Coût partiel et marge

« Un coût partiel ne correspond qu'à certaines charges (charges variable par exemple). La marge = prix de vente - coût partiel » (Henri DEVASSE, 2010, p.269).

- Le moment de calcul

Coût réel et coût préétabli

« Un coût réel est calculé à posteriori. Un coût préétabli est un coût prévisionnel » (Henri DEVASSE, 2010, p.269).

b) Les charges

Une charge est l'une des composantes du coût. Elle représente une dépense de ressources pour l'accomplissement d'une opération ou la fabrication d'un produit.

Exemple des charges ; les charges incorporées (frais du personnel), les charges non incorporées (charges exceptionnelles), les charges supplétives (salaire du patron), les charges

directes, les charges indirectes, les charges fixes (loyer, équipements), les charges variables (la charge de production, la consommation de la matière premières).

c) Les stocks

Les stocks sont des biens détenus pour être vendus, des matière premières ou fournitures à consommer.

- Valorisation des entrées et des sorties

Les stocks sont valorisés afin de connaître les quantités et les chiffres.

- La valorisation des entrées

Les entrées sont valorisées aux coûts d'achat pour (les matières premières, les marchandises) et aux coûts de production pour (les produits finis, les produits en cours).

- La valorisation des sorties

Il y a plusieurs méthodes comme par exemple *FIFO (First In First Out)* ça veut dire Premier Entré Premier Sorti, *LIFO (Last In First Out)* ça veut dire dernier entré premier sorti, CMUP (Coût Moyen Unitaire Pondéré).

3.3.3 Le direct costing ou la méthode des coûts variables

Cette méthode permet la séparation des coûts fixes et des coûts variables.

a) Le principe

Les coûts fixes sont directement déduits du résultat global de l'entreprise. Ils ne font pas l'objet d'une répartition entre les produits.

Le chiffre d'affaire de chaque produit doit couvrir ses charges variables propres et dégager une marge sur coût variable.

« La somme des marges sur coûts variable des produits vendus doit permettre l'absorption des charges de structure (sans répartition entre les produits) et laisser un profit global pour l'entreprise » (Mohamed ABBOU, 2013).

« La méthode consiste à distinguer les coûts variables des coûts fixes et à ne rattacher aux produits que les concernant » (Nicolas BERLAND, 2009, p.24).

b) Le coût fixe

Ses charges sont liées à la structure de l'entreprise (charges de structure). Elles restent fixes tant que la structure de l'entreprise ne change pas. Les charges fixes augmentent si l'entreprise change de structure.

« Le coût fixe est le total des charges fixes. Les charges fixes sont indépendantes de l'activité de l'entreprise. Exemple ; les loyers, les assurances, les amortissements » (Henri DEVASSE, 2010, p.309).

c) Le coût variable

Les charges variables sont étroitement liées à l'activité de l'entreprise, elles évoluent avec l'évolution de l'activité de l'entreprise. La consommation de matière première augmente avec l'augmentation de la production.

« Le coût variable est le total des charges variables. Les charges variables dépendent de l'activité de l'entreprise. Exemple ; les achats, les transports, la maintenance, les frais postaux » (Henri DEVASSE, 2010, p.310).

d) La marge sur coût variable

La différence entre le chiffre d'affaire et l'ensemble des coûts variables s'appelle la Marge sur Coûts Variables (MCV).

$$MCV = CA - \text{coût variable}$$

Une M/ CV positive indique que le produit couvre ses coûts variables.

- La MCV positive peut être suffisante pour la couverture des coûts fixes lorsqu'elle est supérieure à ces derniers (Nicolas BERLAND, 2009, p.24).
- La MCV peut être insuffisante pour la couverture des coûts fixes quand elle est inférieure aux coûts fixes. Dans ce cas, le produit s'est amélioré par l'augmentation des quantités vendues ou de son prix, soit par diminution des coûts variable unitaires ou des coûts fixes (Nicolas BERLAND, 2009, p.25).

Quand un produit a une MCV négative, ce produit doit être supprimé parce que l'entreprise réalise une perte en le produisant (Nicolas BERLAND, 2009, p.25).

e) Le seuil de rentabilité

Le SR est le niveau de vente pour lequel la MCV est égale au coût fixe, il est le chiffre d'affaires (CA) pour lequel l'entreprise réalise ni perte ni bénéfice.

Le calcul de la MCV en % du CA est utile à la détermination du seuil de rentabilité.

« Le seuil de rentabilité est le niveau d'activité, exprimé en chiffre d'affaires ou en quantités produites, qui permet à l'entreprise de couvrir ses coûts fixes. Le bénéfice est alors égal à zéro » (Nicolas BERLAND, 2009, p.26).

Formule:

$$SR = \frac{CF \times CA}{MCV}$$

Ou bien

$$SR = \frac{CF}{\text{Taux de MCV}}$$

$$\text{Où le taux de MCV} = \frac{MCV}{CA}$$

Source : nous-même

f) Intérêt de la méthode du direct costing

La fixation des prix, la couverture des frais fixes, la présentation des budgets et la gestion des secteurs.

- La fixation des prix

Le SR facilite la détermination du prix de vente, permet la compréhension des relations entre le coût et le profit, il détermine si l'entreprise est rentable ou non.

« Fournir des éléments utiles à la fixation des prix » (Jérôme DEPUIS, 1991, p.57).

- La couverture des frais fixes

Le « direct costing évolue » permet d'identifier le produit capable de couvrir ses charges fixes (charges fixes direct) grâce au calcul de la marge sur coûts spécifiques (marge de contribution).

« Mettre l'accent sur le problème de la couverture des frais fixes à l'aide des contributions apportées par les différents produits » (Jérôme DEPUIS, 1991, p.57).

- La présentation des budgets

« Mieux contrôler les coûts en permettant de comparer les coûts réels à des objectifs pour un même niveau d'activité » (Jérôme DEPUIS, 1991, p.60).

- La gestion des secteurs

La méthode de direct costing permet de gérer, de choisir, de fermer ou de maintenir un secteur.

g) Les limites quant à l'utilisation du direct costing

La prise de décision à court terme

Le coût fixe n'est pas alloué aux produits, il est directement déduit du résultat global de l'entreprise. Il repartit les charges fixes sur les différents produits.

« Le direct costing est particulièrement adapté pour des décisions ponctuelles pour lesquelles il est possible de considérer qu'un certain nombre de coûts sont fixes. Le direct costing fournit alors une modélisation sommaire de l'entreprise permettant des décisions rapides » (Nicolas BERLAND, 2009, p.28).

3.3.4 La méthode des coûts complets

Elle consiste à analyser les coûts directs et indirects.

« La méthode de calcul des coûts complets consiste à rattacher l'ensemble des coûts aux produits que ces coûts soient variables ou de capacité » (Nicolas BERLAND, 2009, p.30).

a) Coûts direct

Imputés directement aux produits

Le calcul des charges directes est simple. Elles sont directement intégrées sur le calcul des coûts comme la matière première utilisée pour fabriquer un seul produit.

b) Les coûts indirects

La répartition et l'imputation des coûts indirects

Les coûts indirects sont répartis entre des centres d'analyse avant d'être imputés des produits en fonction d'unités d'œuvres. Par exemple le loyer, les charges d'électricité ou l'amortissement d'un matériel pour l'entreprise qui fabrique plusieurs produits (Nicolas, BERLAND, 2009, p.30).

La répartition des charges indirectes

- Une clé à répartition

Elle consiste à répartir les charges qui appartiennent la section secondaire (centre auxiliaires) sur la section primaire (centre principaux) à l'aide d'une clé à répartition. La clé peut être un rapport ou un pourcentage. Cette répartition se fait dans un tableau de répartition des charges indirectes (Henri DEVASSE, 2010, p.288).

L'Imputation des charges indirectes

- Unité d'œuvre

«Les charges des centres principaux qui comprennent maintenant les charges des centres auxiliaires qui s'y sont déversées, sont imputées sur les produits à l'aide d'unité d'œuvre» (Nicolas BERLAND, 2009, p.32).

Conclusion

L'évolution de l'histoire des coûts appliqués sur les entreprises industrielles commence par la comptabilité industrielle qui est utilisée par les entreprises de fabrication et termine par la comptabilité de gestion qui repose sur le système d'information comptable de l'entreprise.

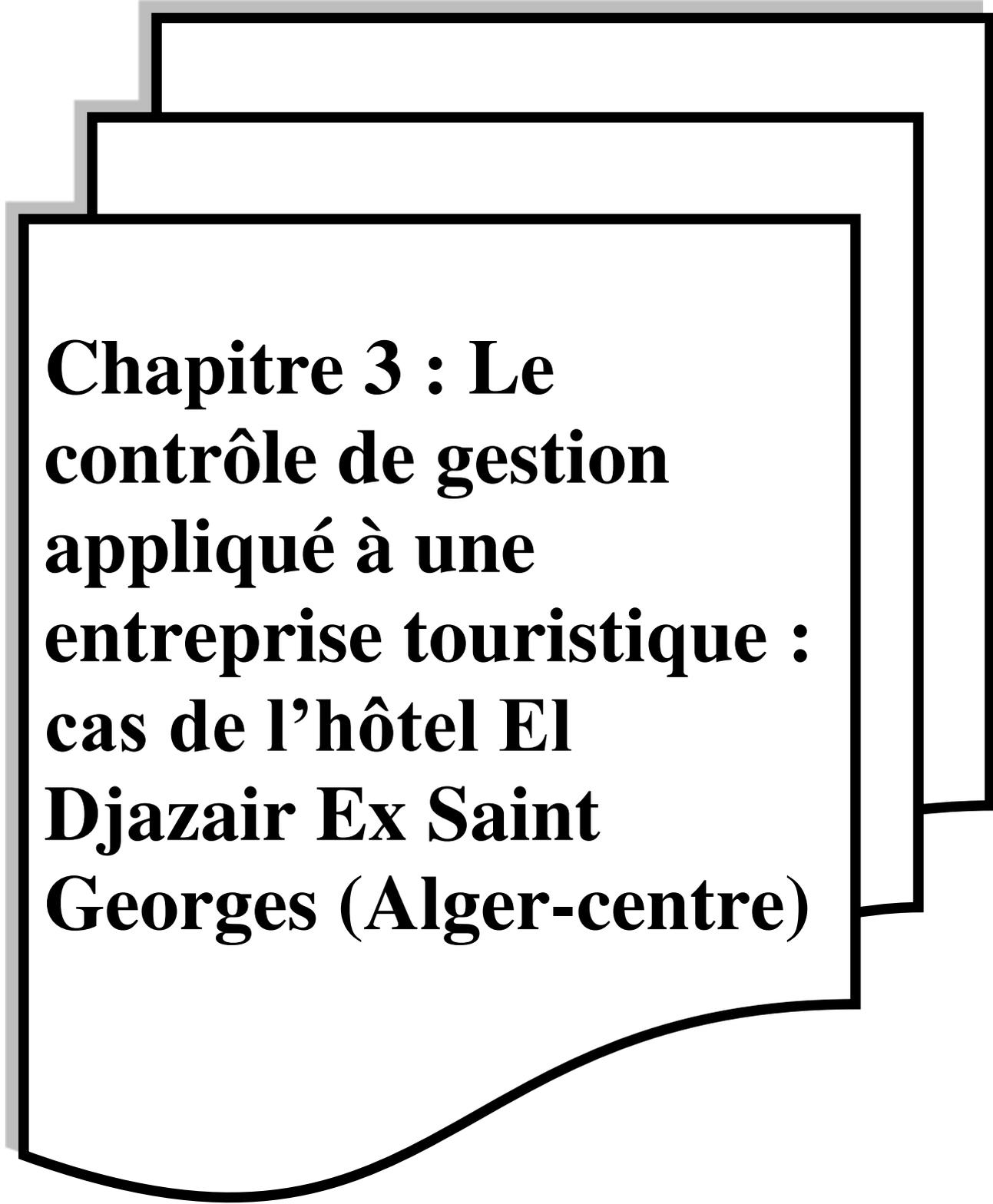
Le contrôle a évolué d'un contrôle à postériori (contrôle de la conformité des résultats) à un contrôle à priori (anticipation, pilotage de l'entreprise).

Le contrôleur de gestion a un rôle de vérificateur comptable et de pilotage de la performance organisationnelle.

La nécessité d'une planification et de contrôle au sein d'une entreprise dépendent de la nature de l'entreprise. Les entreprises sont affectées par des incertitudes qui se déroulent à l'extérieur et à l'intérieur. Les stratégies sont les points finaux du plan stratégique et des points de départ du plan opérationnel.

Les outils de contrôle de gestion aident l'entreprise à sécuriser son environnement et à être réactive lorsque le danger se présente. Ils sont nombreux et diffèrent d'une entreprise à une autre (les outils de planification, les outils de suivi et de pilotage et de la comptabilité de gestion).

Ce dernier chapitre est consacré à l'étude empirique, notre intérêt sera focalisé sur les fondements du contrôle de gestion appliqué à une entreprise touristique : cas de l'hôtel El Djazair (Ex Saint Georges Alger-centre).



**Chapitre 3 : Le
contrôle de gestion
appliqué à une
entreprise touristique :
cas de l'hôtel El
Djazair Ex Saint
Georges (Alger-centre)**

Introduction

Après avoir eu une vision théorique sur le contrôle de gestion et ses différents outils, il est temps de vérifier en pratique nos connaissances théoriques.

L'étude empirique, expérimentale de ce chapitre intitulé le contrôle de gestion appliqué à une entreprise touristique a pour intérêt :

- la présentation de la chaîne El Djazair
- l'analyse de la performance financière de l'hôtel El Djazair (Ex saint Georges).

Notre stage vise les objectifs suivants :

- déterminer le rôle et l'importance du contrôle de gestion au sein de l'hôtel El Djazair
- identifier la manière dont les outils de contrôle de gestion favorisent la performance de l'entreprise touristique (El Djazair).
- vérifier si les outils de contrôle de gestion et les instruments comptables sont pertinents pour mesurer le degré de rentabilité.

Ce stage nous a permis aussi d'obtenir des documents comme (organigramme, TCR, Bilan, Tableau de bord) de l'hôtel et de la chaîne El Djazair afin :

- de comprendre l'organisation des services et des responsabilités
- d'analyser la rentabilité de l'hôtel et la chaîne (El Djazair).

La pratique de ce stage nous a facilité la vérification de nos hypothèses :

- les outils du contrôle de gestion jouent un rôle déterminant dans la pérennité de l'entreprise.
- les entreprises touristiques emploient tous les outils de contrôle de gestion.

Section 1 : Présentation de la chaîne El Djazair

La chaîne El Djazair est une société par actions au capital social de un milliard cinq cent millions de dinars 1.500.000.000 DA, représentant quinze mille (15.000) actions d'un montant nominal de cent mille dinars (100.000 DA) détenu en totalité par le GROUPE HOTELLERIE, Tourisme et Thermalisme « HTT ».

La transformation de l'EGH EL DJAZAIR en chaîne hôtelière a été concrétisée par la résolution N° 02/97 du 4 octobre 2009 prise par le conseil des participations de l'Etat adoptant le rattachement de trois nouvelles unités hôtelières situés au sud du pays, en l'occurrence les hôtels le Caid, Taghit et le Gourara (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

1.1 Les entités hôtelières dans la chaîne El Djazair

La chaîne El Djazair dispose ainsi depuis 1^{er} janvier 2010 de cinq entités hôtelières. Chacune des entités hôtelières se caractérise par sa personnalité, son identité, son histoire et sa localisation (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

1.1.1 L'hôtel EL DJAZAIR – Alger « classé 5 étoiles »

Palace légendaire ouvert en 1889, l'hôtel El Djazair est un lieu unique, une véritable rencontre avec l'histoire d'Algérie, avec sa culture et ses arts. Avec ses jardins, sa flore tropicale, son architecture Arabo-Ottomane et son emplacement stratégique au cœur de la capitale (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

1.1.2 Quatre hôtels situés dans le Sud.

La chaîne comprend le Kerdada, le Caid, le Saoura et le Gourara qui se situe au sud.

a) L'hôtel Kerdada – Boussaâda

Situé aux portes du Sahara, l'hôtel Kerdada fût inauguré en 1913 sous l'appellation transatlantique. Ce somptueux palais est érigé près d'un jardin botanique luxuriant et orné de fontaines qui servent de toile de fond à la majestueuse piscine (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

L'hôtel Kerdada accueille ses hôtes dans une élégante décoration contemporaine et vous fait profiter d'un séjour dans un véritable havre de paix.

b) L'hôtel le Caid – Boussaâda

Situé à Boussaâda à 240 km d'Alger, l'hôtel le Caid a été fondé en 1920. Il a été restauré en 1967 par l'architecte français Fernand Pouillon. Réhabilité par la chaîne El Djazair, il est mis en exploitation en octobre 2013 (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

c) L'hôtel Saoura - Taghit

Situé à l'entrée du petit village de Taghit (wilaya de Béchar), l'hôtel est entouré par un décor paradisiaque où palmeraie, dunes et plateaux de dalles rocheuses du « Hamada » accentuent la magie. Réhabilité par la chaîne El Djazair, il est mis en exploitation en Février 2015 (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

d) L'hôtel Gourara - Timimoun

Edifié à l'orée de la ville de Timimoun et surplombant la luxuriante Oasis, l'hôtel Gourara est une construction de l'architecte français Fernand Pouillon. Construit dans les années 1970, il est considéré comme un joyau du patrimoine national. Il a été complètement rénové et modernisé par la chaîne El Djazair dans un style qui harmonise tradition et modernité. Réhabilité par la chaîne El Djazair, il est mis en exploitation en Avril 2015 (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

1.2 Les objectifs de l'hôtel El Djazair

L'hôtel El Djazair a pour objectif d'améliorer le chiffre d'affaires, maximiser le profit et satisfaire les clients (Monsieur Hachour, notre responsable au sein de l'hôtel El Djazair Ex Saint Georges).

1.3 Les services au sein de l'hôtel El Djazair

Business center, bureau de change, agence de voyage, service de location de véhicules avec chauffeurs, l'accueil à l'aéroport international (Document interne fournit par l'hôtel El Djazair).

1.4 L'hébergement et la restauration au sein de la chaîne El Djazair

La chaîne El Djazair dispose d'une offre d'accueil en hébergement de 561 chambres et d'une capacité totale des restaurants et des salles des banquets de 1 610 couverts, répartie comme suit :

FIG. 4 - Part chambre en %

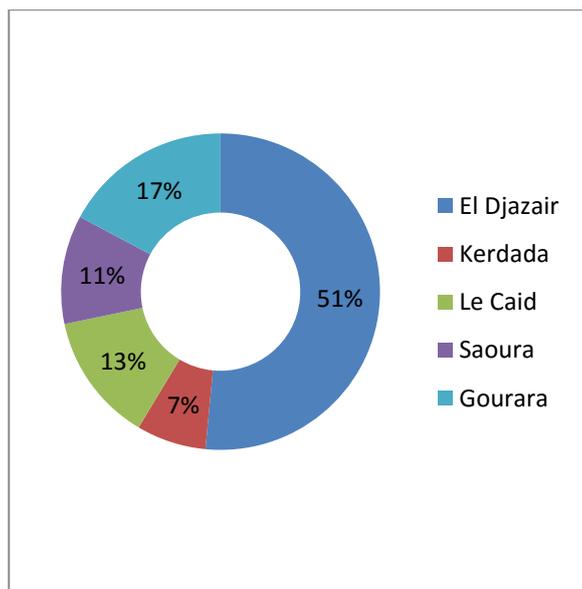
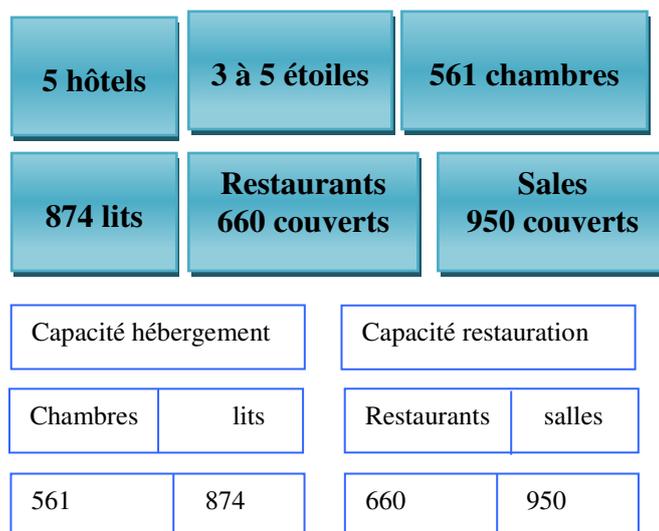


FIG.5 –Capacité d'accueil chaîne El Djazair



Source : l'hôtel El Djazair

Source : document interne fournit par l'hôtel El Djazair

FIG.6 – Capacité total des chambres de la chaîne El Djazair.

EI Djazair Alger ***** (2 19 ch. 1 lit) & (69 ch. 2 lits)	288	357	250	360
Kerdada Boussaâda *** (19 ch. 1 lit) & (23 ch. 2 lits)	42	65	70	60
Le Caid Boussaâda **** (6 ch. 1 lit) & (68 ch. 2 lits)	74	142	120	100
Saoura Taghit **** (2 ch. 1 lit) & (57 ch. 2 lits)	59	116	120	200
Gourara Timimoun **** (2 ch. 1 lit) & (96 ch. 2 lits)	98	194	100	230

Source : document interne fournit par l'hôtel El Djazair

1.4.1 L'hébergement

L'hôtel El Djazair (Ex St-George) dispose de 357 lits et 288 chambres dont 27 suites (2 suites exécutives, 9 suites seniors et 16 suites juniors).

Tableau N° 2 : les différents types de chambres et de suites dans l'hôtel El Djazair

Les types des chambres	Remarques
Chambre standard	La chambre standard est la moins chère de l'hôtel. Il s'agit d'une chambre standard single pour une personne et d'une chambre standard double pour deux personnes.
La suite	<p>La suite est plus grande qu'une chambre standard car elle est composée d'une ou plusieurs chambres et un salon. Elle est comme un appartement dans un hôtel. Elle est utilisée par des hommes affaires et des familles qui restent pour une longue période dans l'hôtel.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La suite junior. Elle est d'une taille plus réduite. C'est une chambre qui contient un lit et un espace salon ouvert sur la chambre. - La suite senior. Elle est plus grande qu'une suite junior, elle est structurée d'une cuisine et de deux chambres. <p>La suite exécutive ou présidentielle. C'est la chambre la plus chère de l'hôtel. Elle est très spacieuse (vaste) avec les meilleures vues et aménagement de l'hôtel.</p>

Source : Elaboré par nous-même à partir des documents fournis par l'hôtel El Djazair

1.4.2 La restauration

L'hôtel El Djazaïr est composé de deux restaurants (le Saint George et la Pagode de Jade).

Tableau N° 3 : les restaurants dans l'hôtel El Djazair

Les restaurants	Remarques
Restaurant le saint George	Cuisine française et algérienne avec une capacité de 250 couverts.
Restaurant La Pagode de Jade	Cuisine chinoise avec une capacité de 60 couverts.

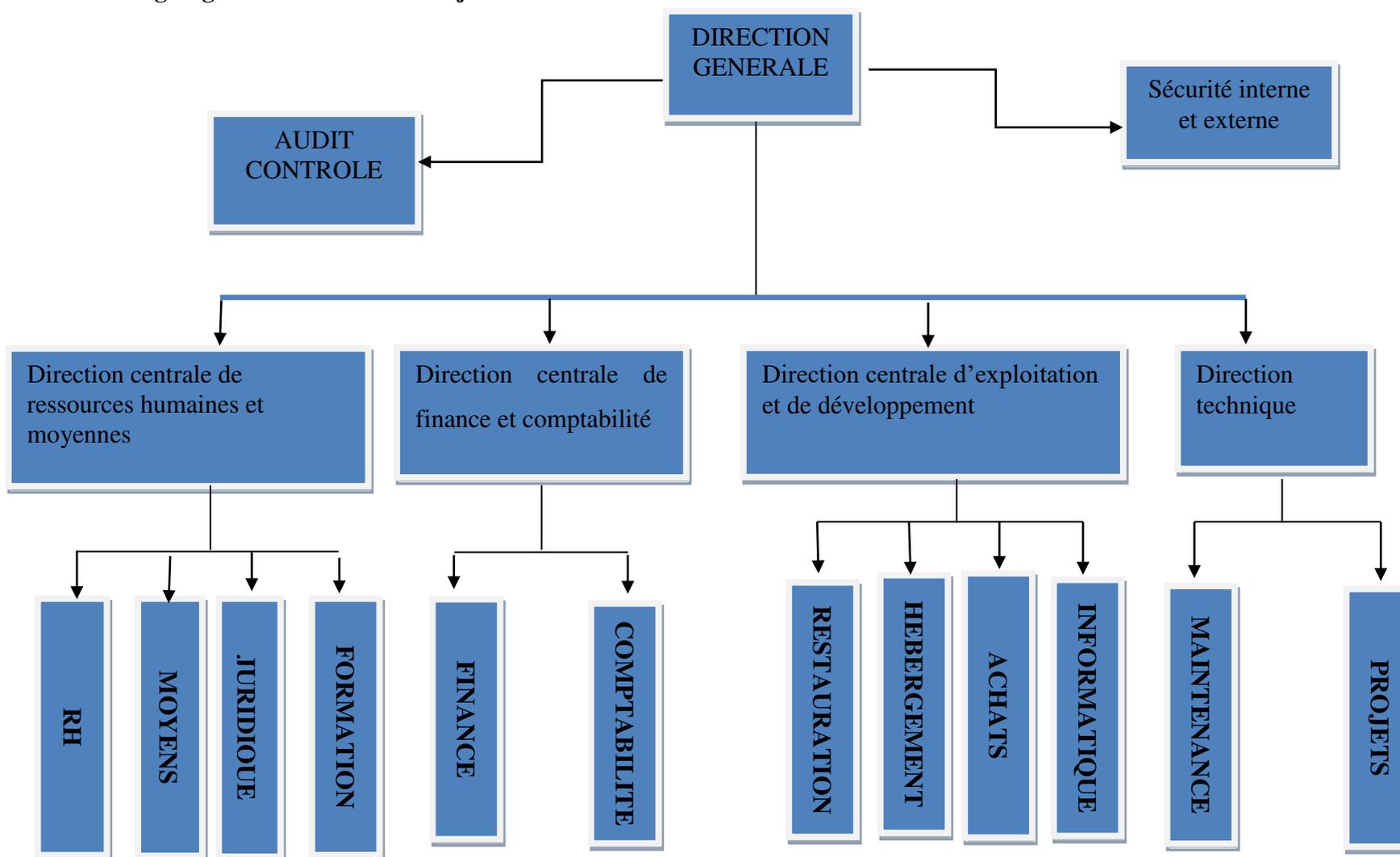
Source : Elaboré par nous-même à partir des documents fournis par l'hôtel El Djazair

1.5 L'organisation générale de l'hôtel El Djazair

Chaque hôtel a besoin d'une structure organisationnelle pour effectuer ses opérations quotidiennes. L'hôtel El Djazair utilise la structure organisationnelle pour diviser les tâches, spécifier le travail pour chaque département et déléguer l'autorité au sein des différents départements. Cela a pour but d'augmenter la productivité du travail au sein de l'hôtel El Djazair.

Pour avoir une meilleure vision de l'hôtel El Djazair afin de comprendre son organisation et sa répartition des tâches, la description des fonctions est ainsi :

FIG. 7 - L'organigramme de l'hôtel El Djazair



Source : document fourni par la direction des ressources humaines de l'hôtel El Djazair (Alger – Janvier 2018)

1.5.1 La direction générale

Elle est la responsable de l'hôtel El Djazair. Elle travaille avec les responsables de différents départements pour assurer le bon fonctionnement de l'hôtel.

La direction générale est divisé en six directions centrales à savoir ; l'audit et le contrôle, la sécurité interne et externe, direction centrale des ressources humaines, direction centrale de finance et comptabilité, direction centrale d'exploitation et de développement, direction technique.

1.5.2 Audit et contrôle

L'audit et le contrôle sont indépendant, ils se rattachent directement à la direction générale. Tous les hôtels de la chaine El Djazair ont leurs contrôleurs de gestion qui sont tous rattachés au contrôleur de gestion de l'hôtel El Djazair.

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 les niveaux d'activité de l'hôtel et du restaurant.

1.5.3 La sécurité interne et externe

La sécurité interne et externe se rattache directement à la direction générale. Elle est responsable du maintien et de la sécurité.

1.5.4 La direction centrale des ressources humaines et moyennes

Elle est chargée de gérer le recrutement des employés, d'organiser la formation du personnel et de vérifier la présence du personnel. Elle se divise en quatre sous directions à savoir; les ressources humaines, les moyens, la juridique et la formation.

1.5.5 La direction centrale de finance et comptabilité

La direction centrale de finance et comptabilité a pour rôle d'enregistrer les comptes, de préparer et interpréter les états financiers. Elle se divise en deux sous-directions à savoir ; la finance et la comptabilité.

Le directeur financier a pour rôle 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.

Le comptable a pour rôle de suivre et de certifier les comptes de manière à déterminer l'image fidèle de l'entreprise.

1.5.6 La direction centrale d'exploitation et de développement (DCED)

La DCED est responsable du suivi des stocks, des achats. La responsabilité de ce département est la vente des services aux clients. Ce département s'occupe de la location des chambres et des repas aux clients. Il est responsable de tous les restaurants et du bar.

Elle s'occupe du service de la clientèle, y compris le service de réception, la réservation, la blanchisserie, le téléphone et le service de ménage. La réception est le département le plus important car il offre souvent un contact direct avec les clients.

Elle se divise en quatre sous-direction à savoir ; la restauration, l'hébergement, les achats et l'informatique.

1.5.7 La direction technique

La direction technique a pour rôle l'installation de la climatisation, du chauffage, des équipements de cuisine, de la plomberie et de l'électricité.

Elle gère plusieurs projets, fait un jugement indépendant pour identifier et résoudre les problèmes et les risques importants qui ont une incidence sur le succès du projet.

Elle se divise en deux sous-directions à savoir ; la maintenance et les projets.

Section 2 : Présentation des analyses et des résultats

Dans cette section, nous avons effectué une étude expérimentale et qualitative sous forme d'entretien directif avec le responsable du contrôle de gestion de l'hôtel El Djazair, afin d'avoir une vision sur l'importance du contrôle de gestion et l'utilisation de ses outils au sein de cette entreprise touristique.

Notre travail vise les objectifs suivants :

- déterminer les outils et méthodes utilisées pour piloter la performance de cette entreprise hôtelière.
- analyser et interpréter les résultats (TCR, bilan, indicateurs, ratios et tableau de bord).

2.1 Analyse de la performance financière de la chaîne El Djazair

Nous avons étudié la rentabilité de la chaîne El Djazair par le biais de l'analyse financière qui comprend les bilans financiers, le compte de résultat et les ratios.

2.1.1 L'analyse des bilans financiers des années 2013 et 2014

Cette analyse nous a permis de déterminer l'importance de chaque élément dans le bilan. Ces éléments comprennent les immobilisations, les stocks, les créances, la trésorerie, les capitaux propres, les dettes à long terme et les dettes à court terme.

2.1.2 Interprétation structurelle des bilans financiers

Le bilan financier comprend la structure des emplois et la structure des ressources.

a) Structure des emplois

La structure des emplois comprend la valeur immobilisée (VI), la valeur d'exploitation (VE), la valeur réalisable (VR) et la valeur disponible (VD).

Tableau N° 4: Emplois des bilans en grande masse (annexe N°03)

Eléments	2013	2014	Taux d'évolution en %
VI	4 888 497 463,12	5 392 478 493,37	10,31
VE	308 079 814,60	348 955 569,95	13,27
VR	1 916 858 831,62	2 379 585 607,32	24,14
VD	793 199 303,50	644 084 014,87	-18,8
Totaux	7 906 635 412,84	8 765 103 685,51	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du bilan financier

La valeur immobilisée, la valeur d'exploitation et la valeur réalisable ont augmenté respectivement de 13%, 24% et 18% (augmentation de la quantité des achats, croissance des immobilisations financières et le non-respect de délai de paiement des clients).

La valeur disponible a diminuée de 18,8% parce que l'entreprise a augmenté ses VI, VE et VR.

b) Structure des ressources

La structure des ressources comprend les fonds propres, les dettes à moyen et long termes (DMLT) et les dettes à court termes (DCT).

Tableau N°5 : Ressources des bilans en grande masse (annexe N°04)

Ressources	2013	2014	Taux d'évolution en %
Fonds propres	2 682 096 609,24	2 836 482 561,34	5,76
DMLT	4 424 105 873,42	5 131 736 198,18	15,99
DCT	800 432 930,18	796 884 925,99	-0,44
Totaux	7 906 635 412,84	8 765 103 685,51	

Source : Elaboré par nous-mêmes à partir du bilan financier

- **Les fonds propres**

Les fonds propres ont augmenté de 5,76% (augmentation du capital non appelé et des primes et réserves). Voir l'annexe N°04

- **Les dettes à long et moyen terme**

Les dettes à long terme ont augmenté de 16% (l'entreprise a recourt excessivement à l'emprunt pour investir ce qui implique que l'entreprise n'a pas d'autonomie financière).

- **Les dettes à court terme**

Les dettes à court terme ont diminué de 0,44% (l'entreprise a remboursé certaines de ses dettes à court terme).

2.1.3 L'analyse de l'équilibre financier

Nous avons calculé et interprété l'équilibre financière à long et court terme puis nous avons calculé la trésorerie nette afin de connaître la situation financière de l'entreprise.

a) L'équilibre financier à long terme

Son indicateur est le fonds de roulement net. Il nous permet d'avoir une idée sur la manière dont les immobilisations sont financées.

FRN positif : le financement se fait par les capitaux permanents

FRN négatif : le financement se fait par les ressources à court terme.

$$\boxed{\text{FRN} = (\text{capitaux propres} + \text{DLMT}) - \text{VI}}$$

Tableau N° 6 : calcul du fonds de roulement par le haut du bilan

Eléments	2013	2014
Capitaux propres (1)	2 682 096 609,24	2 836 482 561,34
DLMT (2)	4 424 105 873,42	5 131 736 198,18
VI (3)	4 888 497 463,12	5 392 478 493,37
FR = 1+ 2-3	2 217 705 019	2 575 740 266

Source : élaboré par nous-même

Par le haut du bilan, le fonds de roulement représente un excédent de capitaux par rapport aux actifs ce qui signifie que les capitaux permanents servent à financer deux types d'emplois :

- les actifs immobilisés (investissements)
- et les actifs circulant (les éléments détenus par l'entreprise qui risquent d'être transformer en monnaie en moins d'un an.

Ou bien $\boxed{\text{FRN} = \text{Actif circulant} - \text{DCT}}$

Tableau N° 7 : Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan

Eléments	2013	2014
AC (1)	3 018 137 949,72	3 372 625 192,14
DCT (2)	800 432 930,10	796 884 925,99
FR = 1-2	2 217 705 019	2 575 740 266

Source : élaboré par nous-même

Par le bas du bilan, le fond de roulement représente un excédent des actifs circulants, par rapport aux dettes que l'entreprise doit couvrir à moins d'une année, cela signifie que l'entreprise va constater aux cours des années à venir des entrées suffisantes pour assumer les dettes courtes.

Le fonds de roulement pour les deux années est positif, cela signifie que les immobilisations sont intégralement financées par des capitaux permanents. Dans ce cas, la chaine El Djazair réalise un équilibre financier à long terme et dégage une marge de sécurité (un excédent des ressources stables) qui est affectée aux financements des besoins d'exploitation. Il s'agit d'une bonne structure financière dans ce cas.

Nous remarquons une augmentation du FRN en 2014 qui est dû à l'augmentation des emprunts et des capitaux propres.

b) L'équilibre financier à court terme

Son indicateur est le besoin en fonds de roulement. Nous allons analyser les stocks et encours, les créances, les emplois assimilés et les dettes à court.

$$\text{BFR} = (\text{VE} + \text{VR}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaire})$$

Tableau N°8 : Calcul du besoin en fonds de roulement

Eléments	2013	2014
VE (1)	308 079 814,60	348 955 569,95
VR (2)	1 916 858 831,62	2 379 585 607,32
DCT (3)	800 432 930,18	796 884 925,9
CB(4)	2 558 451,23	2 558 451,23
BFR = 1+2-3+4	1 427 064 168	1 934 214 702

Source : élaboré par nous-même

Ou bien
$$\text{BFR} = (\text{Actif circulant} - \text{VD}) - (\text{DCT} - \text{concours bancaire})$$

Tableau N° 9: Calcul du besoin en fonds de roulement

Eléments	2013	2014
AC (1)	3 018 137 949,72	3 372 625 192,14
VD (2)	793 199 303,50	644 084 014,87
DCT (3)	800 432 930,1	796 884 925,99
CB (4)	2 558 451,23	2 558 451,23
BFR = 1-2-3+4	1 427 064 168	1 934 214 702

Source : élaboré par nous-même

Le besoin du fond de roulement est positif, l'entreprise doit donc financer ses emplois à court terme en ayant recours à son excédent de ressources à long terme ou à l'aide de ressources financières à court terme (concours bancaires).

L'entreprise a dégagé un BFR positif en 2013 et en 2014 qui indique :

- un excès de stock, les créances clients sont supérieures aux dettes à court terme, dépendance de l'entreprise à l'emprunt, la baisse de la trésorerie.
- ce besoins va être comblé par les ressources permanentes dégagées par le fond de roulement positif.

c) La trésorerie nette

Il s'agit de la comparaison entre le FRN et le BFR.

$$\text{Trésorerie nette} = \text{FRN} - \text{BFR}$$

Tableau N°10: Calcul de la trésorerie nette

Eléments	2013	2014
FR (1)	2 217 705 019	2 575 740 266
BFR (2)	1 427 064 168	1 934 214 702
TN = 1-2	790 640 851	641 525 564

Source : élaboré par nous-même

La trésorerie nette est positif en 2013 et 2014, cela signifie que les ressources de l'hôtel sont suffisantes pour couvrir les besoins, l'entreprise pourra donc financer d'autres projets sans avoir à recourir à l'emprunt.

2.1.4 L'analyse des soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement

Les SIG déterminent l'importance de diverses charges et produits lors de la formulation des résultats. Ils déterminent si l'entreprise est rentable et les éléments qui ont généré ce résultat (positif ou négatif). Les charges comprennent les charges d'exploitations, les charges financières et les charges exceptionnelles. Les produits comprennent les produits d'exploitation, les produits financiers et les produits exceptionnels.

Le résultat de l'exercice se compose des résultats d'exploitation, des résultats financiers, des résultats exceptionnels, auxquelles il faut retirer les impôts.

Le résultat net augmente les fonds propres lorsqu'il est positif et les diminue lorsqu'il est négatif.

La CAF représente l'ensemble des ressources de financement interne généré par l'activité de l'entreprise durant l'exercice. L'entreprise calcule la CAF dans le but d'investir, de rembourser ses emprunts et pour la rémunération de ses actionnaires.

Tableau N° 11 : le table du compte de résultat (TCR) de la chaine El Djazair l'année 2013/2014 (Voir annexe N°05 et N°06 par l'unité)

Comptes	LIBELLE	MONTANT		EVOLUTION	
		2013	2014	En valeur	En %
70	Ventes de marchandises et de produits finis (1)	1 479 015 472	1 749 676 264	270 660 792	
	Chiffre d'affaires (1)	1 479 015 472	1 749 676 264	270 660 792	18,30
72	Production stockée ou déstockée (2)				
73	Production immobilisée (3)				
74	Subvention d'exploitation (4)				
	PRODUCTION DE LA PERIODE = (1) + (2) + (3) + (4) = (5)	1 479 015 472	1 749 676 264	270 660 792	18,30
60	Achats consommées (6)	341 365 528	347 245 234		
61	Services extérieurs (7)	178 869 450	177 999 144		
	CONSOMMATION DE LA PERIODE = (6) + (7) = (8)	520 234 979	525 244 378	5 009 399	0,96
	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATAION = (5) – (8) = (9)	958 780 493	1 224 431 886	265 651 393	27,71
63	Charges de personnel (10)	581 593 169	689 833 539		
64	Impôts, taxes et versements assimilés (11)	64 308 999	66 901 100		
	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION = (9) – (10) – (11) = (12)	312 878 325	467 697 248	154 818 923	49,48
75	Autres produits opérationnels (13)	19 930 190	20 029 146		
65	Autres charges opérationnelles (14)	44 478 632	18 362 501		
68	Dotations aux amortissements et aux provisions et pertes de valeurs (15)	331 475 714	405 937 552		
78	Reprise sur perte de valeur et provisions (16)	80 128 069	43 875 611		
	RESULTAT OPERATIONNEL = (12) + (13) - (14) – (15) + (16) = (17)	36 982 238	107 301 952	70 319 714	190,14
76	Produits financiers (18)	37 869 808	67 825 698		
66	Charges financières (19)	58 934 951	41 706 235		
	RESULTAT FINANCIER = (18) – (19) = (20)	- 21 065 144	26 119 463	47 184 607	223,99
	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS = (17) + (20) = (21)	15 917 095	133 421 415	117 504 320	738,23
	Impôts exigibles sur les résultats ordinaires (22)	9 254 428	43 061 588		
	Impôts différés (23)	4 005 495	14 571 125		
	RESULTAT NET DE L'EXERCICE = (21) – (22) + (23) = 24	10 668 162	104 930 952	94 262 790	883,59

Source : document interne de la chaine El Djazair

a) Interprétation des soldes intermédiaires de gestion

- Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaire de la chaîne El Djazair s'est amélioré de 18,30% grâce à l'augmentation du chiffre d'affaires de l'hôtel Kerdada, Ciad et El Djazair (augmentation du nombre de chambres louées, croissance du chiffre d'affaires des restaurants).

Le Saoura et le Gourara n'ont pas engendré de chiffre d'affaires car ils étaient en travaux.

- La valeur ajoutée

La valeur ajoutée = CA – consommation de la période

La valeur ajoutée a accrue de 27,71% (le chiffre d'affaire a augmenté de 18,30%).

- L'excédent brut d'exploitation EBE

EBE = valeur ajoutée – charges de personnel – imports, taxes et versements assimilés.

L'excédent brut d'exploitation s'est amélioré de 49,48%, cela est dû à la croissance de la valeur ajoutée dégagée. Le Caid, le Saoura et le Gourara ont des insuffisants bruts d'exploitation. Cette insuffisance est comblée par les excédents bruts d'exploitation des deux hôtels (Kerdada et El Djazair).

- Résultat opérationnel

Résultat opérationnel = EBE + autres produits opérationnels – autres charges opérationnels – dotations aux amortissements et aux provisions et pertes de valeurs + reprise de valeurs.

Le résultat opérationnel a connu une hausse remarquable de 190,14% (augmentation des produits opérationnels, diminution des charges opérationnelles).

- Résultat financier

Résultat financier = produits financiers – charges financières

Le résultat financier s'est perfectionné de 223,99% grâce à l'augmentation des produits financiers et de la chute des charges financières. La chaîne El Djazair a prêté plus d'argent qu'elle a emprunté.

- Résultat ordinaire avant impôt

Résultat ordinaire avant l'impôt = résultat opérationnel + résultat financier

Le résultat courant avant impôt a augmenté de 738,23% car il a été influencé par le résultat opérationnel et le résultat financier.

- **Résultat net**

Résultat net des activités ordinaires = résultat ordinaire avant l'impôt - les impôts exigibles sur résultats ordinaires + impôts différés

La chaîne El Djazair a réalisé un résultat net positif durant les deux exercices. Ce gain est ajouté au passif du bilan dans la catégorie du résultat net du groupe. (Voir l'annexe N°04 : bilan passif de la chaîne El Djazair).

Le résultat net de la chaîne El Djazair a connu une augmentation remarquable de 883,59%. (Les entreprises sont tenues de mettre au moins 5% de leurs résultats net dans leurs réserves légales).

Le résultat net du TCR de la chaîne El Djazair pourra permettre à l'entreprise de couvrir l'ensemble de ses charges.

b) Calcul de la capacité d'autofinancement.

Il y a deux méthodes de calcul (la méthode soustractive et la méthode additive).

- **La méthode soustractive**

CAF = EBE + autres produits opérationnels – autres charges opérationnels + produits financiers – charges financiers + produits exceptionnels – charges exceptionnelles – participation des salariés – IBS

En 2013

CAF = 312 878 325 + 19 930 190 – 44 478 632 + 37 869 808 – 58 934 951 + 0 – 0 – 0 – 9 254 428 + 4 005 495 = 262 015 807 DA

En 2014

CAF = 467 697 248 + 20 029 146 – 18 362 501 + 67 825 698 – 41 706 235 – 43 061 588 + 14 571 125 = 466 992 893 DA

- **La méthode additive**

CAF = Résultat net de l'exercice + dotations aux amortissements et aux provisions – reprise sur amortissements + valeur comptable – produit de cession d'actif

En 2013

$$\text{CAF} = 10\,668\,162 + 331\,475\,714 - 80\,128\,069 = 262\,015\,807 \text{ DA}$$

En 2014

$$\text{CAF} = 104\,930\,952 + 405\,937\,552 - 43\,875\,611 = 466\,992\,893 \text{ DA}$$

- **L'interprétation de la CAF**

La CAF de la chaîne El Djazair a augmenté de 204 977 086 DA, une CAF, cette dernière a amélioré sa capacité d'autofinancement en 2014 grâce à l'augmentation de ces produits encaissables (produits opérationnels, produits financiers) et la diminution des charges décaissables autres charges opérationnelles, charges financières).

La chaîne El Djazair est une société par action étatique qui ne distribue pas de dividendes. La CAF de cette entreprise est utilisée pour l'investissement, le remboursement des emprunts et pour améliorer le fond de roulement.

2.1.5 L'analyse de la situation financière de la chaîne El Djazair par des ratios

L'analyse de la situation financière de la chaîne El Djazair permet le calcul de différents ratios et indicateurs qui sont importants pour alerter l'entreprise en cas de faillite. Ils sont utilisés par les dirigeants pour suivre l'entreprise.

a) Les ratios de structure

Ce sont des ratios qui mettent en rapport les éléments stables du bilan dont l'évolution traduit les mutations de la structure de l'entreprise.

- **Ratio de solvabilité**

Il détermine dans quelle mesure une entreprise est capable à faire face à ses échéances.

Formule : CAPITAUX PROPRES

DLMT

Eléments	2013	2014
Capitaux propres (1)	2 682 096 609,24	2 836 482 561,34
DLMT (2)	4 424 105 873,42	5 131 736 198,18
Ratio de solvabilité = (1)/(2)	0,61	0,55

Le ratio de solvabilité est inférieur à 1 durant les deux exercices ce qui signifie que les dettes financières sont plus importantes que les capitaux propres. La capacité d'endettement de la chaîne El Djazair est très faible. Il suffit juste qu'un client devienne insolvable ou une petite dépréciation des produits pour que l'entreprise ait des difficultés à rembourser ses dettes.

Le ratio a diminué de 0,06 en 2014 car il y avait une augmentation des emprunts. (La chaîne El Djazair a contracté de nouveaux emprunts).

- Ratio d'indépendance financière

Il définit l'autonomie de gestion, il détermine le niveau de dépendance d'une entreprise vis-à-vis des financements extérieurs.

Formule :
$$\frac{\text{CAPITAUX PROPRES}}{\text{TOTAL DU PASSIF}}$$

Eléments	2013	2014
Capitaux propres (1)	2 682 096 609,24	2 836 482 561,34
Total du passif (2)	7 906 635 412,84	8 765 103 685,51
Ratio d'indépendance financière = (1)/(2)	0,34	0,32

Le ratio d'indépendance financière est de 0,34 et de 0,32 durant les deux années 2013 et 2014. Ce ratio est faible, cela risque d'être compliqué pour l'hôtel de trouver de financement externe, car il indique que l'hôtel dépend des entités qui la financent.

Le ratio a diminué de 0,02 durant les deux années car la chaîne El chaîne Djazair a contracté de nouveaux emprunts en 2014.

- Ratio de permanence des ressources de financement

Il détermine si les capitaux permanents sont moins importants que le total du passif généralement quand ils sont inférieurs à 0,5.

Formule :
$$\frac{\text{CAPITAUX PERMANENTS}}{\text{TOTAL DU PASSIF}}$$

Eléments	2013	2014
Capitaux permanents (1)	7 106 202 482	7 968 218 759
Total du passif (2)	7 906 635 412,84	8 765 103 685,51
Ratio de permanence des sources de financement = (1)/(2)	0,90	0,91

Le ratio est proche de 1 durant les deux périodes. Les capitaux permanents sont importants que le total du passif.

L'entreprise utilise les capitaux permanents pour ses investissements

- Les ratios de liquidité

Les ratios de liquidité mesurent la capacité d'une entreprise à faire face à ses engagements à court terme. On analyse les passifs courants et les actifs courants pour évaluer la couverture des dettes à court terme. Il y a trois ratios (la liquidité générale, la liquidité réduite et la liquidité immédiate).

La liquidité générale

La liquidité générale donne une idée de la capacité d'une entreprise à rembourser ses dettes à court terme avec ses actifs courants.

Formule : Stocks + créances + trésorerie

Dettes à court terme

Eléments	2013	2014
Stocks(1)	308 079 814,60	348 955 569,95
Créances (2)	1 916 858 831,62	2 379 585 607,32
Trésorerie (3)	793 199 303,50	644 084 014,87
Dettes à court terme (4)	800 432 930,18	796 884 925,99
La liquidité générale = $\frac{(1) + (2) + (3)}{(4)}$	3,77	4,23

La liquidité générale est de 3,77 en 2013 et de 4,23 en 2014, ce qui signifie que l'entreprise dispose respectivement de 3,77 DA et de 4,23 DA pour couvrir chaque un DA de dette à court terme.

Ce ratio est supérieur à 1, l'actif circulant permet de financer les passifs circulants, l'entreprise est solvable à court terme.

Passif circulant (dettes fournisseurs, dettes fiscales, dettes sociale).

Actif circulant (stocks et créances clients).

La liquidité réduite

La liquidité réduite mesure la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements à court terme avec ses actifs les plus liquides. Ce ratio exclut les stocks parce que nous sommes concernés que par les actifs les plus liquides.

Formule : $\frac{\text{Créances} + \text{trésorerie}}{\text{Dettes à court terme}}$

Eléments	2013	2014
Créances (1)	1 916 858 831,62	2 379 585 607,32
Trésorerie (2)	793 199 303,50	644 084 014,87
Dettes à court terme (3)	800 432 930,18	796 884 925,99
La liquidité réduite = $\frac{(1) + (2)}{(3)}$	3,39	3,79

La liquidité réduite est de 3,39 et 3,79 en 2013 et 2014, l'entreprise dispose respectivement de 3,39 DA et de 3,79 d'actif liquide pour couvrir chaque 1 DA de dettes à court terme.

Cependant ce ratio est très élevé pendant les deux périodes, l'entreprise dispose d'importantes créances, elle risque d'avoir des problèmes pour les recouvrer.

La liquidité immédiate

La liquidité immédiate est une mesure dans laquelle les passifs courants sont couverts par les flux de trésorerie générés par les activités de l'entreprise. Elle mesure le nombre de fois qu'une entreprise peut rembourser ses dettes à court terme avec les fonds générés dans la même période.

Formule : $\frac{\text{Trésorerie}}{\text{Dettes à court terme}}$

Eléments	2013	2014
Trésorerie (1)	793 199 303,50	644 084 014,87
Dettes à court terme (2)	800 432 930,18	796 884 925,99
La liquidité immédiate = $\frac{(1)}{(2)}$	0,99	0,81

La liquidité immédiate est 0,99 et 0,81 en 2013 et 2014 respectivement, les dettes à court terme ne sont pas intégralement couvertes par les flux de trésorerie générés dans la même période.

Le ratio est supérieur à 0,50, l'hôtel dispose de beaucoup d'argent en banque.

b) Ratio de rentabilité

La rentabilité de l'activité mesure le rapport entre les bénéfices générés et le chiffre d'affaires net.

La marge nette = $\frac{\text{Bénéfice de l'exercice}}{\text{Chiffre d'affaires net}}$

Eléments	2013	2014
Résultat net (1)	10 668 162	104 930 952
Chiffre d'affaire (2)	1 479 015 472	1 749 676 264
La marge nette = $\frac{(1)}{(2)}$	0,007	0,060

Le taux de rentabilité est de 0,007 et de 0,060 en 2013 et 2014, ce qui signifie que pour chaque 1 DA de chiffre d'affaire, l'entreprise génère respectivement un bénéfice de 0,007 DA et de 0,060 DA.

L'augmentation de la marge nette en 2014 est due à l'augmentation du résultat net.

2.2 Le tableau de bord de l'hôtel KERDADA

Le tableau de bord comprend des indicateurs de performance d'exploitation dans l'activité hébergement et restaurant. Ces derniers sont des indicateurs de performance commerciale et des indicateurs relatifs aux coûts.

Les indicateurs de performance commerciale

Le contrôleur de gestion analyse les ventes et les prix pratiqués.

- **Dans l'activité hébergement**

Le taux d'occupation des chambres, le taux de disponibilité, le taux de fréquentation, l'indice de fréquentation, le revenu moyen chambre, le taux de captage, le prix de vente moyen d'une chambre et le revenu moyen par client.

- **Dans l'activité restauration**

Le taux de remplissage, le ticket moyen, l'indice de vente, l'indice de présentation, le taux d'occupation de la chaise par jour et le taux de la capacité d'un restaurant.

Les indicateurs de performance relatifs aux coûts

Le contrôleur de gestion calcule le coût de la matière et les frais du personnel.

- **Dans l'activité hébergement**

Le coût matière, le frais du personnel (rendement par employé et le taux de productivité).

- **Dans l'activité restauration**

Le coût matière (Coût nourriture et le coût boisson), le frais du personnel (l'efficacité du personnel).

Tableau N°12 : tableau de bord comparatif du mois de mars 2016/avril 2016 (annexes N°07, N°08, N°09, N°10, N°11, N°12, N°13 et N°14)

<u>STATISTIQUES</u>	<u>MARS 2016</u>	<u>AVRIL 2016</u>	<u>ECARTS</u>	<u>TAUX D' EVOLUTION</u>
<u>CAP / CHAMBRES</u>	1302	1260		
<u>CAP / NUITEEES</u>	2077	2010		
<u>CAP / RESTAURANT</u>	4340	4200		
<u>CAP / P/DEJEUNER</u>	2170	2100		
<u>NBR / # OCCUP</u>	722	733	11	1,52%
<u>NBR NUITEEES REALISEES</u>	1015	1000	-15	-1,48%
<u>NBR COUVERTS SERVI</u>	729	679	-50	-6,86%
<u>NBR P/DEJEUNER SERVIS</u>	1015	1000	-15	-1,48%
<u>TAUX OCCUP #</u>	55,45%	58,17%	2,72%	
<u>TAUX FRQ NUITEEES</u>	48,87%	49,75%	0,88%	
<u>TAUX FRQ RESTAURANT</u>	16,80%	16,17%	-0,63%	
<u>TAUX FRQ P/DEJEUNER</u>	46,77%	47,62%	0,84%	
<u>CHIFFRE D'AFFAIRES</u>				
<u>HEBERGEMENT</u>	3 855 046,73	3 998 364,49	143 317,76	3,72%
<u>DENREES</u>	2 831 401,87	2 627 327,10	-204 074,77	-7,21%
<u>BOISSONS</u>	616 588,79	647 429,91	30 841,12	5,00%
<u>DIVERS</u>	284 880,37	364 065,42	79 185,05	27,80%
<u>C.A.H.T</u>	7 587 917,76	7 637 186,92	49 269,16	0,65%

Source : hôtel Kerdada Bou-saâda

2.2.1 Taux d'occupation des chambres

Selon Amraoui NOUREDDINE (2010), le taux d'occupation des chambres calcule le nombre de chambres louées en pourcentage par rapport au nombre total de chambres disponibles pendant une période (une journée, un mois).

Formule : $\frac{\text{nombre de chambres louées}}{\text{Nombre de chambres disponibles}} \times 100$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Taux d'occupation	$\frac{722}{1302} \times 100$	$\frac{733}{1260} \times 100$
%	55,45	58,17

Le taux d'occupation des chambres est respectivement de 55% et 58% en mars et en avril. Ces deux taux indiquent que la capacité de la brigade commerciale et celle de l'équipe de la force de ventes est restreinte, du fait que l'hôtel El Kerdada situé au sud (l'endroit influe sur les ventes de l'hôtel).

Le taux d'occupation a évolué de 3% de mars à avril (nombres des chambres louées en avril est supérieur au nombre des chambres louées en mars).

2.2.2 Taux de disponibilité

Le taux de disponibilité des chambres calcule le nombre de chambres libre en pourcentage par rapport au nombre total de chambres disponibles pendant une période (une journée, un mois).

Formule : $\frac{\text{nombre de chambres libres}}{\text{Nombre de chambres disponibles}} \times 100$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Taux de disponibilité	$\frac{580}{1302} \times 100$	$\frac{527}{1260} \times 100$
%	44,55	41,83

Le taux de disponibilité des chambres en mars en avril sont respectivement de 45% et 42%.

Le pourcentage des chambres non louées est plus en moins élevées (perte pour l'hôtel).

Ce pourcentage a diminué en avril de 3% (le pourcentage des chambres louées est supérieur en avril).

2.2.3 Taux de fréquentation

Selon Amraoui NOUREDDINE (2010), le taux de fréquentation permet de calculer le pourcentage du nombre de lits loués par rapport à la capacité de lits pour déterminer la rentabilité des chambres de l'hôtel.

Formule : $\frac{\text{nombre de clients loges}}{\text{Nombre de clients logeables}} \times 100$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Taux de fréquentation	$\frac{1015}{2077} \times 100$	$\frac{1000}{2010} \times 100$
%	48,87	49,75

Le taux de fréquentation des chambres est respectivement de 49% et 50% en mars et en avril qui signifie que pour 100 lits disponible, seulement 49 et 50 lits ont été loués.

Le taux de fréquentation est moins élevé durant les deux périodes qui indiquent une faible capacité de rentabilisation des chambres de l'hôtel. Donc, l'hôtel a subi une perte durant les deux périodes.

Le taux de fréquentation a connu une augmentation de 0,88% qui signifie que plus de lits ont été loués en avril.

2.2.4 Indice de fréquentation

Il permet de déterminer le type de chambre le plus demandé (single, double, suite).

Formule : $\frac{\text{nombre de clients loges}}{\text{Nombre de chambres louées}}$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Indice de fréquentation	$\frac{1015}{722}$	$\frac{1000}{733} = 1,36$
Ratio	1,41	1,36

L'indice de fréquentation des chambres est respectivement de 1,41 et 1,36 en mars et en avril, ce qui indique que pour chaque chambre un lit a été loué (les chambres singles sont les plus demandées).

L'indice de fréquentation a diminué de 0,04 en avril (l'augmentation des chambres singles).

2.2.5 Taux de fréquentation restaurant

Il permet de calculer le pourcentage du nombre des couverts servis par rapport à la capacité restaurant, qui permet de déterminer le niveau de rentabilité du restaurant de l'hôtel.

Formule : $\frac{\text{nombres de couverts servis}}{\text{Capacité restaurant}} \times 100$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Taux de fréquentation restaurant	$\frac{729}{4340} \times 100$	$\frac{679}{4200} \times 100$
%	16,80	16,17

Le taux de fréquentation du restaurant est respectivement de 16,80 et 16,17 % en mars et en avril, cela signifie que pour 100 couverts disponibles, seulement 17 et 16 couverts sont servis.

Les deux pourcentages indiquent que le restaurant a connu une perte de 0,63% (la demande des repas a diminué).

2.2.6 Taux de fréquentation du petit déjeuner

Il permet de calculer le pourcentage du nombre de petit déjeuner servis par rapport à la capacité petit déjeuner. Il aussi permet de déterminer le niveau de rentabilisation de la capacité du restaurant.

Formule : $\frac{\text{nombre petit déjeuner servi}}{\text{Capacité petit déjeuner (nombre de nuitées)}} \times 100$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Taux de fréquentation petit déjeuner	$\frac{1015}{2170} \times 100$	$\frac{1000}{2100} \times 100$
%	46,77	47,62

Le taux de fréquentation du petit déjeuner est respectivement de 47% et de 48% en mars et en avril cela indique que pour 100 petit déjeuner disponibles, seulement 47 et 48 ont été servis.

Le nombre de nuitées est faible en mars et en avril due à la faible rentabilité du restaurant.

Le petit déjeuner a connu une augmentation de 0,80 (augmentation des nuitées en avril).

2.2.7 Prix de vente moyen d'une chambre

Il permet de déterminer le prix de vente moyen d'une chambre et de les comparer aux prix des concurrents pour déterminer si les chambres sont rentables ou non.

Formule : $\frac{\text{chiffre d'affaires location}}{\text{Nombre de chambres louées}}$

Indicateur	Mois	
	Mars	avril
Prix de vente moyen d'une chambre	<u>3 855 046,73</u> 722	<u>3 998 364,49</u> 733
Montant en dinars	5 339,40	5 454,79

Le prix moyen d'une chambre est de 5 339 DA en mars et de 5 454 DA en avril. Ce prix n'est pas élevé comparé au prix de l'hôtel El Djazair.

Ce prix moyen n'aide pas l'entreprise à couvrir la totalité des charges. L'hôtel pratique les prix les plus bas possible pour attirer les clients et pour augmenter les ventes des chambres pour améliorer le chiffre d'affaire. Donc, cette stratégie va affecter négativement le niveau de rentabilité de l'hôtel.

Nous remarquons que le chiffre d'affaire et le nombre de chambres louées ont augmentées en avril, par contre les nombres des nuitées ont diminué de 1015 à 1000.

Le prix de vente moyen d'une chambre a connu une augmentation de 115,39 DA en avril, grâce à l'augmentation de la demande des chambres single (le chiffre d'affaires de deux chambres singles est meilleur que le chiffre d'affaire d'une chambre double).

L'augmentation de la demande des chambres single impacte positivement le chiffre d'affaire.

2.2.8 Prix moyen nuitée

Formule : chiffre d'affaires location

Nombre de nuitées

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Prix moyen nuitée	<u>3 855 046,73</u> 1015	<u>3 998 364,49</u> 1000
Montant en dinars	3 798,08	3 998,36

Le prix moyen nuitée a connu une augmentation de 200,3 DA en avril. Car la demande des chambres single a augmenté.

2.2.9 Prix moyen repas

Formule : $\frac{\text{chiffre d'affaires restaurant}}{\text{Nombre de couverts servi}}$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Prix moyen repas	$\frac{1\ 996\ 682,24}{729}$	$\frac{1\ 756\ 355,14}{679}$
Montant en dinars	2 738,93	2 586,68

Le prix moyen de repas a connu une baisse de 152,25 DA parce que le chiffre d'affaire du restaurant a baissé (le nombre de repas demandé a diminué).

2.2.10 Revenu moyen par client

Il permet de déterminer l'aptitude du client à dépenser.

Formule : $\frac{\text{chiffre d'affaires total du mois}}{\text{Nombre de nuitées du mois}}$

Indicateur	Mois	
	Mars	Avril
Revenu moyen par client	$\frac{7\ 587\ 917,76}{1015}$	$\frac{7\ 637\ 186,92}{1000}$
Montant en dinars	7 475,75	7 637,19

Le revenu moyen par client a connu une augmentation de 161,44 DA ce qui signifie que les clients ont dépensé plus d'argent en avril (croissances des dépenses clients).

2.2.11 Taux de captage

Il permet d'évaluer le niveau d'adéquation de l'offre et la demande.

Formule : $\frac{\text{nombre de petits déjeuner}}{\text{Nombre de nuitées}} \times 100$

Indicateurs	Mois	
	Mars	Avril
Taux de captage	$\frac{1015}{1015} \times 100$ 1015	$\frac{1000}{1000} \times 100$ 1000
%	100	100

Le taux de captage est de 100% pour les deux périodes, ce qui signifie que l'offre est égale à la demande. Toutes les personnes qui ont passé la nuit dans l'hôtel ont pris le petit déjeuner.

Conclusion

L'étude expérimentale nous a permis de répondre à notre problématique au sujet du contrôle de gestion, d'avoir un aperçu sur la structure de l'hôtel El Djazair (fonctions, activités, responsabilités) et d'analyser les différents exercices pour évaluer la performance.

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

Les immobilisations ont une part considérable au niveau de l'actif du bilan.

Les dettes à long terme sont importantes car l'hôtel El Djazair a recours à l'emprunt pour financer ces investissements.

Le fond de roulement est positif par le haut et bas du bilan, les emplois d'exploitations sont inférieurs aux ressources. Son excédent servira à financer le BFR ou à alimenter la trésorerie.

Le BFR est positif, l'entreprise doit donc financer ces emplois à court terme en ayant recours à son excédent de ressource à long terme soit un concours bancaire.

La trésorerie nette est positive, l'entreprise pourra financer ses projets sans avoir recours à l'emprunt.

Le résultat net est positif (l'hôtel El Djazair est une société par action étatique qui ne distribue pas de dividende).

La chaîne El Djazair a une bonne structure financière, son bilan et son TCR sont dans de bonnes conditions, elle couvre l'ensemble de ses charges et a la possibilité d'investir.

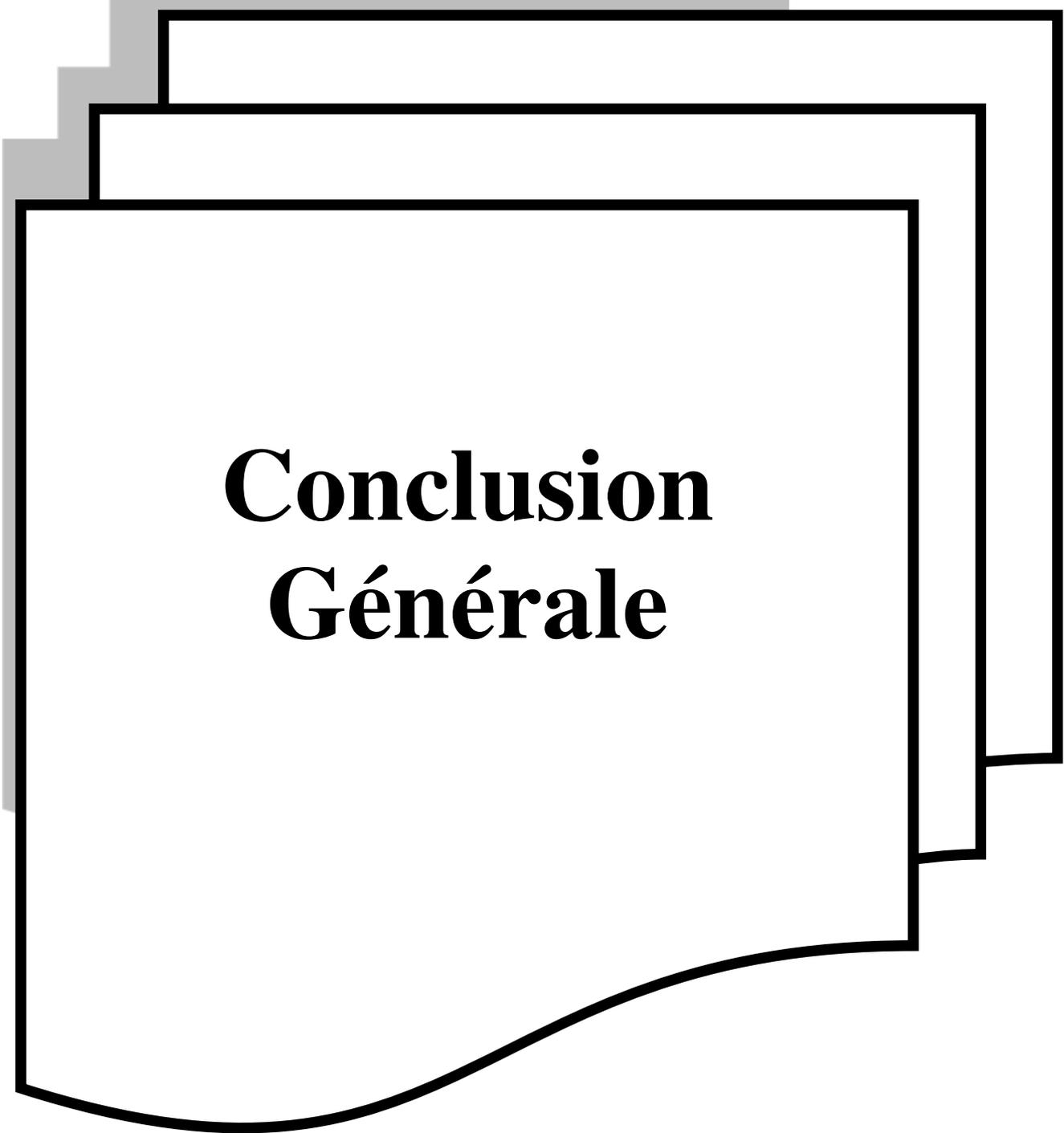
L'analyse et l'interprétation du tableau de bord de l'hôtel El Kerdada (mars et avril 2016) nous a permis de déduire que :

La restauration et l'hébergement ne sont pas rentables en mars et avril 2016 (le nombre de chambre et de repas consommé par le client est inférieur au nombre de chambre disponible).

Les chambres single sont les plus demandé ce qui impacte positivement le chiffre d'affaire.

Les ratios et indicateurs de performances dans le secteur d'hôtellerie et de restauration est important.

Les outils de contrôle de l'activité et des coûts est nécessaire pour les prévisions et le suivi.



**Conclusion
Générale**

Conclusion générale

Conclusion générale

L'attractivité touristique d'un pays dépend de sa capacité et des moyens infrastructurels et logistiques mis en œuvre pour accueillir des flux relativement importants des touristes étrangers ;

Les destinations touristiques qui ont acquis une notoriété de dimension mondiale sont la France, les USA, le Japon, la Chine, etc... au regard des politiques et stratégies mises en œuvre dans le domaine des investissements destinés aux infrastructures de base (routière, portuaire et aéroportuaire), du management moderne des infrastructures hôtelières et touristiques qui doit nécessairement répondre aux normes internationales de compétitivité, de l'essor spectaculaire des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), l'expansion des équipements numériques de la dernière génération indispensables au développement de l'économie touristique contemporaine et future.

Le tourisme a des répercussions diverses sur l'économie nationale : effet sur la balance des paiements, incidence sur le niveau des réserves de change, impact sur le revenu national, etc...)

L'Algérie, pays à vocation touristique n'a pu malheureusement valoriser de façon optimale son potentiel touristique, riche et diversifié (1600 km de façade maritime, tourisme urbain, tourisme de montagne, tourisme saharien) en raison de la priorité accordée par les pouvoirs publics au secteur des hydrocarbures générateur de moyen de paiement depuis l'indépendance du pays.

L'option d'une relance affective du secteur touristique répondant aux exigences standards internationales ne peut être envisagée dans l'immédiat du fait des ressources limitées du budget de l'état.

Il sera souhaitable de multiplier les accords d'association et de partenariat, dans la perspective d'intégrer efficacement les chaînes de valeurs mondiales.

Le contrôle de gestion n'est pas qu'une fonction « contrôle », le contrôleur de gestion doit piloter l'entreprise avant tout pour une optimisation maximale des ressources.

L'utilité et l'opportunité de l'intégration du contrôle de gestion dans le cadre spécifique d'une entreprise hôtelière (réponse du responsable du contrôle de gestion Mr. Hachour).

- Le contrôle de gestion vise à maximiser les chances de réussite d'un hôtel.
- Il comprend les coûts liés à la pérennité de l'entreprise et détecte quels sont ceux qui créent de la valeur et quels sont ceux qui doivent être supprimés.

Conclusion générale

- il analyse les composants du chiffre d'affaire mois par mois et les dépenses afin de mettre des actions correctifs pour l'amélioration continu de l'hôtel.
- il guide le management à trouver les meilleures solutions et facilite les choix stratégiques de ce dernier.

La place de la fonction « contrôle de gestion » dépend de la taille de la spécificité et du statut de l'entreprise.

Le contrôle de gestion est une fonction transversale de support car il collabore avec la performance de l'entreprise.

Il utilise de nombreux outils comme :

- la méthode de calcul des coûts (le calcul du coût de revient qui ne varie pas en fonction de la variation de l'activité).
- la gestion budgétaire (la maîtrise et l'efficacité de chaque centre de responsabilité).
- le tableau de bord (pilotage de la performance), aide à la prise de décision (un moyen de communication).

L'étude expérimentale nous a permis de vérifier nos hypothèses :

H1 est confirmée: les outils du contrôle de gestion jouent un rôle déterminant dans la pérennité de la chaîne El Djazair du moment que :

Le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'excédent brut d'exploitation sont de plus en plus important (la chaîne El Djazair a une bonne structure financière, son bilan et son TCR sont dans de bonnes conditions, elle couvre l'ensemble de ses charges).

Le tableau de bord nous a permis de remarqué que la restauration et l'hébergement ne sont pas rentable durant les deux périodes (mars et avril 2016). Ce dernier permet de détecter, la rentabilité des chambres et du restaurant, le nombre de chambres et des couverts les plus demandés, il aide aussi à déterminer le prix de vente moyen des chambres, des repas pour savoir si l'hôtel pratique des prix compétitifs.

H2 est infirmée : les entreprises touristiques n'emploient pas tous les outils du contrôle de gestion comme le tableau de bord prospectif et la méthode ABC.

L'utilisation des ratios et des indicateurs de performance dépend de la structure, de la dimension et des besoins de l'entreprise (l'hôtel El Djazair utilise des indicateurs de performance commerciale et de calcul de coûts).

Conclusion générale

Au terme des investigations que nous avons mené durant près d'une année, celles-ci nous ont permis d'obtenir différentes informations susceptibles de poser la problématique du contrôle de gestion appliqué à une entreprise hôtelière et touristique.

Notre présente contribution, théorique et pratique, peut-être synthétisée à la lumière des résultats de nos différentes recherches, réflexions, analyses adossées à une étude qualitative qui a privilégié un entretien directif (étude exploratoire) mené en collaboration avec le responsable du service d'audit et du contrôle de gestion affilié à l'hôtel El Djazair (Ex Saint Georges) lors de nos multiples déplacements sur Alger.

Le premier chapitre intitulé fondements théoriques/conceptuels et économiques sur le tourisme nous a permis :

- de présenter un certain nombre de généralités sur le secteur touristique ainsi que les produits et services touristiques (**section1**).
- d'insister sur la définition du tourisme à partir d'une approche économique (**section2**).
- d'accorder un intérêt particulier au management destiné à l'organisation des entreprises touristiques (**section 3**).

Le chapitre suivant consacré à un certain nombre de généralités sur le contrôle de gestion nous a permis :

- de poser la problématique du contrôle de gestion (coûts, contrôle de gestion, efficacité et efficience du contrôle de gestion, aide à la décision, vérification comptable,...) (**section 1**).
- d'analyser les structures organisationnelles du contrôle de gestion (centre des responsabilités et prix de cession interne, ... (**section 2**).
- identifier les outils du contrôle de gestion susceptibles d'évaluer la performance de l'entreprise à partir des instruments de planification, des outils de suivi et de pilotage et de la comptabilité de gestion (**section 3**).

Le dernier chapitre a été réservé à **l'étude empirique** ; notre préoccupation de recherche sur le terrain a privilégié **l'examen d'un certain nombre de mécanismes** qui nous ont aidés à comprendre les conditions dans lesquelles s'opère **le contrôle de gestion appliqué à une entreprise touristique** et hôtelière (hôtel El Djazair ; Ex Saint Georges, Alger). Notre étude expérimentale a privilégié deux directions :

Conclusion générale

- la visite de notre objet d'étude pour une meilleure connaissance du site, des lieux d'hébergement et de restauration, une appréciation du niveau d'organisation générale de l'hôtel et de l'organigramme de la **direction centrale** des ressources humaines et des moyens, de la **direction centrale** des finances et de la comptabilité ainsi que celle chargée de la gestion de l'exploitation et du développement... (**section 1**).
- la présentation des résultats de notre étude sur le terrain à partir de l'analyse de la performance financière de la chaîne El Djazair par le biais du bilan et du TCR des années 2013 et 2014 (**section 2**).



Bibliographie

Bibliographie

Les ouvrages

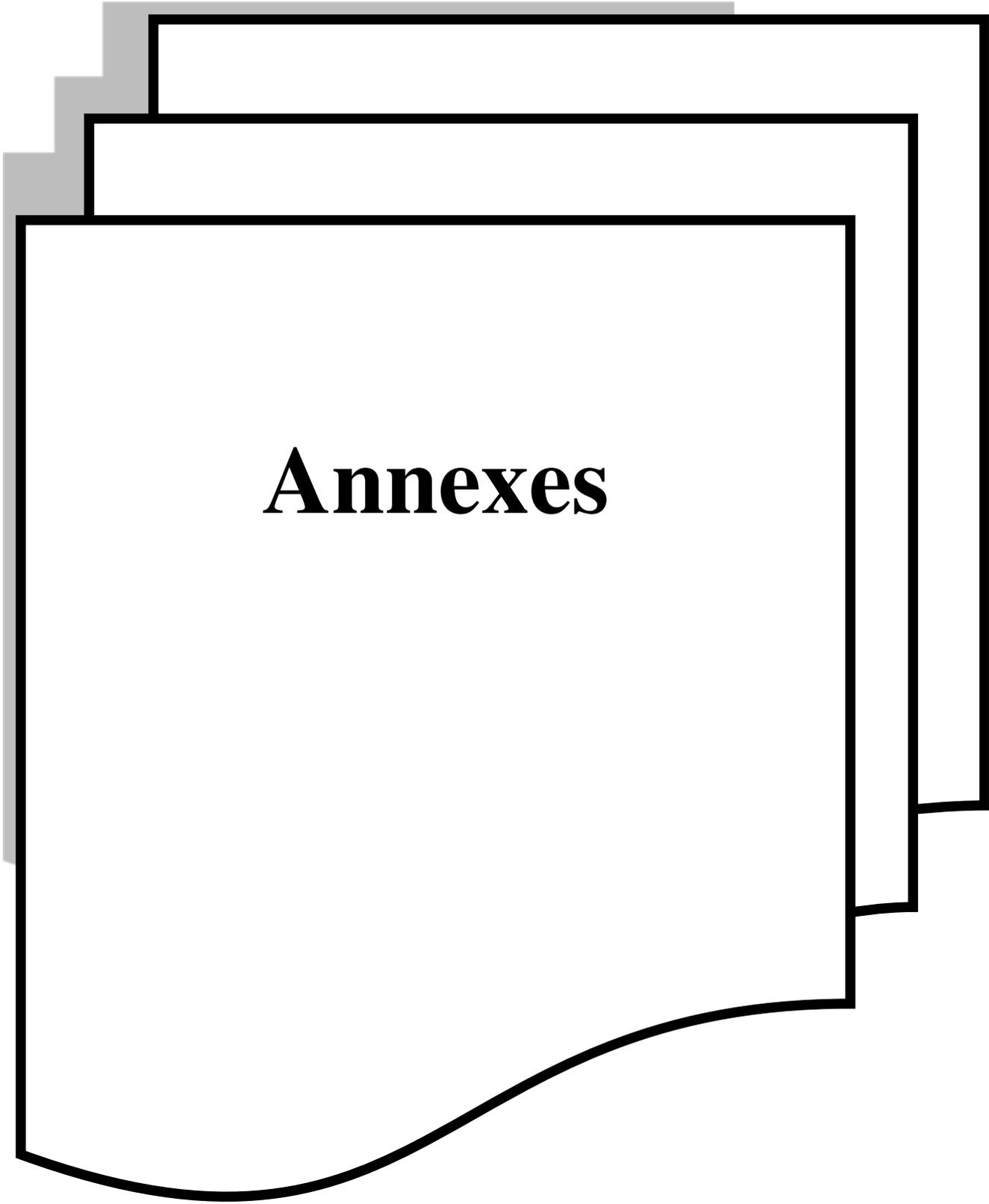
1. ALAZARD Claude, *DCG 11 contrôle de gestion, manuel et applications*, 2^e édition Dunod, Paris, 2010, 735p.
2. BERLAND Nicolas, 2009, *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr, 188p
3. BOUQUIN Henri, *le contrôle de gestion* ; 9^e édition, Paris, 2010, 595p
4. CACCOMO Jean-Louis, *fondements d'économie du tourisme*, 1^{re} édition, paris, 2007, éditions De Boeck université, 225p
5. CHARRON Jean-Luc, Sabine Sépari, *organisation et gestion de l'entreprise ; manuel et applications – DECF 3*, 3^e édition, Dunod, 2004, 475p
6. CLERGEAU Cécile, *management des entreprises du tourisme*, Paris, Dunod, 2014, 342p
7. DEVASSE Henri, *manuel de comptabilité*, Berti éditions, Alger, 2010, 378p
8. DUPUIS Jérôme, *le contrôle de gestion dans les organisations publiques*, Paris, 1991, 169p
9. GIRAUD Françoise, *contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 2^e édition, Gaulino éditeur, Paris, 2004, 421 pages.
10. HORNGREN Charles, *contrôle de gestion et gestion budgétaire*, 3^e édition, paris, 2006, 444p
11. JACQUES Sornet, *DCG 8, système d'information de gestion, paris*, Dunod, 2010, 291p
12. LANQUAR Robert, *le tourisme internationale*, Paris ; presses universitaire de France, 2002, 127p
13. LÖNING Hélène, *le contrôle de gestion ; organisation, outils et pratiques*, 3^e édition, Paris, Dunod, 2008, 278p
14. MONEREAU Michel, *management des organisations touristiques*, paris ; Bréal éditions, 2002, 254p
15. SAULPIC Olivier, *les fondamentaux du contrôle de gestion*, Pearson Education France, 2011, 382p
16. TESSA Ahmed, *économie touristique et aménagement du territoire*, Alger, 1993, 132p
17. VELLAS François, *le tourisme mondial*, Paris, Economica, 1996, 109p

Les articles

1. Mohamed ABBOU, *le contrôle de gestion*, syndicat national sonatrach, centre de formation en techniques comptables et de gestion, ingénieur d'affaires
2. Akeance consulting, *le reporting financier*, Paris, France, 2012
3. Moncef BAKAIL, *le rôle du tourisme dans le développement socio-économique de l'Afrique*, Article tourisme Afrique, 2016
4. Corina Larisa Bunghez, *the Importance of Tourism to a destination's economy*, Bucharest, Romania, 2016, traduit par Menya Derrick
5. Marie CLAIRE, la balaguère, *vols charter, vol régulier, low cost*, 2010
6. Sébastien CONDES, *incidence du tourisme sur le développement*, 2004
7. Richard De COURCY, *les systèmes d'information en réadaptation*, Québec, 1992
8. Nizar FASSI, rachatducredit.com, *tableau de bord de gestion et prospectif (définition)*, 2016
9. Gueraria FATIHA, *le management des entreprises touristiques*, 2015
10. Alain FERNANDEZ, *le reporting financier analytique*, 2017
11. Toussaint FREDERIC, technorestor.org, *les différents concepts de restauration*, 2001
12. Laurence Le GALLO, *contrôle de gestion*, DUT GEA, 2005
13. Michael GERVAIS, *le contrôle de gestion*, 2005, PerformanceZoom.com
14. Laurent GRANGER, Manager GO, *pilotage balanced scorecard*, 2017
15. Cours ISGH, *l'offre touristique*, 2013
16. KALIOP, corrèze tourisme, *les chaines hôtelières : définitions*, 2014
17. Glenn KREAG, 2001, *the impacts of tourisme*, 2001, Minnesota, USA, traduit par Menya Derrick
18. France LAFORGE, fondation béati, *élaborer un plan d'action. Un outil précieux de planification*, 2016
19. Port Leucate, *les principes et outils essentiels du contrôle de gestion*, 2014, 40p
20. Hélène LÖNING et al, *des outils de gestion aux pratiques organisationnelles*, 4^e édition Dunod, paris, 2013
21. Livio MARIO, the golden ratio, New york, Broadway books, 2002, traduit par Menya Derrick
22. Momondo.fr, *classe économique, affaire ou première classe*, 2016
23. Laurianne MOULY, *management des entreprises*, e-monsite.com, Toulouse, France, 2014

Bibliographie

24. Amraoui NOUREDDINE, *les indicateurs de performance en hôtelière*, 2012
25. Organisation mondiale du tourisme, *comprendre le tourisme ; glossaire de base*, 2017
26. Marcel-Jean PAQUET, *analyse financière*, 2017
27. Gabriele PICCOLI, *information systems for managers*, Wiley, 2012, 538p
28. Ressources juridiques et pratiques, documentissime, *la responsabilité des agents de voyages et des tour-opérateurs*, 2012
29. Canham ROGERS, *history of double entry book keeping*, 2013, traduit par Menya Derrick
30. Olivier de La VILLARMOIS, *critiques du processus budgétaire*, 2012
31. Walid Ben Cheikh Ahmed, *les formes du tourisme*, 2007
32. Morgan WESTCOTT, *introduction to tourism and hospitality in BC*, British Columbia, Canada, 2012, traduit par Menya Derrick



Annexes

Annexes

ANNEXE N°01 : LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Intitulé	Page
1	Les indicateurs physiques	50
2	Les différents types de chambres et de suites dans l'hôtel El Djazair	66
3	Les différents restaurants dans l'hôtel El Djazair	67
4	Emplois des bilans en grande masse	71
5	Ressources des bilans en grande masse	72
6	Calcul du fonds de roulement par le haut du bilan	73
7	Calcul du fonds de roulement par le bas du bilan	73
8 et 9	Calcul du besoin en fonds de roulement	74
10	Calcul de la trésorerie nette	75
11	Le tableau du compte de résultat de la chaîne El Djazair de l'année 2013/2014	76
12	Le tableau de bord comparatif du mois de mars et avril 2016	85

Annexes

ANNEXE N°02 : LISTE DES FIGURES (SCHEMAS)

Figure	Intitulé	Page
1	Le système d'information entre système opérant et système de pilotage	22
2	Le degré de rivalité	28
3	Le triangle du contrôle de gestion	37
4	Part chambre en %	65
5	Capacité d'accueil chaine El Djazair	65
6	Capacité total des chambres de la chaine El Djazair	65
7	L'organigramme de l'hôtel El Djazair	68

Annexes

ANNEXE N°03 : Le bilan des actifs de la chaîne El Djazair (2013/ 2014)

LIBELLE	2014			2013
	BRUT	AMOR/PROV	NET	NET
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif				
Immobilisations Incorporelles	436 937 497,82	27 427 834,07	409 509 663,75	411 665 454,89
Immobilisations corporelles	6 686 414 964,67	3419 887 519,19	3 266 527 445,48	3 446 686 248,83
Terrains	367 580 961,37		367 580 961,37	367 580 961,37
Bâtiments	4 733 879 964,68	2 550 822581,58	2 183 057 383,10	2 308 701 388,25
Autres immobilisations corporelles	1 584 954 038,62	869 064 937,61	715 889 101,01	770 403 899,21
Immobilisation en concession		-	-	-
Immobilisations en cours	1 136 104 069,75	-	1 136 104 069,75	661 703 250,72
Immobilisations financiers	580 337 314,39	-	580 337 314,39	368 422508,68
Titres mis en équivalence		-	-	-
Autres participations & créances rattachées		-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants	555 331 695,55	-	555 331 695,55	358 008 014,57
Impôts différés actif	25 005 618,84	-	25 005 618,84	10 434 494,11
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	8 839 793 846,63	3 447 315 353,26	5 392 478 493,37	4 888 497463,12
ACTIFS COURANTS		-	-	-
Stocks & encours	348 955 569,95	-	348 955 569,95	308 079 814,60
Créances & emplois assimilés	2 406 760 909,51	27 175 302,19	2 379 585 607,32	1916 858 831,62
Clients	323 944 171,63	25 705 635,52	298 238 536,11	206 747 157,57
Autres débiteurs	1 912 371 011,19	1469 666,67	1 910 901 344,52	1 408 953 356,04
Impôts et assimilés	170 445 726,69	-	170 445 726,69	301 158 318,01
Autres créances et emplois assimilés		-	-	-
Disponibilités & assimilés	644 084 014,87	-	644 084 014,87	793 199 303,50
Placements & autres actifs financiers courants	194 105 790,00	-	194 105 790,00	297 138 416,00
Trésorerie	449 978 224,87	-	449 978 224,87	496 060 887,50
TOTAL ACTIFS COURANTS	3 399 800 494,33	27 175 302,19	3 372 625 192,14	3 018 137 949,72
TOTAL GENERAL ACTIF	12 239 594 340,96	3 474 490 655,45	8 765 103 685,51	7 906 635 412,84

Source : document fournit par le service contrôle de gestion : hôtel El Djazair, Alger-centre (2013/2014)

ANNEXE N°04 : LE BILAN PASSIF DE LA CHAINE EL-DJAZAIR (2013/2014)

	2013	2014
LIBELLE	N	N
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	1 500 000 000,00	1 500 000 000,00
Capital non appelé	0	57 825 000,00
Primes et réserves – Réserves consolidés (1)	1 171 428 447,55	1 173 726 609,24
Ecart de réévaluation	0	
Ecart d'équivalence (1)	0	
Résultat net – Résultat net du groupe (1)	10 668 161,69	104 930 952,10
Autres capitaux propres – Report à nouveau	0,00	
Comptes de liaison	0,00	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	2 682 096 609,24	2 836 482 561,34
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	4 346 238 175,60	5 023 016 116,29
Impôts (différés et provisionnés)	0,00	
Autres dettes non courantes	0,00	
Provisions et produits constatés d'avance	77 867 697,82	108 720 081,89
TOTAL II	4 424 105 873,42	5 131 736 198,18
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés	567 479 097,35	586 023 755,16
Impôts	58 992 506,24	103 788 199,50
Autres dettes	171 402 875,36	104 514 520,10
Trésorerie passif	2 558 451,23	2 558 451,23
TOTAL III	800 432 930,18	796 884 925,99
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	7 906 635 412,84	8 765 103 685,51

Source : document fournit par le service contrôle de gestion : hôtel El Djazair, Alger-centre (2013/2014)

**ANNEXE N°05 : LE TABLEAU DU COMPTE DE RESULTAT ; CHAINE EL
DJAZAIR (2013)**

INTITULE	Exercice 2013					
	DJAZAIR13	KERDADA1	CAID13	SAOURA1	GOURARA	Chaîne13
Ventes et produits annexes	1 395 380 850	68 671 640	14 962 981	-	-	1 479 015 472
Variation stocks produits finis et en cours						-
Production immobilisée						-
Subvention d'exploitation						-
CA TOTAL	1 395 380 850	68 671 640	14 962 981	-	-	1 479 015 472
Achats consommés	307 793 383	26 002 538	6 935 122	435 164	199 322	341 365 528
Services extérieurs et autres consommations	161 462 458	3 618 510	5 123 741	3 346 553	5 318 188	178 869 450
CONSOMMATIONS DE LA PERIODE	469 255 840	29 621 048	12 058 863	3 781 717	5 517 510	520 234 979
VALEUR AJOUTEE DE LA PERIODE	926 125 010	39 050 592	2 904 118	- 3 781 717	- 5 517 510	958 780 493
Charges de personnel	487 209 619	32 059 677	33 074 513	12 344 328	16 905 033	581 593 169
Impôts, taxes et versements assimilés	60 591 807	2 113 273	1 077 856	177 156	348 907	64 308 999
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	378 323 584	4 877 642	- 31 248 250	- 16 303 201	- 22 771 450	312 878 325
Autres produits opérationnels	16 676 647	1 223	2 557 414	181 291	513 615	19 930 190
Autres charges opérationnelles	26 528 176	1 661 767	4 698 623	6 797 270	4 792 796	44 478 632
Dot.amortis. et aux prov. et pertes de valeurs	282 082 407	24 327 417	16 229 355	6 706 227	2 130 308	331 475 714
Reprise sur perte de valeur et provisions	49 130 719	990 028	740 898	24 750 628	4 515 795	80 128 069
RESULTAT OPERATIONNEL	135 520 367	- 20 120 291	- 48 877 916	- 4 874 779	- 24 665 143	36 982 238
Produits financiers	37 866 324				3 484	37 869 808
Charges financières	58 711 430				223 522	58 934 951
RESULTAT FINANCIER	- 20 845 105	-	-	-	- 220 038	- 21 065 144
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	114 675 262	- 20 120 291	- 48 877 916	- 4 874 779	- 24 885 181	15 917 095
impôts exigibles sur résultats ordinaires	9 254 428					9 254 428
impôts différés	3 280 413	35 840	766 297		- 77 056	4 005 495
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 499 054 540	69 662 891	18 261 294	24 931 919	5 032 894	1 616 943 539
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 390 353 293	89 747 341	66 372 913	29 806 699	29 995 131	1 606 275 377
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	108 701 247	- 20 084 450	- 48 111 619	- 4 874 779	- 24 962 237	10 668 162
Eléments extraordinaires (produits)						-
Eléments extraordinaires (charges)						-
RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	108 701 247	- 20 084 450	- 48 111 619	- 4 874 779	- 24 962 237	10 668 162

Source : document fournit par le service contrôle de gestion : hôtel El Djazair, Alger-centre (2013)

**ANNEXE N°06 : LE TABLEAU DU COMPTE DE RESULTAT ; CHAINE EL
DJAZAIR (2014)**

INTITULE	DJAZAIR	KERDADA	CAID	SAOURA	GOURARA	CHAINE
Ventes et produits externes	1 589 264 488	88 887 710	71 524 066			1 749 676 246
Variation stocks produits finis et en cours						-
Production immobilisée						-
Subvention d'exploitation						-
CA TOTAL	1 589 264 488	88 887 710	71 524 066	-	-	1 749 676 246
Achats consommés	296 194 948	21 968 913	23 087 296	2 537 066	3 457 012	347 245 234
Services extérieurs et autres consommations	153 619 969	6 029 770	3 341 345	3 774 217	11 233 842	177 99 144
CONSOMMATIONS DE LA PERIODE	449 814 917	27 998 683	26 428 642	6 311 283	14 690 854	525 244 378
VALEUR AJOUTEE DE LA PERIODE	1 139 449 571	60 889 028	45 095 425	- 6 311 283	- 14 690 854	1 224 431 886
Charges de personnel	561 706 115	40 420 571	42 713 091	21 778 424	23 215 338	689 833 539
Impôts, taxes et versements assimilés	60 744 033	2 666 631	2 833 044	267 825	389 566	66 901 100
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	516 999 422	17 801 825	- 450 711	- 28 357 532	- 38 295 758	467 697 248
Autres produits opérationnels	19 955 834	69 458	3 598	3	254	20 029 146
Autres charges opérationnelles	12 159 923	3 361 861	532 903	994 464	1 313 351	18 362 501
Dot. Amortis. et aux prov. et pertes de valeurs	296 163 467	31 166 027	68 464 683	8 602 809	1 540 565	405 937 552
Reprise sur perte de valeur et provisions	40 401 307	1 313 659	1 195 785	429 429	535 432	43 875 611
RESULTAT OPERATIONNEL	269 033 173	- 15 342 946	- 68 248 914	- 37 525 373	- 40 613 988	107 301 952
Produits financiers	67 825 681				17	67 825 698
Charges financières	41 701 670				4 564	41 706 235
RESULTAT FINANCIER	26 124 011	-	-	-	- 4 548	26 119 463
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS	295 157 184	- 15 342 946	- 68 248 914	- 37 525 373	- 40 618 535	133 421 415
Impôts exigibles sur résultat	43 061 588					43 061 588
Impôts différés	11 690 807	1 058 549	942 841	371 002	507 926	14 571 125
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 717 447 309	90 270 828	72 723 449	429 431	535 703	1 881 406 720
TOTAL DES CHARGES ACTIVITES ORDINAIRES	1 453 660 906	104 555 225	140 029 522	37 583 803	40 646 312	1 776 475 768
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	263 786 403	- 14 284 397	- 67 306 073	- 37 154 371	- 40 110 609	104 930 952
Eléments extraordinaires (produits)						-
Eléments extraordinaires (charges)						-
RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-	-	-
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	263 786 403	- 14 284 397	- 67 306 073	- 37 154 371	- 40 110 609	104 930 952

Source : document fournit par le service contrôle de gestion : hôtel El Djazair (Ex saint Georges), Alger-centre (2014)

Annexes

ANNEXE N°07 : TABLEAU DE BORD DE L'HOTEL Kerdada Bou-Saada du MOIS DE MARS 2016.

<u>CAP / CHAMBRE</u>	1302	<u>NBR CHA/OCCUP</u>	722	<u>TAUX OCCUP CHAMBRE</u>	55,45%	<u>PX MY CHAMB</u>	5 339,40	<u>NBR / N NAT</u>	1015
<u>CAP / NUITEES</u>	2077	<u>NBR NUITEES</u>	1015	<u>TAUX FRQ NUITEE</u>	48,87%	<u>PX MY NUIT</u>	3 798,08	<u>PM / PERS</u>	7 475,78
<u>CAP / RESTAURA</u>	4340	<u>NBR COUV/SERVI</u>	729	<u>TAUX FRQ RESTAUR</u>	16,80%	<u>PX MY REPAS</u>	2 738,93		
<u>CAP / P/DEJ</u>	2170	<u>NBR P/DEJ SERVI</u>	1015	<u>TAUX FRQ P/DEJ SER</u>	46,77%	<u>PX MY PET / DEJ</u>	146,85		

CHIFFRE D'AFFAIRE

<u>CHIFFRE D'AFFAIRES</u>		<u>PORTE FEUILLE D'ACTIVITE</u>		<u>RESTAURANT</u>	
<u>HEBERGEMENT</u>	3 855 046,73	<u>DESIGNATION</u>	<u>TAUX</u>	<u>DEJEUNER</u>	188
<u>DENREES</u>	2 831 401,87	<u>HEBERGEMENT</u>	50,81%	<u>DINER</u>	541
<u>BOISSONS</u>	616 588,79	<u>DENREES</u>	37,31%	<u>TOTAL</u>	729
<u>BLANCHISSERIE</u>	4 140,19	<u>BOISSONS</u>	8,13%		
<u>PHONE</u>	0,00	<u>DIVERS</u>	3,75%		
<u>FAX</u>	0,00				
<u>LOCATION DE SALLE</u>	280 373,83				
<u>ACCES PISCINE</u>	0,00				
<u>AUTRE</u>	366,36				
<u>DIVERS</u>	284 880,37				
<u>CHIFF-AFF H.T</u>	7 587 917,76				
<u>TVA 7 %</u>	531 154,24				
<u>CHIFF-AFF+ TVA</u>	8 119 072,00				

SOURCE : HOTEL Kerdada Bou-Saada MARS 2016

**ANNEXE N°08 : RAPPORT MENSUEL DES VENTES DE L'HOTEL Kerdada
BOU-SAADA DU MOIS DE MARS 2016**

<u>DESIGNATION</u>	<u>DENREES</u>	<u>BOISSONS</u>	<u>TOTAL</u>
<u>PETIT DEJEUNER</u>	594 897,20	115 654,21	710 551,40
<u>RESTAURANT</u>	1 996 682,24	232 897,20	2 229 579,44
<u>BAR</u>	239 822,43	268 037,38	507 859,81
<u>TOTAL</u>	2 831 401,87	616 588,79	3 447 990,65
	<u>HEBERGEMENT</u>		3 855 046,73
	<u>LOCATION DE SALLE</u>		280 373,83
	<u>PHONE</u>		0,00
	<u>FAX</u>		0,00
	<u>BLANCHISSERIE</u>		4 140,19
	<u>ACCES PISCINE</u>		0,00
	<u>DIVERS</u>		284 514,02
		<u>T.H.T</u>	7 587 551,40
		<u>TVA 7%</u>	531 128,60
		<u>TIMBRES</u>	38 524,00
		<u>TAXE DE SEJOUR</u>	203 000,00
		<u>T.T.C</u>	8 118 680,00
		<u>TOTAL ESPECES</u>	4 647 955,00
		<u>TOTAL CHEQUES</u>	557 224,00
		<u>TOTAL PAIEMENTS</u>	5 205 179,00
		<u>VIREMENT BANQUAIRE</u>	20 400,00
		<u>IMPUTATION S/SALAIRE</u>	0,00
		<u>DEBITEUR HOTEL</u>	2 267 142,00
		<u>DEBITEUR VILLE</u>	2 059 100,00

SOURCE : HOTEL Kerdada BOU-SAADA MARS 2016

**ANNEXE N°09 : STATISTIQUES D' HEBERGEMENT DE L'HOTEL Kerdada
BOU-SAADA DU MOIS DE MARS 2016**

JOUR	Cap Chambre	Cap Nuitées	NbreDe Nuitées Réal		Cumule 2016	Nbre De Chambres Occ		Cumule 2016	Taux Frq Heb	Taux Occu Chambre
			Anterieur	Nouveau		Anterieur	Nouveau			
1-mars-16	42	67	1229	25	1254	418	21	985	37,31%	50,00%
2-mars-16	42	67	1254	23	1277	985	18	1003	34,33%	42,86%
3-mars-16	42	67	1277	24	1301	1003	16	1019	35,82%	38,10%
4-mars-16	42	67	1301	33	1334	1019	28	1047	49,25%	66,67%
5-mars-16	42	67	1334	24	1358	1047	22	1069	35,82%	52,38%
6-mars-16	42	67	1358	35	1393	1069	33	1102	52,24%	78,57%
7-mars-16	42	67	1393	18	1411	1102	13	1115	26,87%	30,95%
8-mars-16	42	67	1411	27	1438	1115	20	1135	40,30%	47,62%
9-mars-16	42	67	1438	27	1465	1135	23	1158	40,30%	54,76%
10-mars-16	42	67	1465	36	1501	1158	21	1179	53,73%	50,00%
11-mars-16	42	67	1501	16	1517	1179	12	1191	23,88%	28,57%
12-mars-16	42	67	1517	6	1523	1191	4	1195	8,96%	9,52%
13-mars-16	42	67	1523	13	1536	1195	9	1204	19,40%	21,43%
14-mars-16	42	67	1536	22	1558	1204	19	1223	32,84%	45,24%
15-mars-16	42	67	1558	24	1582	1223	21	1244	35,82%	50,00%
16-mars-16	42	67	1582	19	1601	1244	17	1261	28,36%	40,48%
17-mars-16	42	67	1601	8	1609	1261	7	1268	11,94%	16,67%
18-mars-16	42	67	1609	32	1641	1268	32	1300	47,76%	76,19%
19-mars-16	42	67	1641	23	1664	1300	22	1322	34,33%	52,38%
20-mars-16	42	67	1664	44	1708	1322	36	1358	65,67%	85,71%
21-mars-16	42	67	1708	11	1719	1358	7	1365	16,42%	16,67%
22-mars-16	42	67	1719	31	1750	1365	19	1384	46,27%	45,24%
23-mars-16	42	67	1750	49	1799	1384	27	1411	73,13%	64,29%
24-mars-16	42	67	1799	75	1874	1411	41	1452	111,94%	97,62%
25-mars-16	42	67	1874	49	1923	1452	35	1487	73,13%	83,33%
26-mars-16	42	67	1923	44	1967	1487	33	1520	65,67%	78,57%
27-mars-16	42	67	1967	47	2014	1520	39	1559	70,15%	92,86%
28-mars-16	42	67	2014	45	2059	1559	25	1584	67,16%	59,52%
29-mars-16	42	67	2059	61	2120	1584	31	1615	91,04%	73,81%
30-mars-16	42	67	2120	65	2185	1615	36	1651	97,01%	85,71%
31-mars-16	42	67	2185	59	2244	1651	35	1686	88,06%	83,33%
TOTAL	1302	2077	2244	1015		1686	722		48,87%	55,45%

SOURCE : HOTEL Kerdada BOU-SAADA MARS 2016

Annexes

ANNEXE N°10 : STATISTIQUES DE LA RESTAURATION DE L'HOTEL KERDADA BOU-SAADA DU MOIS DE MARS 2016

JOUR	Cap Restaur	Cap P/Dej	Nbre De Couverts Serv			Cumule 2016	Nbre De P/Dej Serv		Cumule 2016	Taux Freq Restaur	Taux Freq P/Dej
			Anterieur	Lunch	Diner		Anterieur	Nouveau			
1-mars-16	140	70	807	0	9	816	1229	25	1254	6,43%	35,71%
2-mars-16	140	70	816	2	12	830	1254	23	1277	10,00%	32,86%
3-mars-16	140	70	830	0	8	838	1277	24	1301	5,71%	34,29%
4-mars-16	140	70	838	0	12	850	1301	33	1334	8,57%	47,14%
5-mars-16	140	70	850	24	21	895	1334	24	1358	32,14%	34,29%
6-mars-16	140	70	895	24	23	942	1358	35	1393	33,57%	50,00%
7-mars-16	140	70	942	0	9	951	1393	18	1411	6,43%	25,71%
8-mars-16	140	70	951	0	7	958	1411	27	1438	5,00%	38,57%
9-mars-16	140	70	958	0	55	1013	1438	27	1465	39,29%	38,57%
10-mars-16	140	70	1013	1	2	1016	1465	36	1501	2,14%	51,43%
11-mars-16	140	70	1016	1	8	1025	1501	16	1517	6,43%	22,86%
12-mars-16	140	70	1025	0	2	1027	1517	6	1523	1,43%	8,57%
13-mars-16	140	70	1027	1	2	1030	1523	13	1536	2,14%	18,57%
14-mars-16	140	70	1030	1	7	1038	1536	22	1558	5,71%	31,43%
15-mars-16	140	70	1038	1	10	1049	1558	24	1582	7,86%	34,29%
16-mars-16	140	70	1049	1	4	1054	1582	19	1601	3,57%	27,14%
17-mars-16	140	70	1054	1	5	1060	1601	8	1609	4,29%	11,43%
18-mars-16	140	70	1060	2	24	1086	1609	32	1641	18,57%	45,71%
19-mars-16	140	70	1086	23	18	1127	1641	23	1664	29,29%	32,86%
20-mars-16	140	70	1127	22	45	1194	1664	44	1708	47,86%	62,86%
21-mars-16	140	70	1194	3	11	1208	1708	11	1719	10,00%	15,71%
22-mars-16	140	70	1208	3	17	1228	1719	31	1750	14,29%	44,29%
23-mars-16	140	70	1228	4	13	1245	1750	49	1799	12,14%	70,00%
24-mars-16	140	70	1245	4	15	1264	1799	75	1874	13,57%	107,14%
25-mars-16	140	70	1264	14	28	1306	1874	49	1923	30,00%	70,00%
26-mars-16	140	70	1306	22	34	1362	1923	44	1967	40,00%	62,86%
27-mars-16	140	70	1362	18	25	1405	1967	47	2014	30,71%	67,14%
28-mars-16	140	70	1405	5	15	1425	2014	45	2059	14,29%	64,29%
29-mars-16	140	70	1425	3	33	1461	2059	61	2120	25,71%	87,14%
30-mars-16	140	70	1461	5	28	1494	2120	65	2185	23,57%	92,86%
31-mars-16	140	70	1494	3	39	1536	2185	59	2244	30,00%	84,29%
TOTAL	4340	2170	1536	188	541		2244	1015		16,80%	46,77%

SOURCE : HOTEL KERDADA BOU-SAADA MARS 2016

Annexes

**ANNEXE N°11 : TABLEAU DE BORD DE L'HOTEL Kerdada du Mois
D'AVRIL 2016**

STATISTIQUES									
CAP/CHAMBRE	1260	NBR CHA/OCCUP	733	TAUX OCCUP CHAMBRE	58,17%	PX MY CHAMB	5 454,79	NBR / N NAI	1000
CAP/NUITEES	2010	NBR NUITEES	1000	TAUX FRQ NUITEE	49,75%	PX MY NUIT	3 998,36	PM/PERS	7 637,19
CAP/RESTAURA	4200	NBR COUV/SERVI	679	TAUX FRQ RESTAUR	16,17%	PX MY REPAS	2 586,68		
CAP/P/DEJ	2100	NBR P/DEJ SERVI	1000	TAUX FRQ P/DEJ SER	47,62%	PX MY PET/DEJ	145,98		
CHIFFRE D'AFFAIRE									
CHIFFRE D'AFFAIRES		PORTE FEUILLE D'ACTIVITE		RESTAURANT					
HEBERGEMENT	3 998 364,49	DESIGNATION	TAUX	DEJEUNE R	184				
DENREES	2 627 327,10	HEBERGEMENT	52,35%	DINER	495				
BOISSONS	647 429,91	DENREES	34,40%	TOTAL	679				
BLANCHISSERIE	8 925,23	BOISSONS	8,48%						
PHONE	0,00	DIVERS	4,77%						
FAX	0,00								
LOCATION DE SALLE	355 140,19								
ACCES PISCINE	0,00								
AUTRE	0,00								
DIVERS	364 065,42								
CHIFF-AFF H.T	7 637 186,92								
IVA 7%	534 603,08								
CHIFF-AFF+ IVA	8 171 790,00								

SOURCE : HOTEL Kerdada BOU-SAADA AVRIL 2016

Annexes

ANNEXE N°12 : RAPPORT MENSUEL DES VENTES DE L'HOTEL Kerdada BOU-SAADA DU MOIS D'AVRIL 2016

<u>DESIGNATION</u>	<u>DENREES</u>	<u>BOISSONS</u>	<u>TOTAL</u>
<u>PETIT DEJEUNER</u>	585 233,64	101 308,41	686 542,06
<u>RESTAURANT</u>	1 756 355,14	235 841,12	1 992 196,26
<u>BAR</u>	285 738,32	310 280,37	596 018,69
<u>TOTAL</u>	2 627 327,10	647 429,91	3 274 757,01
	<u>HEBERGEMENT</u>		3 998 364,49
	<u>LOCATION DE SALLE</u>		355 140,19
	<u>PHONE</u>		0,00
	<u>FAX</u>		0,00
	<u>BLANCHISSERIE</u>		8 925,23
	<u>ACCES PISCINE</u>		0,00
	<u>DIVERS</u>		364 065,42
		<u>T.H.T</u>	7 637 186,92
		<u>TVA 7%</u>	534 603,08
		<u>TIMBRES</u>	41 192,00
		<u>TAXE DE SEJOUR</u>	200 000,00
		<u>T.T.C</u>	8 171 790,00
		<u>TOTAL ESPECES</u>	4 966 743,00
		<u>TOTAL CHEQUES</u>	964 690,00
		<u>TOTAL PAIEMENTS</u>	5 931 433,00
		<u>VIREMENT BANQUAIRE</u>	452 000,00
		<u>IMPUTATION S/SALAIRE</u>	0,00
		<u>DEBITEUR HOTEL</u>	1 416 951,00
		<u>DEBITEUR VILLE</u>	2 879 740,00

SOURCE : HOTEL Kerdada BOU-SAADA AVRIL2016

Annexes

**ANNEXE N°13 : STATISTIQUES D'HEBERGEMENT DE L'HOTEL Kerdada
BOU-SAADA DU MOIS D'AVRIL 2016**

JOUR	Cap Chambre	Cap Nuitées	NbreDe Nuitées Réal		Cumule 2016	Nbre De Chambres Occ		Cumule 2016	Taux Frq Heb	Taux Occu Chambre
			Anterieur	Nouveau		Anterieur	Nouveau			
1-avr.-16	42	67	2244	37	2281	1686	20	1706	55,22%	47,62%
2-avr.-16	42	67	2281	15	2296	1706	9	1715	22,39%	21,43%
3-avr.-16	42	67	2296	17	2313	1715	12	1727	25,37%	28,57%
4-avr.-16	42	67	2313	22	2335	1727	18	1745	32,84%	42,86%
5-avr.-16	42	67	2335	28	2363	1745	23	1768	41,79%	54,76%
6-avr.-16	42	67	2363	21	2384	1768	16	1784	31,34%	38,10%
7-avr.-16	42	67	2384	30	2414	1784	22	1806	44,78%	52,38%
8-avr.-16	42	67	2414	39	2453	1806	37	1843	58,21%	88,10%
9-avr.-16	42	67	2453	37	2490	1843	37	1880	55,22%	88,10%
10-avr.-16	42	67	2490	42	2532	1880	36	1916	62,69%	85,71%
11-avr.-16	42	67	2532	31	2563	1916	25	1941	46,27%	59,52%
12-avr.-16	42	67	2563	35	2598	1941	26	1967	52,24%	61,90%
13-avr.-16	42	67	2598	28	2626	1967	20	1987	41,79%	47,62%
14-avr.-16	42	67	2626	52	2678	1987	34	2021	77,61%	80,95%
15-avr.-16	42	67	2678	59	2737	2021	41	2062	88,06%	97,62%
16-avr.-16	42	67	2737	19	2756	2062	14	2076	28,36%	33,33%
17-avr.-16	42	67	2756	33	2789	2076	30	2106	49,25%	71,43%
18-avr.-16	42	67	2789	35	2824	2106	28	2134	52,24%	66,67%
19-avr.-16	42	67	2824	41	2865	2134	29	2163	61,19%	69,05%
20-avr.-16	42	67	2865	40	2905	2163	28	2191	59,70%	66,67%
21-avr.-16	42	67	2905	45	2950	2191	31	2222	67,16%	73,81%
22-avr.-16	42	67	2950	29	2979	2222	24	2246	43,28%	57,14%
23-avr.-16	42	67	2979	20	2999	2246	19	2265	29,85%	45,24%
24-avr.-16	42	67	2999	31	3030	2265	28	2293	46,27%	66,67%
25-avr.-16	42	67	3030	13	3043	2293	12	2305	19,40%	28,57%
26-avr.-16	42	67	3043	27	3070	2305	19	2324	40,30%	45,24%
27-avr.-16	42	67	3070	11	3081	2324	9	2333	16,42%	21,43%
28-avr.-16	42	67	3081	27	3108	2333	14	2347	40,30%	33,33%
29-avr.-16	42	67	3108	65	3173	2347	33	2380	97,01%	78,57%
30-avr.-16	42	67	3173	71	3244	2380	39	2419	105,97%	92,86%
TOTAL	1260	2010	3244	1000		2419	733		49,75%	58,17%

SOURCE : HOTEL Kerdada BOU-SAADA AVRIL 2016

Annexes

ANNEXE N°14 : STATISTIQUES DU RESTAURANT DU MOIS D'AVRIL 2016

JOUR	Cap Restaur	Cap P/Dej	Nbre De Couverts Serv			Cumule 2016	Nbre De P/Dej Serv		Cumule 2016	Taux Freq Restaur	Taux Freq P/Dej
			Anterieur	Lunch	Diner		Anterieur	Nouveau			
1-avr.-16	140	70	1536	8	19	1563	2244	37	2281	19,29%	52,86%
2-avr.-16	140	70	1563	3	0	1566	2281	15	2296	2,14%	21,43%
3-avr.-16	140	70	1566	0	7	1573	2296	17	2313	5,00%	24,29%
4-avr.-16	140	70	1573	2	10	1585	2313	22	2335	8,57%	31,43%
5-avr.-16	140	70	1585	2	16	1603	2335	28	2363	12,86%	40,00%
6-avr.-16	140	70	1603	10	14	1627	2363	21	2384	17,14%	30,00%
7-avr.-16	140	70	1627	2	11	1640	2384	30	2414	9,29%	42,86%
8-avr.-16	140	70	1640	3	35	1678	2414	39	2453	27,14%	55,71%
9-avr.-16	140	70	1678	25	28	1731	2453	37	2490	37,86%	52,86%
10-avr.-16	140	70	1731	24	30	1785	2490	42	2532	38,57%	60,00%
11-avr.-16	140	70	1785	4	11	1800	2532	31	2563	10,71%	44,29%
12-avr.-16	140	70	1800	1	18	1819	2563	35	2598	13,57%	50,00%
13-avr.-16	140	70	1819	8	13	1840	2598	28	2626	15,00%	40,00%
14-avr.-16	140	70	1840	0	57	1897	2626	52	2678	40,71%	74,29%
15-avr.-16	140	70	1897	5	25	1927	2678	59	2737	21,43%	84,29%
16-avr.-16	140	70	1927	9	6	1942	2737	19	2756	10,71%	27,14%
17-avr.-16	140	70	1942	0	21	1963	2756	33	2789	15,00%	47,14%
18-avr.-16	140	70	1963	1	14	1978	2789	35	2824	10,71%	50,00%
19-avr.-16	140	70	1978	0	18	1996	2824	41	2865	12,86%	58,57%
20-avr.-16	140	70	1996	9	14	2019	2865	40	2905	16,43%	57,14%
21-avr.-16	140	70	2019	6	2	2027	2905	45	2950	5,71%	64,29%
22-avr.-16	140	70	2027	1	21	2049	2950	29	2979	15,71%	41,43%
23-avr.-16	140	70	2049	19	15	2083	2979	20	2999	24,29%	28,57%
24-avr.-16	140	70	2083	14	17	2114	2999	31	3030	22,14%	44,29%
25-avr.-16	140	70	2114	3	6	2123	3030	13	3043	6,43%	18,57%
26-avr.-16	140	70	2123	3	7	2133	3043	27	3070	7,14%	38,57%
27-avr.-16	140	70	2133	5	8	2146	3070	11	3081	9,29%	15,71%
28-avr.-16	140	70	2146	4	9	2159	3081	27	3108	9,29%	38,57%
29-avr.-16	140	70	2159	5	21	2185	3108	65	3173	18,57%	92,86%
30-avr.-16	140	70	2185	10	22	2217	3173	71	3244	22,86%	101,43%
TOTAL	4200	2100	2217	186	495		3244	1000		16,21%	47,62%

SOURCE : HOTEL KERDADA BOU-SAADA AVRIL 2016

Table des matières

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES/CONCCEPTUELS ET ECONOMIQUES DU TOURISME	
Introduction au chapitre 01.....	5
Section 1 : Généralités sur le secteur touristique	6
1.1 La définition du tourisme	6
1.2 Les formes du tourisme	7
1.2.1 Tourisme de santé.....	7
1.2.2 Tourisme sportif	7
1.2.3 Tourisme culturel	7
1.2.4 Tourisme d'affaires	8
1.3 Les spécificités des entreprises touristiques.....	8
1.3.1 Les acteurs et métiers du voyage.....	8
1.3.2 Les entreprises de transport.....	9
1.3.3 Les acteurs et métiers de l'hébergement et de la restauration.....	11
1.4 Les produits et services touristiques.....	14
1.4.1 Les produits touristiques	14
1.4.2 Les services touristiques.....	16
Section 2 : La signification économique du tourisme.....	17
2.1 Les significations positives	17
2.1.1 Les effets sur le revenu national.....	17
2.1.2 Effets sur l'emploi	17
2.1.3 Effets sur le budget des Etats	18
2.1.4 Effets sur la balance des paiements	18
2.1.5 Développement des infrastructures	18
2.2 Les significations négatives	19
2.2.1 L'inflation.....	19
2.2.2 Effets sur le revenu.....	19
2.2.3 L'augmentation des taxes.....	19
2.2.4 Effets sur l'emploi.....	19

Table des matières

Section 3 : Le management des entreprises touristiques	20
3.1 L'organisation touristiques et l'information	20
3.1.1 Notion d'information.....	20
3.1.2 Rôle des systèmes d'information	21
3.1.3 Les sous-systèmes du système d'information	21
3.2 Prise de décision.....	22
3.2.1 Notion de décision.....	22
3.2.2 Processus décisionnel	23
3.2.3 Les niveau de décision	23
3.3 Stratégie des entreprises du tourisme	24
3.3.1 Les stratégies corporate	25
3.3.2 Les stratégies business	28
Conclusion du chapitre 01	30
CHAPITRE 2 : GENERALITES SUR LE CONTROLE DE GESTION	
Introduction au chapitre 02.....	32
Section 1 : En quoi consiste le contrôle de gestion ?	33
1.1 L'apparition du contrôle de gestion	33
1.1.1 Histoire des coûts	33
1.1.2 Histoire du contrôle	36
1.2 Définition du contrôle de gestion	36
1.2.1 L'efficacité et l'efficience	36
1.2.2 Le processus d'aide à la décision	37
1.2.3 Le processus du contrôle de gestion.....	38
1.3 Rôles du contrôleur de gestion dans l'organisation	38
1.3.1 La vérification comptable.....	38
1.3.2 Le rôle d'aide à la décision.....	39
Section 2 : Les structures organisationnelles du contrôle de gestion	39
2.1 Les centres de responsabilités	39
2.1.1 Les centres de coûts.....	40
2.1.2 Les centres du chiffre d'affaire	40
2.1.3 Les centres de profit	40
2.1.4 Les centres d'investissements	41

Table des matières

2.2 Le prix de cession interne.....	42
2.2.1 Pourquoi les prix de cession interne ?.....	42
2.2.1 Méthodes des prix de cession interne.....	42
Section 3 : Les outils du contrôle de gestion au service de la performance de l'entreprise	44
3.1 Les outils de planification	44
3.1.1 Plan stratégique	45
3.1.2 Plan opérationnel.....	45
3.1.3 Plan d'action.....	46
3.1.4 Budget	46
3.2 Les outils de suivi et pilotage	47
3.2.1 Le contrôle budgétaire.....	47
3.2.2 Le tableau de bord de gestion.....	49
3.2.3 Le tableau de bord prospectif	51
3.2.4 Le reporting	53
3.3 La comptabilité de gestion	55
3.3.1 Les objets du calcul des coûts	55
3.3.2 Les concepts de la comptabilité de gestion	56
3.3.3 Le direct costing ou la méthode des coûts variables	57
3.3.4 La méthode des coûts complets.....	60
Conclusion du chapitre 02	61

CHAPITRE 3 : LE CONTROLE DE GESTION APPLIQUE À UNE ENTREPRISE TOURISTIQUE

Introduction au chapitre 03.....	62
Section 1 : Présentation de la chaine El Djazair	63
1.1 Les entités dans la chaine El Djazair.....	63
1.1.1 L'hôtel EL DJAZAIR – Alger « classé 5 étoiles »	63
1.1.2 Quatre hôtels situés dans le Sud	63
1.2 Les objectifs de l'hôtel El Djazair.....	64
1.3 Les services au sein de l'hôtel El Djazair	64
1.4 L'hébergement et la restauration au sein de la chaine El Djazair	65
1.4.1 L'hébergement	66

Table des matières

1.4.2	La restauration.....	67
1.5	L'organisation générale de l'hôtel El Djazair	67
1.5.1	La direction générale.....	69
1.5.2	Audit et contrôle.....	69
1.5.3	La sécurité interne et externe.....	69
1.5.4	La direction centrale des ressources humaines et des moyens.....	69
1.5.5	La direction centrale de finance et comptabilité	69
1.5.6	La direction centrale d'exploitation et de développement	70
1.5.7	La direction technique.....	70
Section 2 : Présentation des analyses et des résultats		70
2.1	Analyse de la performance financière de la chaine El Djazair	70
2.1.1	L'analyse des bilans financiers des années 2013 et 2014	71
2.1.2	Interprétation structurelle des bilans financiers	71
2.1.3	L'analyse de l'équilibre financier	72
2.1.4	L'analyse des soldes intermédiaires de gestion et la capacité d'autofinancement.....	75
2.1.5	L'analyse de la situation financière de la chaine El Djazair par des ratios.....	79
2.2	Le tableau de bord de l'hôtel Kerdada	83
2.2.1	Taux d'occupation des chambres	86
2.2.2	Taux de disponibilité.....	86
2.2.3	Taux de fréquentation.....	87
2.2.4	Indice de fréquentation.....	88
2.2.5	Taux de fréquentation restaurant.....	88
2.2.6	Taux de fréquentation petit déjeuner.....	89
2.2.7	Prix de vente moyen d'une chambre	89
2.2.8	Prix moyen nuitée.....	90
2.2.9	Prix moyen repas	91
2.2.10	Revenu moyen par client.....	91
2.2.11	Taux de captage.....	91
Conclusion du chapitre 03		92
Conclusion générale		94
Bibliographie (ouvrages universitaires, thèses, publications, articles).....		98
Annexes		101
Table des matières		115