**Hôtel des Bains**

L’Hôtel des Bains comprend 360 chambres sur 8 étages et 3 restaurants.

La préparation des chambres est assurée par 16 femmes de chambre salariées au mois et par un personnel intérimaire complémentaire appelé en fonction des prévisions d’occupation. Les effectifs du personnel mensuel ont été fixés juste pour assurer le service des chambres occupées dans les périodes les plus calmes de l’année. La direction de l’hôtel trouve qu’il y a bien assez de coûts fixes comme cela. Une chambre qui n’a pas été occupée doit être entretenue mais elle demande deux fois moins de temps de préparation qu’une chambre occupée. Pour simplifier les données, on admettra que chaque femme de chambre doit assurer la préparation de 10 chambres occupées ou de 20 chambres non louées. Chaque étage de 45 chambres est supervisé par une gouvernante.

Vous disposez du budget simplifié, des prévisions d’occupation, des prévisions de tarif et de nuitées par type de chambre et par type de clients (cf. annexes).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Occupation prévisionnelle** | | |  |  |  |
| **Année N** |  |  |  |  |  |
|  | *Nombre moyen de chambres occupées sur la période (a)* | *Taux d'occupation (b= a/360)* | *Besoin en femmes de chambre (moyenne par jour) (c=(a/10 + (360-a)/20)* | *Soit : intérimaires (d=c-16)* | *Nuitées (e=a\*30)* |
| Janvier | 280 | 77,8% | 32,00 | 16,00 | 8400 |
| Février | 200 | 55,6% | 28,00 | 12,00 | 6000 |
| Mars | 250 | 69,4% | 30,50 | 14,50 | 7500 |
| Avril | 320 | 88,9% | 34,00 | 18,00 | 9600 |
| Mai | 310 | 86,1% | 33,50 | 17,50 | 9300 |
| Juin | 340 | 94,4% | 35,00 | 19,00 | 10200 |
| Juillet | 360 | 100,0% | 36,00 | 20,00 | 10800 |
| Août | 360 | 100,0% | 36,00 | 20,00 | 10800 |
| Septembre | 310 | 86,1% | 33,50 | 17,50 | 9300 |
| Octobre | 250 | 69,4% | 30,50 | 14,50 | 7500 |
| Novembre | 160 | 44,4% | 26,00 | 10,00 | 4800 |
| Décembre | 280 | 77,8% | 32,00 | 16,00 | 8400 |
| Moyenne par jour pour 2011 | 285 | 79,2% | 32,25 |  |  |
| Inoccupation moyenne quotidienne en 2011 | 75 | 20,8% | 3,75 |  | 27000 |
| TOTAL nuitées 2011 |  |  |  |  | 102600 |
| Total chambres disponibles | 360 | 100,0% | 36 |  | 129600 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **BUDGET N** |  |  |  |
| **en euros** | **Montant annuel** | **Sous-totaux** | **Hypothèses de budgétisation** |
| **FOURNITURES POUR LES CHAMBRES** |  | **406 980** |  |
| Consommables (savons, produits d'hygiène, …) | 235 980 |  | 2,30 euros par jour par chambre occupée |
| Linge à fournir | 61 560 |  | 0,60 euros par jour par chambre occupée |
| Vaisselle | 82 080 |  | 0,80 euros par jour par chambre occupée |
| Petites fournitures électriques (ampoules, interrupteurs, …) | 27 360 |  | Le tiers du montant précédent |
|  |  |  |  |
| **PRODUITS D'ENTRETIEN POUR LE SERVICE** | 50 490 | **50 490** | 0,45 euro par chambre occupée et 0,16 euro par chambre vide |
|  |  |  |  |
| **FOURNITURES TECHNIQUES** |  | **1 263 600** |  |
| Peinture | 50 400 |  | 280 euros par chambre, réfection tous les 2 ans |
| Moquettes et rideaux | 151 200 |  | le triple du montant précédent |
| Petites fournitures de plomberie | 27 000 |  | En moyenne 75 euros par chambre |
| Consommation de combustible | 657 000 |  | Montant actualisé pour l'immeuble (globalement) |
| Consommation d'électricité | 378 000 |  | Estimation |
|  |  |  |  |
| **PRESTATIONS DE SERVICE RECUES** |  | **2 180 768** |  |
| Location de réfrigérateurs en chambre | 388 800 |  | 3 euros par chambre et par jour, entretien compris |
| Entretien de la chaufferie | 219 000 |  | Montant actualisé pour l'immeuble (globalement) |
| Location TV | 295 488 |  | 2,28 euros par chambre et par jour |
| Blanchisserie | 697 680 |  | 6,8 par chambre occupée et par jour |
| Personnel intérimaire (femmes de chambre) | 549 900 |  | 94 euros par jour de présence |
| Dépannages divers | 29 900 |  | Montant estimé actualisé |
|  |  |  |  |
| **CHARGES DE PERSONNEL** |  | **1 065 000** |  |
| Femmes de chambre (16) | 288 000 |  | Coût mensuel de 1500 euros par personne |
| Gouvernantes (8) | 240 000 |  | Coût mensuel de 2500 euros par personne |
| Administration et encadrement (6) | 274 000 |  | Montant réel N-1 actualisé |
| Concierges (3) | 110 000 |  | Montant réel N-1 actualisé |
| Techniciens (2) | 73 000 |  | Montant réel N-1 actualisé |
| Ouvriers (4) | 80 000 |  | Montant réel N-1 actualisé |
|  |  |  |  |
| **TAXES** | 495 000 | **495 000** | Montant réel N-1 actualisé |
|  |  |  |  |
| **DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS** |  | **8 050 000** |  |
| Bâtiment | 6 100 000 |  | Sur 20 ans en linéaire |
| Matériels | 1 950 000 |  | Sur durées diverses en linéaire |
|  |  |  |  |
| **CHARGES FINANCIERES** | 2 925 000 | **2 925 000** |  |
|  |  |  |  |
| **TOTAL** | **16 436 838** | **16 436 838** |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tarifs N** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **En euros** | **Tarifs par nuitée** | | | |  |
|  | **Individuels** | **Tour operators** | **Congrès** | **Nbre de chambres** |  |
| **Chambre de type A** | **215** | **140** | **192** | **40** |  |
| **Chambre de type B** | **185** | **125** | **152** | **200** |  |
| **Chambre de type C** | **152** | **110** | **130** | **120** |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Nombre nuitées prévues** | | | |  |
|  | **Individuels** | **Tour operators** | **Congrès** | **Total** | **Taux d'occupation moyen** |
| **Chambre de type A** | **4850** | **3250** | **1260** | **9360** | **65,0%** |
| **Chambre de type B** | **35240** | **14880** | **4240** | **54360** | **75,5%** |
| **Chambre de type C** | **22200** | **15740** | **940** | **38880** | **90,0%** |
| **TOTAL** | **62290** | **33870** | **6440** | **102600** | **79,2%** |
|  |  |  |  |  |  |
| **En euros** | **Chiffre d'affaires prévisionnel** | | | |  |
|  | **Individuels** | **Tour operators** | **Congrès** | **Total** | **CA moyen par chambre** |
| **Chambre de type A** | **1 042 750** | **455 000** | **241 920** | **1 739 670** | **120,81** |
| **Chambre de type B** | **6 519 400** | **1 860 000** | **644 480** | **9 023 880** | **125,33** |
| **Chambre de type C** | **3 374 400** | **1 731 400** | **122 200** | **5 228 000** | **121,02** |
| **TOTAL** | **10936550** | **4046400** | **1008600** | **15991550** | **123,39** |

Le contrôleur de gestion vous explique qu’une chambre coûte :

|  |  |
| --- | --- |
| **CALCUL du coût quotidien d'une chambre par le CG (en euros)** | |
| Coût total budgété | 16 436 838 |
| Nombre de chambres x nbre de jours | 129600 |
| Coût quotidien/chambre en euros | 126,83 |

Et que la rentabilité de l’hôtel est extrêmement difficile à assurer car le tarif moyen par nuit prévu au budget est de l’ordre de 155 euros, chiffre qui couvre une fourchette de 110 à 215 euros.

1. **Que pensez-vous du raisonnement du contrôleur de gestion ? Est-il recevable ?**

Le contrôleur vous propose le tableau de bord suivant :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tarif encaissé** | **Individuels** | **Tour operators** | **Congrès** | **Taux d'occupation** |
| **Chambre de type A** | **140** | **91** | **125** | **65%** |
| **Chambre de type B** | **140** | **94** | **115** | **75,50%** |
| **Chambre de type C** | **137** | **99** | **117** | **90,00%** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Profitabilité/chambre** | **Individuels** | **Tour operators** | **Congrès** |  |
| **Chambre de type A** | **13** | **-36** | **-2** |  |
| **Chambre de type B** | **13** | **-32** | **-12** |  |
| **Chambre de type C** | **10** | **-28** | **-10** |  |

Il raisonne ainsi :

« Puisque que le taux d’occupation des chambres de type A par exemple est de 65%, le tarif réellement encaissé avec les individuels est de 65 % de 215 euros, donc de …. Euros et ainsi de suite.

On voit bien que toutes les opérations avec les Tour Operators sont déficitaires, mais aussi les tarifs des congrès en catégories A, B et C. C’est catastrophique, il faut arrêter de casser les prix. »

1. **Que pensez-vous du raisonnement du contrôleur de gestion ? Est-il recevable ?**
2. **L’hôtel pourrait-il avoir intérêt à baisser son tarif moyen en dessous du coût moyen budgété ? A quelles conditions générales ?**
3. **Finalement, que coûte réellement une chambre inoccupée momentanément ou que coûte-t-elle en plus si elle est occupée ? Cette information serait intéressante pour disposer d’une référence pour identifier les prix minima qu’il pourrait consentir.**

**Présentez le calcul.**

1. **Quelles conclusions en tirez-vous pour fixer le tarif plancher que la direction peut consentir ?**
2. **Que pensez-vous de la manière dont le niveau des effectifs permanents en femmes de chambre a été déterminé par la Direction ?**

**Le responsable des ressources humaines vous explique que la Direction fait fausse route car selon lui, la règle optimale de gestion des effectifs consiste à recourir à la main d’œuvre intérimaire lorsque le coût de sous-activité de la main d’œuvre permanente dépasse le coût supplémentaire provoqué par le recours aux intérimaires.**

1. **Etes-vous d’accord avec cette proposition ? Quelle règle de bonne gestion des effectifs pourrait-on exprimer ?**
2. **Quels sont les points faibles dans la manière dont le contrôleur de gestion confectionne le budget ?**