

ENSEIGNEMENT • FORMATION • RESTAURATION • HÔTELLERIE

GESTION • ÉCONOMIE • DROIT

GESTION APPLIQUÉE

Terminale professionnelle

BAC PRO

**Cuisine - Commercialisation et Services
en Restauration (C.S.R.)**



ENSEIGNEMENT • FORMATION • RESTAURATION • HÔTELLERIE

GESTION • ÉCONOMIE • DROIT

Collection dirigée par Bernard Clauzel

GESTION APPLIQUÉE

Terminale professionnelle

BAC PRO

**Cuisine - Commercialisation et Services
en Restauration (C.S.R.)**

Christiane Balanger - Jean-Claude Oulé



Collection ENSEIGNEMENT - FORMATION - RESTAURATION - HÔTELLERIE

- **LA CUISINE DE RÉFÉRENCE**, Techniques et préparations de base et Fiches techniques de fabrication - version complète, par M. Maincent (mise à jour 2002)
- **LA CUISINE DE RÉFÉRENCE**, Fiches techniques de fabrication, par M. Maincent (parution 2003)
- **CUISINE DE RÉFÉRENCE**, Préparations et techniques de base et Fiches techniques de fabrication - en un volume, par M. Maincent (parution 1993)
- **LA CUISINE EXPLIQUÉE**, par G. Charles (parution 2009)
- **TECHNO CULINAIRE Bac Pro 3 ans**, par M. Maincent et R. Labat (parution 2009)
- **TECHNOLOGIE CULINAIRE**, par M. Maincent (parution 1995)
- **TRAVAUX PRATIQUES DE CUISINE**, Fiches techniques de fabrication, par M. Maincent (parution 1984)
- **PRACTICAL KITCHEN WORK**, The basic arts of cooking, par M. Maincent, traduction M. Anker (parution 1988)
- **AIDE-MÉMOIRE DE L'APPRENTI CUISINIER**, par R. Labat (mise à jour 1999)
- **AIDE-MÉMOIRE DES CUISINES EUROPÉENNES ET DES CUISINES RÉGIONALES FRANÇAISES**, par R. Labat (parution 2006)
- **AIDE-MÉMOIRE DE LA GASTRONOMIE EN FRANCE**, par K. Stengel (parution 2006)
- **BONS GESTES EN RESTAURATION**, par M. Brunet (parution 2006)
- **LA TECHNOLOGIE APPLIQUÉE EN CUISINE**, par D. Béhague (parution 2001)
- **MODULES DE TECHNOLOGIE CULINAIRE** - en deux tomes + Fiches d'évaluation, par M. Faraguna et M. Muschert
Tome 1 : Les produits. Versions professeur et élève (mise à jour 2006)
Tome 2. Versions professeur et élève (parution 2002)
- **LA CUISINE DE COLLECTIVITÉ**, par M. Grossmann et A. Le franc (parution 2006)
- **CULTURE ET CONNAISSANCE CULINAIRE** - en deux tomes, par S. Ollivier
Bac Techno Hôtellerie Snd (parution 2002)
Bac Techno Hôtellerie 1^{ère} (parution 2003)
- **SUJETS BAC PRO** méthode et corrigés 2000-2010, par S. Vilaça (parution 2011)
- **MODULES DE TECHNOLOGIE RESTAURANT** - BEP/CAP - en deux tomes, par I. Saujot, M. Strauss et M. Muschert
Tome 1. Versions professeur et élève (parution 2005)
Tome 2. Versions professeur et élève (parution 2006)
- **TECHNOLOGIE PROFESSIONNELLE DE RESTAURANT 1^{ère} ANNÉE** - Bac pro 3 ans, par C. Ferret (parution 2011)
- **TECHNOLOGIE PROFESSIONNELLE DE RESTAURANT 2^{ème} ANNÉE** - Bac pro 3 ans, par C. Ferret (parution 2012)
- **CAP TECHNO RESTAURANT**, par C. Ferret (parution 2007)
- **SAVOIRS ET TECHNIQUES DE RESTAURANT** - en deux tomes, par C. Ferret
Tome 1 : Un savoir professionnel pour un service de qualité (parution 2003)
Tome 2 : Organisation et technologie professionnelles (parution 2002)
- **TP RESTAURANT**, par C. Ferret (parution 2003)
- **CONNAISSANCE DES PRODUITS EN RESTAURATION**, par C. Ferret et J.-M. Framery (mise à jour 2003)
- **PRODUITS DE RESTAURANT**, Fiches d'exercices, par P. Boileau, D. Gautier, M. Grosgeorge et D. Herry (parution 2000)
- **TRAVAUX PRATIQUES DE RESTAURANT** - en deux tomes, par T. Boulicot et D. Jeuffrault (tome 1) (parution 1987 et 1988)
- **FORMATION EN RESTAURATION**, par A. Chevais, J. Coadic et R. Ortuño (parution 2010)
- **SERVICE ET COMMERCIALISATION**, par C. Nadiras et I. Boussange (parution 2009)
- **LE VIN ET LES VINS AU RESTAURANT**, par P. Brunet (mise à jour 2010)
- **LE VIN ET LES VINS ÉTRANGERS**, par P. Brunet (mise à jour 2004)
- **VINS ET AUTRES BOISSONS** - BEP/CAP, par P. Brunet (parution 2008)
- **PRACTIQUE DU BAR ET DES COCKTAILS**, par M. Cailhol et B. Grosselin (parution 1994)
- **PLAN COMPTABLE PROFESSIONNEL DE L'INDUSTRIE HÔTELIÈRE** (mise à jour 2011)
- **GESTION 1^{ère} ANNÉE** - Bac Pro, par C. Balanger et J.-C. Oulé (parution 2009)
- **GESTION 2^{ème} ANNÉE** - Bac Pro, par C. Balanger et J.-C. Oulé (parution 2010)
- **GESTION 3^{ème} ANNÉE** - Bac Pro, par C. Balanger et J.-C. Oulé (parution 2011)
- **GESTION APPLIQUÉE SECONDE PROFESSIONNELLE** - Bac Pro 3 ans, par C. Balanger et J.-C. Oulé (parution 2011)
- **GESTION APPLIQUÉE PREMIÈRE PROFESSIONNELLE** - Bac Pro 3 ans, par C. Balanger et J.-C. Oulé (parution 2012)
- **GESTION HÔTELIÈRE** - en deux tomes,
Bac Techno Hôtellerie 1^{ère}, par M.-N. Bontoux et F. Pierson (parution 2002)
Bac Techno Hôtellerie Term + Corrigé, par M. Leurion, T. Lautard et J.-J. Cariou (parution 2003)
- **CAS PRATIQUES DE GESTION HÔTELIÈRE** - en deux tomes,
Bac Techno. Hôtellerie 1^{ère} + Corrigé, par J.-J. Cariou et F. Rey (parution 2001)
Bac Techno. Hôtellerie Term, par F. Rey (parution 2002). Divisé en deux ouvrages.
- **TECHNIQUES ET MOYENS DE GESTION** - en deux tomes, par J.-C. Oulé
BTS Hôtellerie-Restauration 1^{ère} année. Divisé en 4 ouvrages : le manuel, le corrigé du manuel, les TP, le corrigé des TP (mise à jour 2006)
BTS Hôtellerie-Restauration 2^{ème} année. Divisé en 4 ouvrages : le manuel, le corrigé du manuel, les TP, le corrigé des TP (parution 2002)
- **ÉCONOMIE D'ENTREPRISE** - BTS Hôtellerie-Restauration 1^{ère} et 2^{ème} année, par J.-P. Barret (parution 2003)
- **DROIT** - BTS Hôtellerie-Restauration 1^{ère} et 2^{ème} année, par J.-C. Oulé et J.-J. Cariou (parution 2008)
- **DICTIONNAIRE D'HÉBERGEMENT**, par H. Enhart et H.-C. Bayol (parution 2009)
- **DICTIONNAIRE DE MARKETING**, par J.-J. Cariou (parution 2005)
- **MERCATIQUE HÔTELIÈRE ET TOURISTIQUE** - BTS Hôtellerie-Restauration et BTS Tourisme - en deux tomes, par C. Van der Yeught
BTS 1^{ère} année + Corrigé (mise à jour 2005)
BTS 2^{ème} année (mise à jour 2006)
- **L'EUROPE CONNAISSANCES EN GASTRONOMIE**. Versions professeur et élève, par R. Bruzzese et D. Tourrelle (parution 2002)
- **HÉBERGEMENT ET COMMUNICATION PROFESSIONNELLE**
BTS Hôtellerie- Restauration, par J.-F. Coutelou et J. Hannedouchec (parution 2000)
- **ANIMATION D'UNE ÉQUIPE ET DYNAMIQUE COMMERCIALE**
Hébergement et BTS Hôtellerie-Restauration, par H. Enhart et H.-C. Bayol (parution 2008)

- **ACCUEILLIR, HÉBERGER, COMMUNIQUER** - en trois tomes, par M. Hartbrot et B. Leproust
Bac Techno Hôtellerie Snd. Versions professeur et élève (mise à jour 2011)
Bac Techno Hôtellerie 1^{ère}. Versions professeur et élève (mise à jour 2011)
Bac Techno Hôtellerie Term. Versions professeur et élève (mise à jour 2011)
- **INGÉNIERIE DE LA RESTAURATION ET DE L'HÔTELLERIE**, Perspectives nouvelles, par J.-L. Simon (parution 2007)
- **i A SU SERVICIO !** - Bac Techno 1^{ère} et Term et TS mise à niveau, par M. Covain Geliot (parution 2006)
- **BIENVENUE DANS LE MONDE DE L'HÉBERGEMENT** - CAP/BEP 1^{ère} année. Version professeur et élève + Corrigé, par G. Czapiewski, M.-C. Lefere et F. Mainot (parution 1998)
- **L'ALLEMAND EN 10 LEÇONS**, Serveurs -Cuisiniers, par É. Brikké traduction E. Cornalba (parution 1988)
- **L'ESPAGNOL EN 10 LEÇONS**, Serveurs - Cuisinier, par É. Brikké traduction M. Chazal Varela (parution 1990)
- **ANGLAIS Bac Pro**, Livret d'activités + Corrigé, par G. Raguin (parution 1997)
- **L'ANGLAIS EN 10 LEÇONS**, Restaurant - en trois ouvrages : livre du professeur, livre de l'élève, livre d'activités + CD et K7, par É. Brikké (parution 2000)
- **L'ANGLAIS EN 10 LEÇONS**, Cuisine - en trois ouvrages : livre du professeur, livre de l'élève, livre d'activités + CD et K7, par É. Brikké (parution 2000)
- **PRÉPARER LES ÉPREUVES D'ORAL ANGLAIS** - Bac Pro. Versions professeur et élève + CD audio (lecture des textes du livre), par S. Bénétiau (parution 2008)
- **LA CONJUGAISON**, maîtrisez les bases de la grammaire anglaise, par D. Zélé (parution 2003)
- **RESTAURATION ET GASTRONOMIE POUR LES PERSONNES ÂGÉES EN INSTITUTION**, par Y. van de Calseyde (parution 2009)
- **SCIENCES APPLIQUÉES À L'ALIMENTATION ET À L'HYGIÈNE** - CAP/BEP, par D. Brunet-Loiseau (parution 1995)
- **SCIENCES APPLIQUÉES À L'ALIMENTATION**, par D. Brunet-Loiseau (mise à jour 1999)
- **LA DÉMARCHE HQE® EN RESTAURATION**, par FCSI France (parution 2007)
- **NUTRITION ALIMENTATION** - CAP Petite Enfance, par C. Héron-Rougier, T. Rougier et B. Rougier (parution 2010)
- **MODULES DE SCIENCES APPLIQUÉES À L'HYGIÈNE ET À L'ALIMENTATION**.
Version professeur et élève + Matrices pour transparents, par M. Faraguna, J. Di Léna Reiland et M. Muschert (parution 2003)
- **MODULES DE SCIENCES APPLIQUÉES À L'ÉQUIPEMENT**. Version professeur et élève + Matrices pour transparents, par M. Faraguna, J. Di Léna-Reiland et M. Muschert (parution 2000)
- **NUTRITION-ALIMENTATION - CARRIÈRES SANITAIRES ET SOCIALES** + Corrigé, par B. Rougier (parution 2000)
- **TECHNOLOGIE, Équipement - entretien - alimentation - CARRIÈRES SANITAIRES ET SOCIALES** + Corrigé, par B. Rougier et A. Chrétien (parution 2002)
- **TECHNOLOGIE, Ergonomie - qualité - animation - technologie des produits - CARRIÈRES SANITAIRES ET SOCIALES** + Corrigé, par M.-F. Collombet et S. Goussé (parution 2003)
- **SCIENCES APPLIQUÉES** Bac Pro + Corrigé, par B. Rougier, A. Chrétien, D. Laprévotte et C. Thiébault (parution 2000)
- **DÉCORS ET PRÉSENTATIONS**, par J.-P. Lebland et O. Dugabelle (parution 1990)
- **L'ART DES PRÉSENTATIONS**, par J.-P. Lebland (parution 1993)

Collection ENSEIGNEMENT - FORMATION - TOURISME

- **DROIT DU TOURISME**, par D. Rubio-Ayache (parution 2004)
- **L'ANGLAIS DU TOURISME EN 30 ESCALES**, par É. Brikké (parution 1992)
- **PLAN COMPTABLE PROFESSIONNEL DES AGENCES DE VOYAGES** (mise à jour 2011)
- **GÉOGRAPHIE DU TOURISME**, par J.-C. Dinet et É. Proust (parution 2002)
- **LES GRANDS BASSINS TOURISTIQUES MONDIAUX**, par Mme Cogen-Vermesse, J.-C. Dinet et É. Proust (parution 1997)
- **LA FRANCE DES PATRIMOINES**, J.-C. Dinet, É. Proust et M. Rossi (parution 2003)

Collection BEP et CAP LES MÉTIERS DE LA RESTAURATION ET DE L'HÔTELLERIE LE NOUVEAU PROGRAMME COMPLET ILLUSTRÉ

- **BEP TECHNOLOGIE CULINAIRE**, par M. Maincent, R. Labat et R. Leman (parution 2002)
- **BEP TECHNOLOGIE RESTAURANT** + Cahier d'exercices, par C. Ferret (parution 2005)
- **BEP ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET SOCIAL DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE** + Corrigé, par C. Balanger (parution 2005)
- **BEP SCIENCES APPLIQUÉES** + Corrigé, par B. Rougier et A. Chrétien (parution 2002)
- **CAP TECHNOLOGIE CULINAIRE**, par M. Maincent, R. Labat et R. Leman (parution 2003)

Collection CAP RESTAURANT - CUISINE - SERVICES HÔTELIERS FORMATION PAR ALTERNANCE

- **CAP RESTAURANT** - en deux tomes, par J.-F. Augez-Sartral (parution 2002 et 2003)
- **CAP SERVICES HÔTELIERS** - en deux tomes, par J.-F. Augez-Sartral et C. Balanger (tome 2) (parution 2002 et 2003)
- **CAP SCIENCES APPLIQUÉES À L'HYGIÈNE, À L'ALIMENTATION ET AUX ÉQUIPEMENTS**, par J.-F. Augez-Sartral (mise à jour 2011)
- **CAP CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DE SON ENVIRONNEMENT** + Corrigé, par C. Balanger (parution 2009)
- **SCIENCES APPLIQUÉES À L'ALIMENTATION ET À L'HYGIÈNE** - CAP/BEP, par D. Brunet-Loiseau (parution 1995)

Collection BEP et CAP RESTAURANT - CUISINE LE NOUVEAU PROGRAMME EN 100 PAGES

- **BEP CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES DE CUISINE**, par J.-P. Vichard et O. Tondusson (parution 2004)
- **CAP CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES DE RESTAURANT**, par O. Sapelkine (mise à jour 2006)
- **CAP CONNAISSANCES TECHNOLOGIQUES DE CUISINE**, par J.-P. Vichard et O. Tondusson (parution 2002)
- **CAP SCIENCES APPLIQUÉES** + Corrigé, par B. Rougier, M.-F. Jan et O. Legrand (parution 2004)

© Editions BPI 2013 - ISBN : 978-2-85708-512-6

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays.

« Le code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L.122.5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article L.122.4). « Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal ».

SOMMAIRE

A	L'ACQUISITION ET LA GESTION DES MOYENS DE PRODUCTION	
1 •	L'acquisition des moyens de production : l'investissement	6
2 •	La gestion des moyens de production : coût et productivité	11
3 •	Le financement des investissements	16
4 •	La croissance de l'entreprise	24
	<i>QCM, exercices de synthèse et applications tableur (fichiers à télécharger)</i>	<i>27</i>
B	LE CONTRÔLE DES PERFORMANCES D'UN RESTAURANT	
1 •	Du compte de résultat au tableau de bord	33
2 •	Le calcul du seuil de rentabilité	39
3 •	Les prévisions et le reporting	43
	<i>QCM, exercices de synthèse et applications tableur (fichiers à télécharger)</i>	<i>50</i>
C	LE CONTRÔLE DES COÛTS PRINCIPAUX D'UN RESTAURANT	
1 •	Le contrôle nourriture et boissons	56
	<i>QCM, exercices de synthèse et applications tableur (fichiers à télécharger)</i>	<i>70</i>
2 •	Le contrôle des charges de personnel	73
	<i>QCM, exercices de synthèse et applications tableur (fichiers à télécharger)</i>	<i>85</i>
D	LA FORMATION	
1 •	Les différentes voies de formation initiale	88
2 •	L'encadrement de la formation en entreprise	97
	<i>QCM et exercices de synthèse</i>	<i>101</i>
3 •	Le suivi de la formation initiale	103
4 •	La formation continue des salariés	106
	<i>QCM et exercices de synthèse</i>	<i>114</i>



L'ACQUISITION ET
LA GESTION
DES MOYENS DE
PRODUCTION

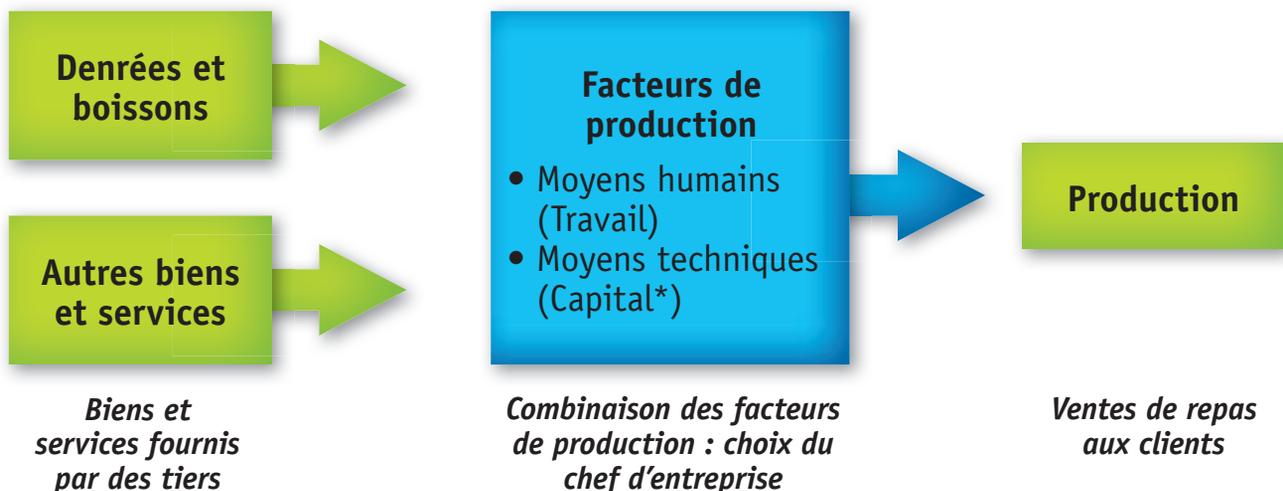
L'acquisition des moyens de production : l'investissement

A1

Connaissances : la combinaison des facteurs de production, la productivité du capital, les modalités de financement des immobilisations.

I. L'ENTREPRISE : LIEU DE COMBINAISON DE FACTEURS DE PRODUCTION

Pour produire, un restaurant se procure des matières premières (denrées et boissons) et d'autres biens et services auprès des tiers et les transforme en utilisant une combinaison des facteurs nécessaires à la production de repas : **moyens humains et moyens techniques**.



L'importance des facteurs de production et leur structure (répartition capital/travail) dépendent du concept de restaurant, du choix des produits utilisés (frais, sous vide, ...) et de l'organisation du travail.

*le mot « capital » est employé ici pour désigner les moyens techniques et également les moyens financiers nécessaires pour acquérir les moyens de production.





EXERCICE 1

Quelles sont les conséquences des situations suivantes sur la combinaison des facteurs de production ?

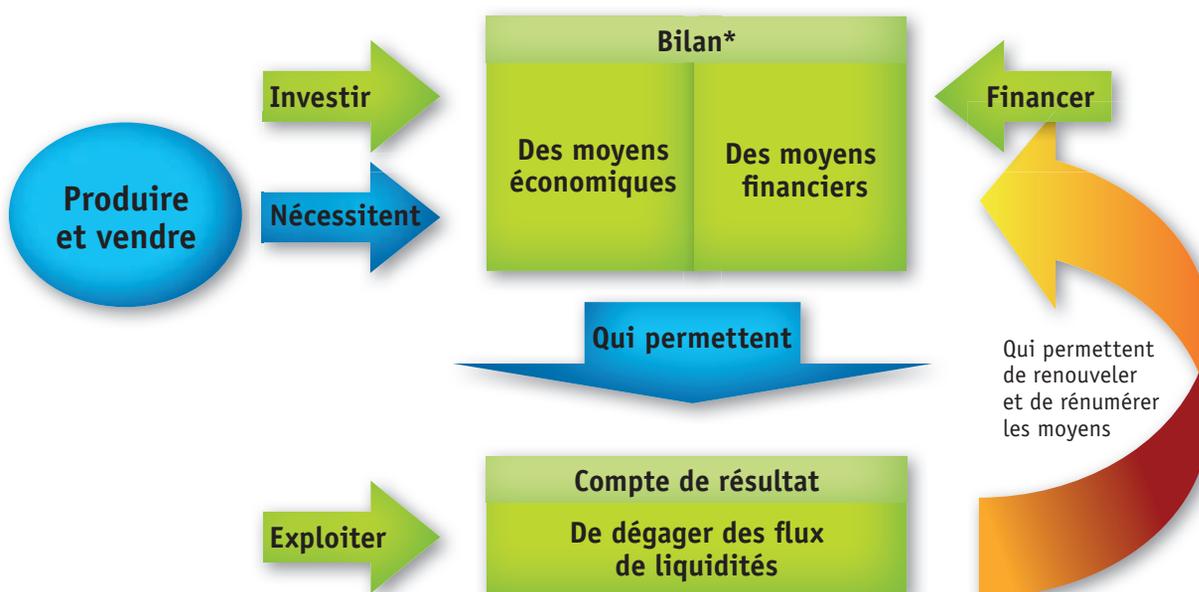
Le chef d'un restaurant traditionnel décide d'augmenter la part des produits sous vide dans ses approvisionnements.	
Le gérant d'un snack avec service à table décide de créer des îlots en self service.	
Une société de restauration collective décide d'utiliser la liaison froide dans une cuisine centrale.	

II . DÉFINITION DE L'INVESTISSEMENT

L'entreprise naît d'une décision d'investissement prise par le créateur ; cette décision consiste à consacrer une importante somme d'argent, soit dans la création d'une entreprise, soit dans la reprise d'une entreprise existante :

- **L'investissement permet de disposer des moyens de production (*moyens économiques*) nécessaires à l'activité d'un restaurant : matériel, mobilier, licence...**
- **L'exploitation consiste à utiliser les moyens de production en vue de *dégager pendant plusieurs années des flux de liquidités* qui permettront de renouveler les moyens de production et de rémunérer les ressources qui ont permis de les financer.**

Il est rare que l'investisseur dispose de toute la somme nécessaire au financement de l'investissement ; il lui faudra recourir à l'emprunt pour compléter son apport personnel (moyens financiers). Au cours de la vie de l'entreprise, des investissements sont également réalisés pour agrandir, renouveler, améliorer les moyens de production.



*Le bilan regroupe les emplois et les ressources dont l'entreprise a besoin pour fonctionner. Il est composé de deux colonnes, à gauche les emplois, à droite les ressources. Les emplois sont composés de l'actif immobilisé dans lequel figurent les investissements et de l'actif circulant qui comprend les emplois liés à l'exploitation courante (stocks...). Les ressources comprennent les capitaux propres qui regroupent les apports des actionnaires, les ressources créées par l'activité de l'entreprise (autofinancement) et les dettes.



EXERCICE 2

Quelques années après leur sortie de l'École Hôtelière, Sophie et Romain considèrent qu'ils ont acquis une expérience suffisante pour gérer leur propre affaire. Leur projet consiste à reprendre un fonds de commerce bien situé à proximité du quartier des affaires et de la vieille ville très fréquentée le soir, ce qui leur assure une clientèle pour le déjeuner et le dîner.

Le fonds de commerce comprend les éléments suivants :

- Clientèle : 100 000 €
- Licence IV : 30 000 €
- Matériel : 80 000 €
- Mobilier : 50 000 €
- Aménagements : 30 000 €
- Stocks : 10 000 €

Ils considèrent que le démarrage de l'exploitation nécessite une trésorerie de 20 000 € (disponibilités). Pour financer cet investissement, Sophie et Romain disposent d'un apport personnel de 120 000 € et de l'apport d'un associé pour 30 000 €. Le solde des moyens financiers nécessaires fera l'objet d'une demande de prêt à la banque.

1 – Présentez dans le document ci-dessous appelé bilan de départ ou montage financier l'ensemble des moyens économiques et financiers prévus par Sophie et Romain pour réaliser leur projet.

Bilan de départ (Montage financier du projet)

Emplois		Ressources	
Actif immobilisé		Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles		Capital	
Immobilisations corporelles			
<i>Total I</i>		<i>Total III</i>	
Actif circulant		Dettes	
Stocks		Emprunts auprès des établissements de crédit	
Disponibilités			
<i>Total II</i>		<i>Total IV</i>	
Total général		Total général	

2 – Définissez les termes « incorporel » et « corporel ».

.....

.....

3 – Sophie et Romain ont-ils investi dans les murs du restaurant ? Justifiez votre réponse.

.....

.....

.....

.....

4 – D'où proviendront les ressources qui permettront à Sophie et Romain de rembourser l'emprunt, de renouveler matériel et mobilier, et de rémunérer leur apport et celui de leur associé ?

III . LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'INVESTISSEMENTS

Création ou reprise d'une entreprise

- **Achat d'un terrain, construction et aménagement d'un bâtiment** : c'est le cas notamment des établissements, hôtels ou restaurants, qui s'installent à la périphérie des grandes villes.
- **Achat du fonds de commerce d'une entreprise existante** : le fonds de commerce est constitué par des éléments incorporels (enseigne, clientèle...) et des éléments corporels (matériels, aménagements...). La reprise d'une entreprise s'accompagne souvent de travaux pour adapter les aménagements au nouveau concept ou pour mettre aux normes les installations techniques.

En cours d'exploitation

- **Investissements de capacité** : ils ont pour but d'accroître la capacité d'accueil de l'hôtel ou du restaurant.
- **Investissements de modernisation ou de productivité** : l'évolution technologique des matériels et installations utilisés en hôtellerie et restauration impose de nouveaux investissements en vue de s'adapter aux besoins de la clientèle (accès internet sans fil...) ou d'améliorer la productivité¹ et de réduire les coûts (économies d'énergie...)
- **Investissements de renouvellement** : remplacement des matériels et installations suite à l'usure ou à l'obsolescence².

¹ **Productivité** : La productivité mesure le rapport entre la production et les moyens de production utilisés. La productivité s'améliore lorsque la production augmente à moyens constants ou lorsqu'une même production est réalisée avec moins de moyens : par exemple, une meilleure organisation du travail permet d'augmenter la productivité du personnel ; l'utilisation d'un four de technologie récente permet de produire autant de plats en consommant moins d'énergie.

² **Obsolescence** : L'obsolescence désigne le fait pour un produit d'être dépassé du seul fait de l'évolution technologique. Les matériels informatiques et électroniques connaissent une obsolescence rapide.



EXERCICE 3

Le tableau suivant présente une estimation de la valeur moyenne des fonds de commerce en pourcentage du chiffre d'affaires hors taxes.

Restaurants	En % du CA annuel HT
Traditionnels	50 % - 80 %
Brasseries, à thème	60 % - 75 %
Gastronomiques	40 % - 50 %
Rapides	80 % - 90 %
Bar	100 %
Tabletterie, confiserie	80 % - 90 %
Tabac	3 à 3,5 fois la remise annuelle
Presse, Loto, PMU	1 à 1,5 fois la remise annuelle

1 – Pour les activités tabac et presse, loto, PMU, l'estimation de la valeur du fonds de commerce se fait par rapport au montant de la « remise annuelle ». De quoi s'agit-il ?

.....

.....

2 – Vous étudiez un projet d'investissement dans un bar brasserie avec activités de ventes de tabac et de jeux dont le fonds de commerce est à vendre pour 1 280 000€. Le vendeur vous a communiqué la composition du chiffre d'affaires. À l'aide des estimations figurant dans le tableau ci-dessus, complétez le tableau suivant pour déterminer dans quelle fourchette se situe la valeur de ce fonds de commerce.

	CAHT et remises	Estimation basse		Estimation haute	
CA HT Brasserie	133 000	60 %	79 800	75 %	99 750
CA HT Bar	155 000				
CA HT Tabletterie	45 322				
Remise Tabac	220 000	3	660 000	3,5	770 000
Remise Loto	46 822				
Remise Loterie	17 107				
Remise PMU	49 200				
Remise Presse	12 000				

3 – Commentez le résultat obtenu par rapport au prix demandé par le vendeur.

.....

.....

.....

.....

4 – Quels sont les autres critères à prendre en compte pour l'évaluation d'un fonds de commerce ?

.....

.....

.....

.....

.....

5 – Le vendeur vous informe que le bail commercial est « neuf ». Que signifie cette expression ?

.....

.....

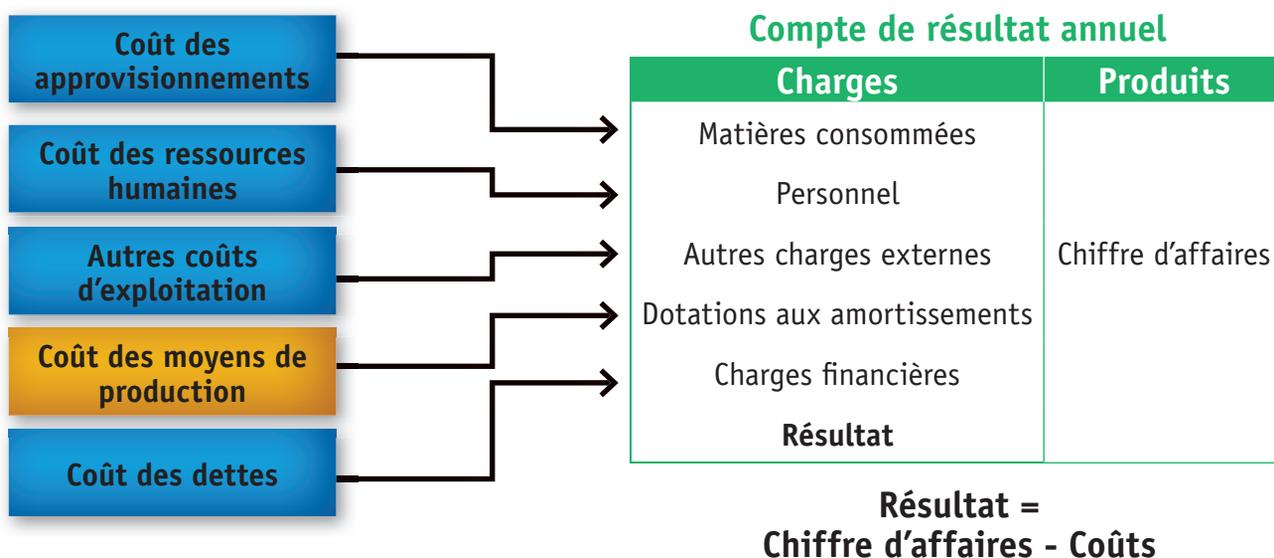
La gestion des moyens de production : coût et productivité

A2

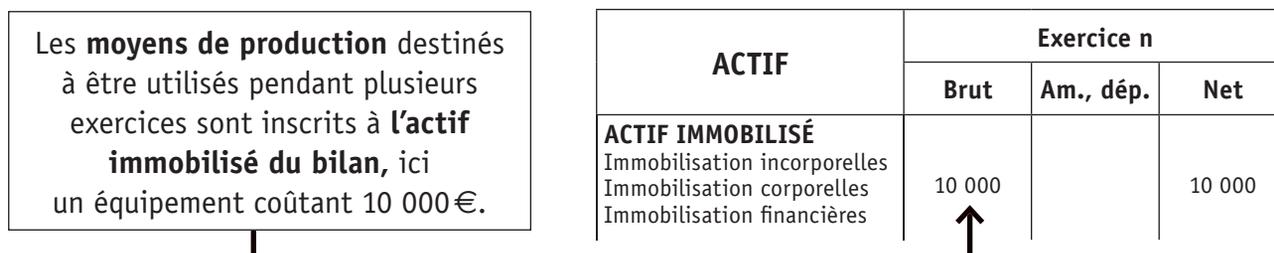
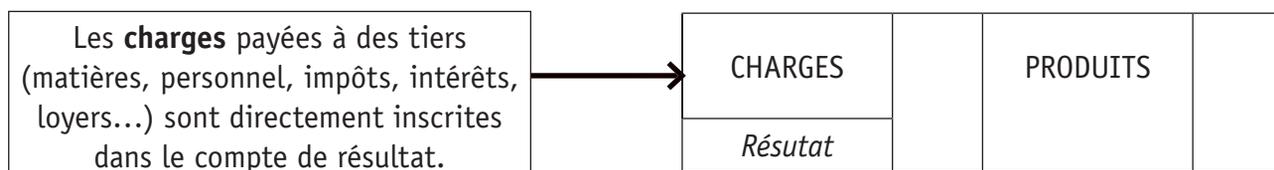
Connaissances : Le facteur technique : la bonne utilisation des moyens matériels (notion d'usure, notion d'inactivité), la caractérisation d'une immobilisation, la définition et la lecture d'un plan d'amortissement.

I. LE COÛT DES MOYENS DE PRODUCTION

Le compte de résultat annuel d'un restaurant regroupe dans la colonne « Charges » l'ensemble des coûts engagés pour assurer son fonctionnement.



Le coût des moyens de production apparaît dans le compte de résultat sous forme de « Dotations aux amortissements ».



A la fin du premier exercice qui suit l'acquisition, le bien est amorti de 2 000 € (durée de vie prévue : 5 ans)

L'amortissement représente la consommation des avantages économiques attendus de l'actif



ACTIF	Exercice n		
	Brut	Am., dép.	Net
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisation incorporelles			
Immobilisation corporelles	10 000	2 000	8 000
Immobilisation financières			

Charges d'exploitation	
Achats de matières	20 000
Variation de stocks	1 000
Autres charges externes	10 000
Impôts et taxes	2 000
Charges de personnel	30 000
Dotations aux amortissements	2 000

Seuls les biens immobilisés dont l'usage attendu est limité dans le temps sont amortis. Du fait de ce principe, ne s'amortissent pas :

- le fonds commercial,
- les terrains,
- les immobilisations financières.



EXERCICE 1

Le restaurant « Le Grand Large » a acquis au début de l'année 1 un matériel d'occasion 3 000 € dont la durée d'utilisation prévue est de 3 ans.

1 – Complétez le bilan et le compte de résultat à la fin de chacune des 3 années :

Extraits du bilan et du compte de résultat à la fin de l'année 1

ACTIF	Brut	Amort.	Net
ACTIF IMMOBILISÉ			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
Frais d'établissement			
Fonds commercial			
<i>Immobilisations corporelles</i>			
Installations techniques			
Autres			
<i>Immobilisations financières</i>			
Participations			
Total 1			

CHARGES	
Charges d'exploitation	
Achats de matières premières et autres approvisionnements	
.....	
Dotations aux amortissements	

Extraits du bilan et du compte de résultat à la fin de l'année 2

ACTIF	Brut	Amort.	Net
ACTIF IMMOBILISÉ			
<i>Immobilisations incorporelles</i>			
Frais d'établissement			
Fonds commercial			
<i>Immobilisations corporelles</i>			
Installations techniques			
Autres			
<i>Immobilisations financières</i>			
Participations			
Total 1			

CHARGES	
Charges d'exploitation	
Achats de matières premières et autres approvisionnements	
.....	
Dotations aux amortissements	

Extraits du bilan et du compte de résultat à la fin de l'année 3

ACTIF	Brut	Amort.	Net	CHARGES	
ACTIF IMMOBILISÉ				Charges d'exploitation	
<i>Immobilisations incorporelles</i>				Achats de matières premières et autres approvisionnements	
Frais d'établissement				
Fonds commercial				Dotations aux amortissements	
<i>Immobilisations corporelles</i>					
Installations techniques					
Autres					
<i>Immobilisations financières</i>					
Participations					
Total 1					

2 – Que représente la valeur nette du bien figurant au bilan ?

.....

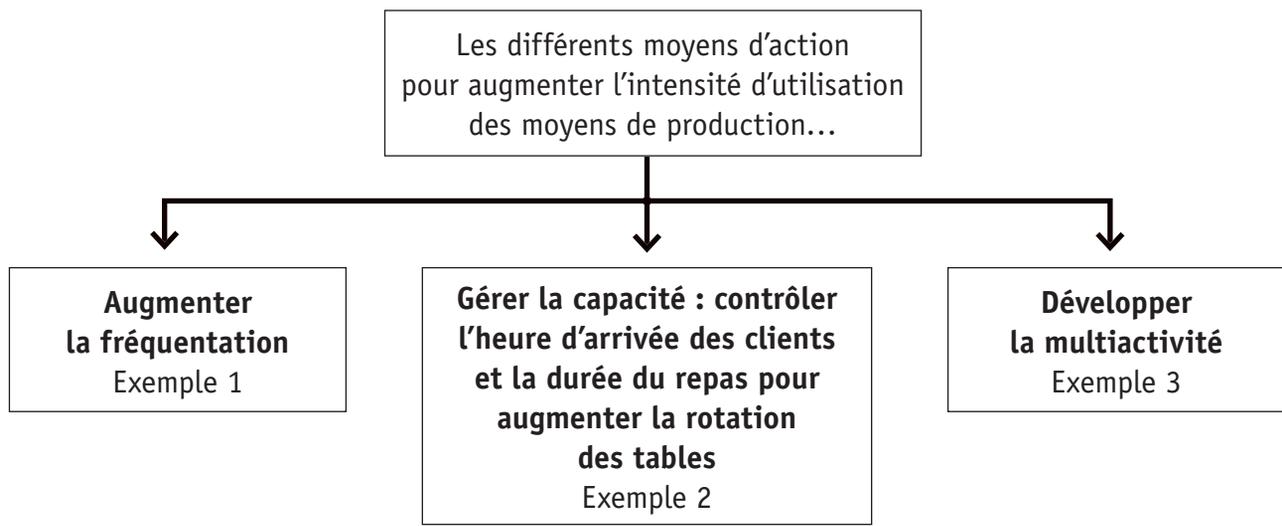
.....

.....

.....

II . LA PRODUCTIVITÉ DES MOYENS DE PRODUCTION

La productivité mesure l'efficacité d'un processus (concept de restaurant, organisation du travail...) à transformer les facteurs de production en résultat. **La productivité des moyens de production dépend de l'intensité de leur utilisation.**



Exemple 1

Une chaîne de restaurants « grill » ouvre un nouvel établissement dans une zone d'activités commerciales à la périphérie d'une grande ville. L'investissement total est de 1 200 000€ pour une capacité de 120 couverts.

Les dotations aux amortissements représentent le coût annuel des moyens de production. Ce coût est le même quelle que soit la fréquentation. **Lorsque l'intensité d'utilisation des moyens de production augmente, le coût de revient diminue.**

Capacité	87 600		87 600	
Taux de fréquentation (*)	60 %		80 %	
Chiffre d'affaires	1 156 320	100 %	1 541 760	100 %
Coût matières	335 333	29 %	447 110	29 %
Personnel	393 149	34 %	424 601	28 %
Frais généraux	185 011	16 %	199 812	13 %
Dotations aux amortissements	120 000	10 %	120 000	8 %
Résultat avant impôt	122 827	11 %	350 237	23 %

(*) Taux de fréquentation d'un restaurant : nombre de repas servis/capacité x 100.

Exemple 2

Pendant les périodes de forte activité (souvent le vendredi et samedi soir), le chiffre d'affaires dépend de la bonne utilisation de la capacité du restaurant. Pour optimiser la gestion de la capacité, le restaurateur doit réduire une double incertitude : l'heure d'arrivée du client et la durée du repas.

→ Réduire l'incertitude de l'heure d'arrivée

- Observer les retards et les réservations non honorées (« no show ») pour pratiquer la surréservation.
- Piloter les réservations : demander l'heure d'arrivée, indiquer le retard maximum autorisé, déplacer la demande en proposant une heure d'arrivée différente lorsque le restaurant est complet, confirmer les réservations et le nombre de convives par téléphone.

→ Réduire l'incertitude de la durée du repas

- Observer la durée moyenne des repas par jour et par service.
- Piloter la durée de service à l'aide de l'informatique : des logiciels permettent de visualiser le déroulement du service et le respect des durées prévues.
- Adapter l'offre en fonction de la fréquentation prévue.

Exemple 3

Multiactivités : avant le passage à la TVA réduite, de nombreux restaurateurs traditionnels avaient développé des offres de plats à emporter se rapprochant du traiteur. Cette tendance de l'offre s'est renforcée, non plus pour contourner la TVA, mais pour maximiser le chiffre d'affaires de la structure. Les restaurateurs ont compris qu'ils pouvaient utiliser l'ensemble de leur surface foncière pour commercialiser, suivant le moment de table, différents produits : petit déjeuner, déjeuner, lunch, goûter, plat à emporter, service à table... le lieu devient multimodal, multi-usages et parfois le support d'autres activités : concert, bibliothèque, boutique, ou encore cyber-restaurant.

De par son positionnement géographique, il doit répondre à différents besoins consommateurs : déjeuner d'affaires et dîner gastronomique pour certains établissements ou déjeuner en semaine et brunch le week-end pour d'autres. **Cette adaptation à la demande sera un facteur clef essentiel de réussite du restaurateur. Il devra tout de même prendre garde à son concept et son positionnement prix/produit pour ne pas déstabiliser la demande.**

Source : L'industrie hôtelière française 2010, KPMG



EXERCICE 2

À partir des données de l'exemple 1 :

1 – Retrouvez le mode de calcul de la capacité annuelle.

2 - Calculez le nombre de repas servis :

Dans le cas d'un taux de fréquentation de 60 %

Dans le cas d'un taux de fréquentation de 80 %

3 – Complétez le tableau, ci-contre, pour calculer le coût total annuel et le coût de revient unitaire. Commentez les résultats obtenus.

Capacité	87 600		87 600	
Taux de fréquentation (*)	60 %		80 %	
Chiffre d'affaires	1 156 320	100 %	1 541 760	100 %
Coût matières	335 333	29 %	447 110	29 %
Personnel	393 149	34 %	424 601	28 %
Frais généraux	185 011	16 %	199 812	13 %
Dotations aux amortissements	120 000	10 %	120 000	8 %
Résultat avant impôt	122 827	11 %	350 237	23 %
<i>Coût total annuel</i>				
<i>Coût de revient unitaire</i>				



EXERCICE 3

Un restaurant d'une capacité de 150 couverts connaît un succès commercial qui conduit à refuser des réservations le vendredi et le samedi soir. La direction recherche des solutions permettant d'accepter tous les clients qui souhaitent réserver.

1 – La direction a observé que la rotation des tables était de 1,2 en moyenne pour les deux soirées du vendredi et samedi. Calculez le nombre de couverts servis au cours de ces deux soirées.

.....

2 – Le restaurant refuse en moyenne 20 % des réservations. Quelle devrait être la rotation des tables pour pouvoir accepter toutes les réservations ?

.....

.....

3 – Si le restaurant parvient à augmenter la fréquentation de 20 % en acceptant toutes les réservations :

Donnez un exemple de coût qui augmentera de 20 % :

.....

Donnez un exemple de coût qui n'augmentera pas :

.....

4 – Recherchez deux moyens d'action pour augmenter la rotation des tables.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5 – La direction a constaté que la durée moyenne du repas est d'environ une heure et que les réservations refusées concernaient principalement la tranche horaire 20 h 30 – 22 h. Elle envisage de proposer des « happy hours » le vendredi et le samedi soir : les clients qui réservent à 19 h 30 bénéficient d'une remise de 20 % sur le plat principal. Quel est l'intérêt de cette offre ?

.....

.....

.....

.....

.....

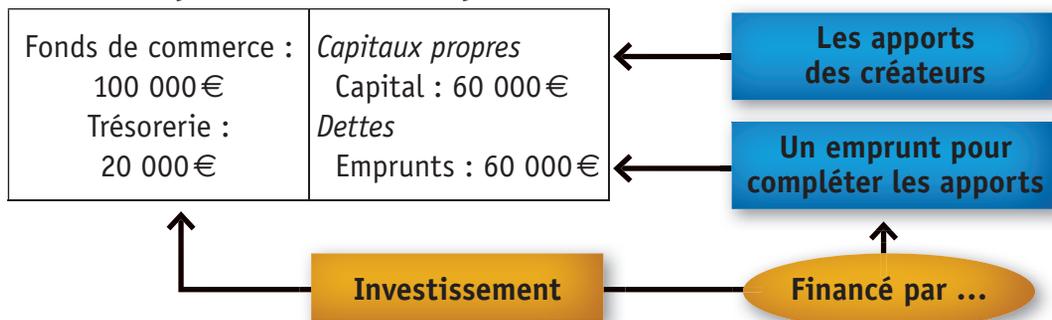
Le financement des investissements

A3

Connaissances : la caractérisation des modalités de financement des immobilisations.

I . LE FINANCEMENT DE LA CRÉATION D'ENTREPRISE

Exemple de bilan de départ



Le créateur réalise un dossier de création d'entreprise qui est déposé auprès d'une ou plusieurs banques. Un « comité de prêt » étudie les conditions financières de la création ou de la reprise mais aussi le concept, le marché et les compétences du futur chef d'entreprise.

Les prêts à moyen et long terme

Ce que vous devez savoir :

- Sans qu'il y ait de règle absolue, les banques ne financent habituellement qu'à hauteur de 70 % du montant HT les investissements physiques et le fonds de commerce s'il y a lieu.
- Par ailleurs, le banquier limite fréquemment son engagement à hauteur de la mise du créateur : il considère que les fonds propres doivent au moins évaluer l'emprunt sollicité.
- La durée maximale des prêts est fonction de la durée fiscale d'amortissement des biens financés.

Agence pour la création d'entreprise
www.apce.com



EXERCICE 1

1 – En reprenant les données de l'exemple de bilan de départ ci-dessus, vérifiez si les conditions habituellement exigées par les banques pour accorder un prêt sont remplies.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 – Les éléments corporels du fonds de commerce sont amortissables entre 5 et 10 ans. Choisissez, en justifiant votre choix, la durée de remboursement du prêt : 3 ans, 7 ans ou 15 ans.

.....
.....
.....
.....
.....



EXERCICE 2

Le dossier de demande de prêt exigé par une banque comprend les rubriques suivantes.

1 – Recherchez les principales informations à faire figurer dans chaque rubrique.

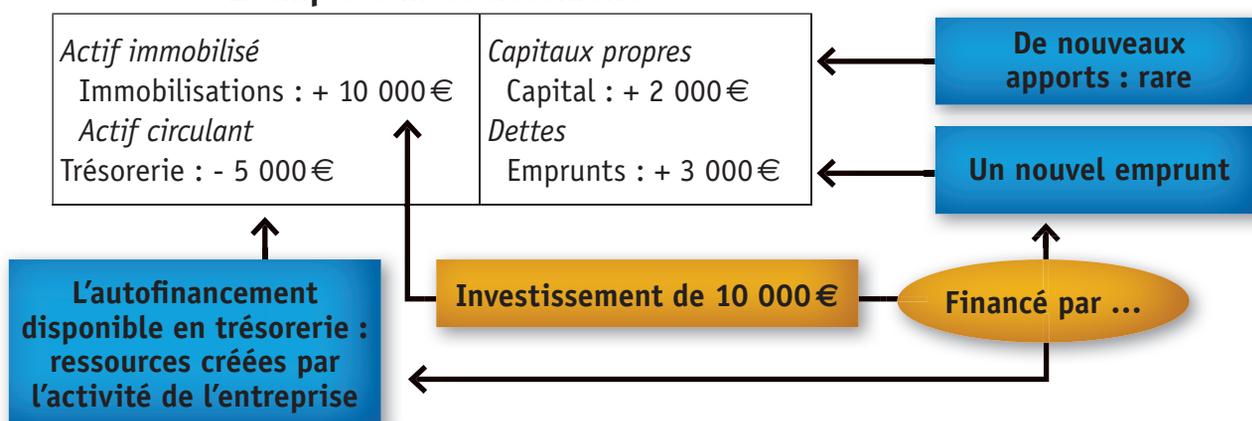
Votre concept	
Votre marché	
Vous et votre équipe	
Le statut juridique	
Les prévisions financières	

2 – Le créateur ou le repreneur d'un restaurant doit-il être diplômé de l'enseignement hôtelier ?

.....
.....
.....
.....
.....

II . LE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS EN COURS D'EXPLOITATION

Exemple d'investissement



En cours d'exploitation, la principale ressource de financement provient des ressources créées par l'activité de l'entreprise : **l'autofinancement. Ces ressources proviennent du flux de liquidités créé par l'exploitation de l'entreprise : résultat + dotations aux amortissements.**

De nouveaux apports de l'entrepreneur ou des associés sont rares car l'entreprise, une fois créée, doit être autonome financièrement.

Un nouvel emprunt peut être effectué auprès de la banque et son obtention sera facilitée si l'exploitation de l'entreprise a dégagé des résultats positifs.



EXERCICE 3

Après quelques années d'exploitation, le bilan d'un restaurant est le suivant :

Bilan au 31 décembre n

Actif	Brut	Am. dép.	Net	Passif	
Actif immobilisé				Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles	150 000		150 000	Capital	50 000
Immobilisations corporelles	180 000	100 000	80 000	Réserves	120 000
Immobilisations financières	5 000		5 000	Résultat de l'exercice	18 000
<i>Total I</i>	335 000	100 000	235 000	<i>Total III</i>	188 000
Actif circulant				Dettes	
Stocks	12 000		12 000	Emprunts auprès des établissements de crédit	61 000
Clients	4 000		4 000	Fournisseurs	15 000
Disponibilités	35 000		35 000	Dettes fiscales et sociales	22 000
<i>Total II</i>	51 000		51 000	<i>Total IV</i>	98 000
Total général	386 000	100 000	286 000	Total général	286 000

Le restaurateur envisage d'importants travaux de rénovation de la cuisine et de la salle pour un montant total de 80 000€.

Mensualité constante (calculée par la banque) = 938,99 € par mois pendant 5 ans = intérêts de la période + remboursement de l'emprunt

Intérêt annuel = 4,80% - **Intérêt mensuel** = 4,80% / 12 = 0,40%. Les intérêts de la période sont calculés par rapport au capital restant dû : par exemple, la 1^{ère} mensualité comprend 200,00 € d'intérêts ce qui correspond à 50 000,00 € (capital emprunté) x 0,40% (taux mensuel).



EXERCICE 4

Dans l'extrait du tableau de remboursement ci-dessus :

1 – Retrouvez le calcul effectué pour obtenir 49 261,01 €, capital restant dû après prélèvement de la première mensualité.

.....

.....

.....

2 – Retrouvez le calcul effectué pour obtenir 197,04 €, intérêts inclus dans la deuxième mensualité.

.....

.....



EXERCICE 5

Un restaurateur emprunte 100 000 € sur 7 ans à 4,20%.

1 – Quel est le nombre d'échéances si l'emprunt est remboursé mensuellement ?

.....

2 – Quel est le taux d'intérêt mensuel ?

.....

3 – Complétez les cellules du tableau identifiées par un « ? ». Détaillez le calcul pour les mensualités 1, 2 et 3.

.....

.....

.....

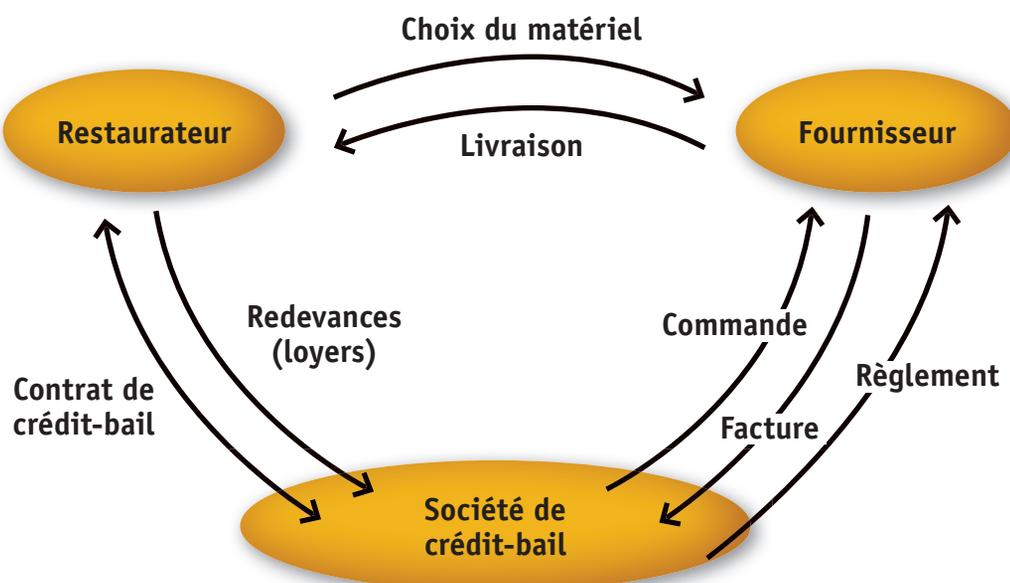
Capital emprunté	?	Durée (années)		?
Taux annuel	?	Nombre de prélèvements		?
Mensualités	Montant prélevé	Intérêts période	Remboursement emprunt	Capital restant dû
1	1 376,11	350,00	1 026,11	?
2	1 376,11	?	1 029,70	97 944,19
3	1 376,11	342,80	?	96 910,88
4	1 376,11	339,19	1 036,92	95 873,96
5	1 376,11	335,56	1 040,55	94 833,41
6	1 376,11	331,92	1 044,19	93 789,22
...
?	1 376,11	4,80	1 371,31	0

IV. LE CRÉDIT-BAIL

Le crédit-bail est une technique de financement des investissements professionnels. L'entreprise choisit un équipement et convient avec le vendeur des conditions de l'achat. Après examen du dossier, une société de crédit-bail achète le matériel et loue celui-ci à l'entreprise qui l'exploite librement. En fin de contrat, le chef d'entreprise peut :

- Soit rendre l'équipement.
- Soit le racheter pour sa valeur résiduelle fixée au départ dans le contrat. C'est le choix le plus fréquent car la valeur résiduelle est très faible.

Schéma du contrat de crédit-bail



Avantages et inconvénients du crédit-bail

Avantages

- Le bien est financé à 100% par le crédit-bail alors qu'un emprunt est limité à 70% de la valeur du bien. Le crédit-bail n'exige pas d'apport.
- Les redevances sont des loyers comptabilisés dans les charges, ce qui entraîne une économie d'impôt plus rapide que l'emprunt.
- La société de crédit-bail restant propriétaire du bien, celui-ci sert de garantie. Il en résulte que le financement par crédit-bail est obtenu plus facilement et plus rapidement que le financement par emprunt.

Inconvénient : Le coût du crédit-bail est généralement supérieur à celui d'un emprunt.



EXERCICE 6

Votre fournisseur PRORESTO vous a mis en relation avec une société de crédit-bail qui vous propose le contrat suivant (extrait) :

CONTRAT DE CRÉDIT-BAIL

Entre les soussignés CREDIBAIL S.A., Société anonyme au capital de 79 810 415 €, R.C. PARIS 632017513, Siège social : 5bis Avenue Kléber, P., ci-après désigné « le bailleur », d'une part et : M. LECHEF, Cours de la Gastronomie, B., n° de dossier 2225814 ci-après désigné « le locataire », il a été convenu ce qui suit :

I - COMMANDE ET ENGAGEMENT DE PRENDRE À BAIL

Le bailleur passe commande à : PRORESTO S.A., Zone Industrielle du Phare, M. du matériel ci-après, choisi directement par le locataire auprès du fournisseur qu'il a désigné, à savoir :

1 FOUR DUPRO Modèle 178J d'un prix hors taxes de 2 730,00€ (Deux mille sept cent trente euros).

Le locataire s'engage à prendre ce matériel en location.

II - LOCATION - DATE ET DURÉE

Les clauses de la location sont arrêtées dès ce jour ; cette location est conclue pour une durée irrévocable de 36 mois.

La valeur résiduelle hors taxes prévue à l'expiration de la période irrévocable de location est fixée à 2,00% du prix définitif hors taxes du matériel et sera payable sous stipulation de réserve de propriété.

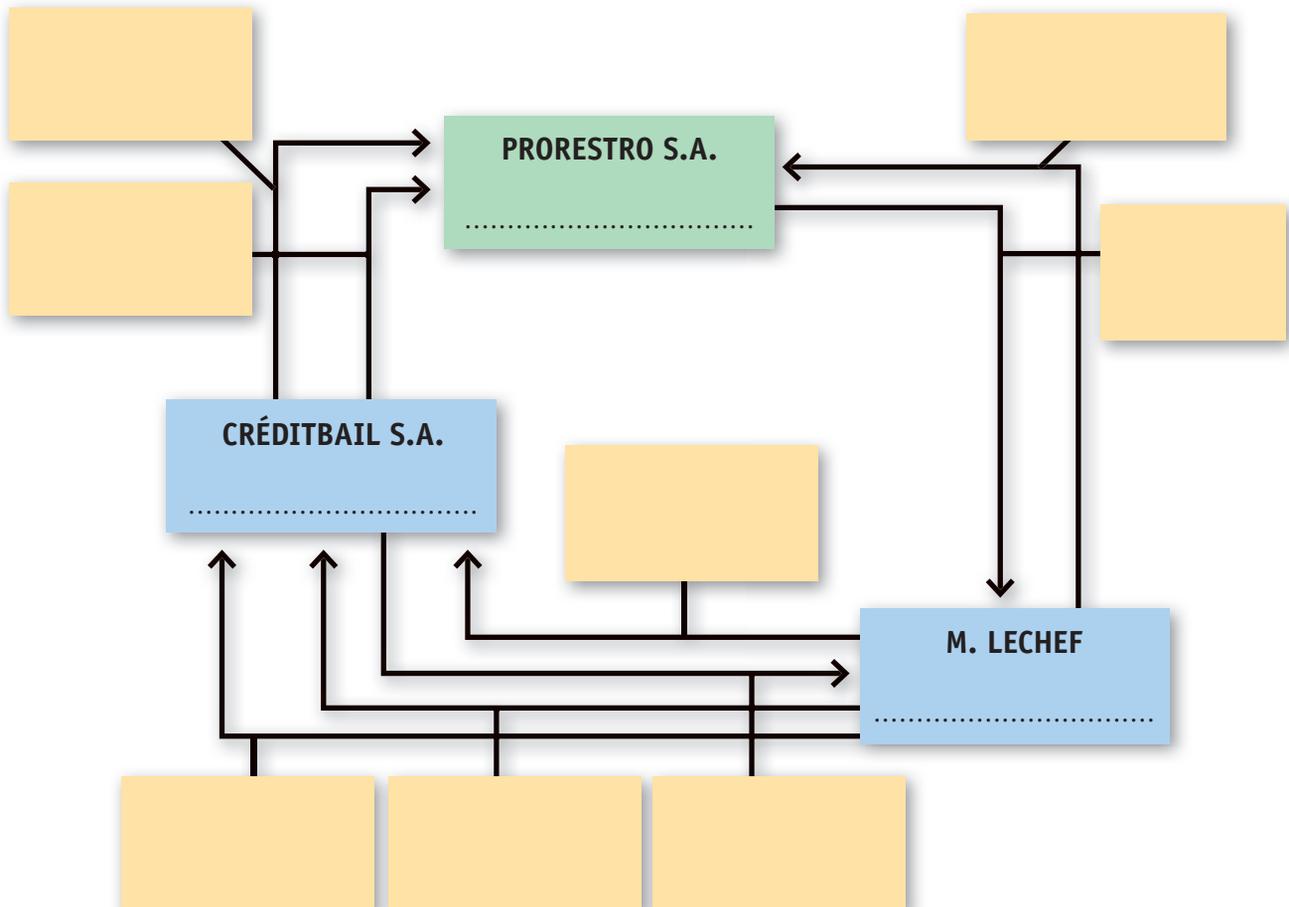
Le premier terme du loyer sera exigible le jour du commencement de la location.

Le loyer sera payé en 36 termes mensuels.

Chaque loyer est déterminé par l'application d'un coefficient au prix définitif hors taxes mentionné sur la facture soit : 36 termes hors taxes mensuels de 3,14 %.

Les termes de loyer seront majorés des taxes en vigueur au jour de l'encaissement.

1 – Après analyse du contrat de crédit-bail proposé, complétez le schéma en précisant le rôle de chacune des parties.



2 – Faites apparaître les différentes étapes du déroulement d'un contrat de crédit-bail sur le schéma ci-dessus :

- Demande de crédit bail
- Choix du matériel
- Commande de matériel
- Offre de crédit-bail
- Paiement du matériel
- Livraison du matériel
- Paiement des loyers
- Acceptation de l'offre : contrat de crédit-bail

3 – Calculez le montant hors taxes et le montant toutes taxes comprises du loyer mensuel.

.....

.....

.....

4 – Calculez la valeur résiduelle prévue à la fin de la période de location.

.....

.....

5 – Calculez le coût total du matériel acheté et commentez le résultat obtenu.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



La croissance de l'entreprise

A4

Connaissances : la croissance de l'entreprise.

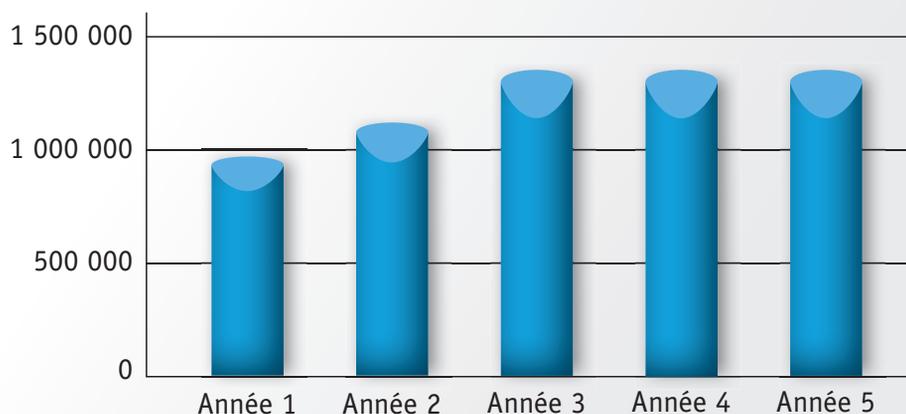
La croissance d'une unité de restauration est limitée par sa capacité maximale. Un restaurant qui a atteint un taux de fréquentation élevé ne peut connaître qu'une croissance limitée de son chiffre d'affaires.

Évolution du CAHT depuis l'ouverture

	Capacité	Addition	Fréquentation	CAHT
Année 1	120	23,0	56 %	927 360
Année 2	120	23,2	67 %	1 119 168
Année 3	120	24,1	72 %	1 249 344
Année 4	120	24,2	74 %	1 289 376
Année 5	120	24,1	75 %	1 301 400

Nombre de jours d'ouverture : 300

évolution du CAHT



Pour développer son entreprise, l'entrepreneur qui a créé une première unité de restauration a plusieurs possibilités :

- Développer la multiactivité : cf. fiche A2.
- Créer ou acquérir de nouvelles unités et constituer un groupe.

De l'imagination, il en a fallu à Alain Ducasse, dès le début de l'aventure, pour trouver le moyen de rester complètement cuisinier tout en prenant de la distance avec le quotidien du métier. Il fallait avoir sa vision et son opiniâtreté pour inventer ce nouveau modèle du chef contemporain : celui qui donne la direction puis délègue à des collaborateurs de confiance le soin de la réalisation.



Source : <http://www.alain-ducasse.com>

- **Dupliquer l'unité** : c'est le principe des chaînes de restaurant qui se développent en franchise.

La franchise est un accord par lequel une entreprise, le franchiseur, accorde à une autre entreprise, le franchisé, le droit de commercialiser des types de produits et/ou services, en échange d'une compensation financière directe ou indirecte.



Cet accord doit comprendre au moins :

- L'utilisation d'un nom ou d'une enseigne,
- Un mode de présentation uniformisé des locaux,
- L'approvisionnement ou le référencement de produits et/ou de services,
- La transmission d'un savoir-faire,
- Une assistance commerciale pendant la durée de l'accord.

Source : <http://www.observatoiredefracnchise.fr/>



EXERCICE 1

1 – À partir du tableau d'évolution du CAHT fourni en introduction, retrouvez le CAHT de l'année 5.

2 – Calculez la croissance annuelle du CAHT de l'année 2 à l'année 5.

	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Croissance du CAHT				

3 – Commentez l'évolution du CAHT depuis l'ouverture du restaurant et indiquez quelles sont les perspectives de croissance de cette unité.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



EXERCICE 2



C'est en **1996**, en Corrèze, que Jean-Christophe Pailleux et Michel Gambart imaginent le premier restaurant autour de la pomme de terre et créent La Pataterie. Après quelques autres ouvertures, le concept se développe et se formalise pour devenir en **2003**, un réseau de restaurants franchisés. Cadre rustique, ambiance conviviale, cuisine généreuse, excellent rapport qualité/prix... La recette est un succès !

En **2008** déjà, 26 restaurants La Pataterie, ouverts en franchise, régaler des consommateurs toujours plus nombreux. Avec la crise, l'attrait pour des repas à la fois savoureux et économiques porte le développement de l'enseigne : en **2009**, 17 nouveaux établissements voient le jour et 30 en **2010**.

Aujourd'hui, la France compte plus de 100 Pataterie implantées dans de petites et moyennes villes, et plus de 4,2 millions de clients ont été servis cette année.

D'ici fin **2012**, la Pataterie devrait compter 140 restaurants, puis 300 fin **2017** : une savoureuse success story !

Source : <http://www.lapataterie.com>

1 – Recherchez dans le texte les caractéristiques du concept « La Pataterie ».

2 – Que signifie l'expression « formaliser le concept » ?

3 – Recherchez les principaux aspects de la gestion qui doivent être formalisés à partir du fonctionnement de l'unité ou des unités pilotes.



Révisiez et entraînez-vous !

QCM (Plusieurs réponses possibles)

Les facteurs de production sont

- les denrées et boissons
- le travail et le capital
- les denrées et boissons et le travail

Les investissements sont nécessaires

- pour créer les moyens de production
- pour renouveler les moyens de production
- pour disposer des matières premières nécessaires à la production

Les investissements sont généralement financés

- par un apport personnel
- par un emprunt
- par les flux de liquidités dégagés par l'exploitation du restaurant

Dans le compte de résultat d'un restaurant, les dotations aux amortissements représentent

- le coût annuel des moyens de production
- le coût des investissements réalisés au cours de l'année
- le coût du facteur capital

Un four acquis 3 000 € au cours de l'année n et dont la durée d'utilisation prévue est de 5 ans

- sera inscrit pour 3 000 € dans le compte de résultat de l'année n
- sera inscrit pour 3 000 € à l'actif du bilan de l'année n
- fera l'objet d'une dotation aux amortissements de 600 € pendant 5 ans

Lorsque la fréquentation d'un restaurant augmente (addition moyenne constante)

- le coût de revient d'un repas augmente
- le coût de revient d'un repas diminue
- le coût de revient d'un repas ne change pas

Un restaurant d'une capacité de 100 couverts ouvert 300 jours par an (2 services) a servi 43 200 couverts

- son taux de fréquentation est de 36 %
- son taux de fréquentation est de 72 %
- son taux de fréquentation ne peut pas être calculé

La multiactivité permet

- de diminuer le coût matières
- d'augmenter l'utilisation des moyens de production
- de réduire la part du coût des moyens de production dans les coûts de revient

Une pizzeria d'une capacité de 150 couverts a servi 120 couverts un jeudi soir

- la rotation des tables est inférieure à 1
- la rotation des tables est supérieure à 1
- la rotation des tables est égale à 1,25

Pour améliorer l'utilisation de la capacité, il faut

- réduire l'incertitude de l'heure d'arrivée des clients
- augmenter la durée du repas
- contrôler la durée du repas

Avant d'accorder un prêt, la banque souhaite connaître

- l'emplacement et la capacité du restaurant
- l'expérience professionnelle du restaurateur
- le montant de l'apport ou de l'autofinancement

Le restaurateur qui signe un contrat de crédit-bail

- utilise un matériel sans en faire l'acquisition
- loue un matériel à une société de crédit-bail
- ne choisit pas le matériel qu'il loue

ENTRAÎNEMENT

1^{ère} partie – L'investissement, son coût, sa productivité

La chaîne de pizzerias **Pizza Mia** étudie l'implantation d'une nouvelle unité dans la ville de B. en réalisant un compte de résultat prévisionnel. Trois hypothèses de fréquentation sont envisagées : basse, moyenne, haute. Vous disposez du détail des investissements nécessaires et des comptes de résultat prévisionnels à compléter.

Pizza Mia

Étude d'implantation

Ville de B.

Investissements

	Montant	Durée d'utilisation (années)
Bâtiment	450 000	15
Aménagements	300 000	5
Matériel, mobilier	300 000	5
Total	1 050 000	

Pizza Mia

Étude d'implantation

Ville de B.

Comptes de résultat prévisionnels

	Capacité : 150		Jours d'ouverture : 339			
	Hypothèse basse		Hypothèse moyenne		Hypothèse haute	
Nombre de couverts	45 765				66 105	
Addition moyenne	16,00		16,00		16,00	
Taux de fréquentation	45 %		55 %		65 %	
	€	%	€	%	€	%
Chiffre d'affaires HT	732 240	100 %			1 057 680	100 %
Matières consommées	205 027	28 %	250 589	28 %	296 150	28 %
Charges de personnel	263 606	36 %	289 967	32 %	318 963	30 %
Fournitures entretien énergie	51 257	7 %	56 383	6 %	62 021	6 %
Publicité	14 645	2 %	15 377	2 %	16 146	2 %
Autres frais généraux	58 579	8 %	64 437	7 %	70 881	7 %
Intérêts des emprunts	22 000	3 %	20 000	2 %	16 000	2 %
Dotations aux amortissements	150 000	20 %	150 000	17 %	150 000	14 %
Résultat avant impôt	- 32 874	- 4 %			127 519	12 %

1 – Quelle est la ligne du compte de résultat qui prend en compte le coût des investissements ?

Retrouvez le calcul effectué pour obtenir le montant indiqué.

.....
.....
.....
.....

2 – Complétez la colonne « hypothèse moyenne » en effectuant les calculs dans l'ordre suivant :

Calcul du nombre de couverts servis :

.....
.....
.....

Calcul du chiffre d'affaires prévisionnel :

.....
.....
.....

Calcul du résultat avant impôt :

.....
.....
.....

3 – Calculez le coût de revient d'un couvert (arrondir à 2 décimales) :

Dans l'hypothèse moyenne :

.....
.....
.....

Dans l'hypothèse haute :

.....
.....
.....

Commentez les résultats obtenus :

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2^{ème} partie – L'investissement, son financement

1 – Complétez le montage financier du projet.

Bilan de départ (Montage financier du projet)			
Emplois		Ressources	
Actif immobilisé		Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles		Capital	500 000
Immobilisations corporelles			
<i>Total I</i>		<i>Total III</i>	
Actif circulant		Dettes	
Stocks	20 000	Emprunts auprès des établissements de crédit	
Disponibilités	30 000		
<i>Total II</i>		<i>Total IV</i>	
Total général		Total général	

2 – Les conditions financières généralement exigées par les banques pour accorder un prêt sont-elles remplies ?

.....

.....

.....

3 – Pourquoi le montage financier prévoit-il des disponibilités de départ ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4 – Complétez le tableau de remboursement de l'emprunt qui sera accordé pour financer la création.

Capital emprunté	600 000,00	Durée (années)		7
Taux annuel	4,50 %	Nombre de prélèvements		7
Annuités	Montant prélevé	Intérêts période	Remboursement emprunt	Capital restant dû
1	101 820,88	?	?	?
2	101 820,88	?	78 187,82	446 991,30
3	101 820,88	20 114,61	81 706,27	365 285,03
4	101 820,88	16 437,83	85 383,05	279 901,98
5	101 820,88	12 595,59	89 225,29	190 676,69
6	101 820,88	8 580,45	93 240,43	97 436,26
7	101 820,88	4 384,63	97 436,25	0,00

5 – En supposant que l’hypothèse moyenne se réalise :

Calculez le flux de liquidités dégagé par l’activité annuelle si le taux d’imposition est égal à 33,1/3 % du résultat avant impôt :

.....

.....

.....

Ce flux de liquidités sera-t-il suffisant pour rembourser l’emprunt ?

.....

.....

.....

.....

.....

Quelles sont les autres utilisations possibles de ce flux de liquidités ?

.....

.....

.....



Applications tableur (fichiers à télécharger) :
www.editions-bpi.fr/complements/E2120





LE CONTRÔLE DES PERFORMANCES D'UN RESTAURANT

Du compte de résultat au tableau de bord

B1

Connaissances : Les charges en restauration, l'analyse des charges.

Le compte de résultat est un document obligatoire destiné à informer le chef d'entreprise et les tiers sur le montant et l'origine du résultat. Cependant, il ne fait pas apparaître directement les coûts principaux qu'un restaurateur doit contrôler. Pour analyser la gestion d'un restaurant, les données fournies par le compte de résultat sont utilisées pour présenter un **tableau de bord**.

Vous disposez du compte de résultat du RESTOR.

Compte de résultat au 31 décembre N

CHARGES	N	PRODUITS	N
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de matières	205 000	Chiffre d'affaires	646 000
Variation de stock	-3 000	Production consommée (**)	12 000
Autres achats et charges externes (*)	101 000	<i>Total</i>	658 000
Impôts et taxes	21 000	Produits financiers	
Salaires et traitements	161 000	Produits exceptionnels	
Charges sociales	69 000		
Dotations aux amortissements	35 000		
<i>Total</i>	589 000		
Charges financières	11 000		
Charges exceptionnelles	1 000		
Impôt sur les bénéfices	20 000		
<i>Total charges</i>	621 000	<i>Total produits</i>	658 000
<i>Résultat net (bénéfice)</i>	37 000	<i>Résultat net (perte)</i>	
<i>Total général</i>	658 000	<i>Total général</i>	658 000

(*) Dont loyers : 24 000 €

(**) Il s'agit du coût des matières consommées pour les repas du personnel et les offerts



EXERCICE 1

Vous allez progressivement compléter le tableau de bord du RESTOR à partir des données du compte de résultat.

Tableau de bord	N	%	Valeurs moyennes
Chiffre d'affaires	646 000	100 %	
- Matières consommées			25 % - 35 %
= MARGE BRUTE			65 % - 75 %
- Charges de personnel			30 % - 40 %
- Frais généraux			12 % - 15 %
= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION			10 % - 20 %
- Coûts d'occupation			10 % - 15 %
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT			8 % - 10 %

La construction du tableau de bord

Calcul du Résultat Courant avant Impôt

C'est le résultat avant impôt et hors produits et charges exceptionnels. Il est égal à :

Résultat d'exploitation + Résultat Financier

Les analyses de gestion l'utilisent de préférence au résultat net car il ne tient pas compte des opérations exceptionnelles.

Résultat d'exploitation = Produits d'exploitation
– Charges d'exploitation
= 658 000 – 589 000 = 69 000 €

Résultat financier = Produits financiers – Charges financières

= 0 – 11 000 = – 11 000 €

Résultat courant avant impôt

= 69 000 – 11 000 = **58 000 €**

• **Complétez le tableau de bord**

Calcul des matières consommées et du ratio matières

Le ratio « matières » est un indicateur essentiel de la gestion d'un restaurant. Il est égal à :

$$\frac{\text{Matières consommées} \times 100}{\text{CAHT}}$$

À partir du compte de résultat :

$$\begin{aligned} \text{Matières consommées} = & \\ & \text{Achats de matières} \\ & +/\text{- Variations de stocks} \\ & \text{- Production consommée} \end{aligned}$$

On obtient ainsi les matières consommées et payées par les clients.

Calculez le montant des matières consommées et payées par les clients au cours de l'exercice N.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

• **Complétez le tableau de bord**

Calcul de la Marge brute

La Marge brute doit être suffisante pour couvrir toutes les charges autres que les consommations de matières.

À partir des calculs précédents :

$$\begin{aligned} \text{Marge brute} = & \\ & \text{Chiffre d'affaires} \\ & \text{- Matières consommées} \end{aligned}$$

Calculez le montant de la Marge brute de l'exercice N.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

• **Complétez le tableau de bord**

Calcul des charges de personnel

Le ratio « personnel » est égal à :

$$\frac{\text{Charges de personnel} \times 100}{\text{CAHT}}$$

À partir du compte de résultat :

$$\begin{aligned} \text{Charges de personnel} = & \\ & \text{Salaires et traitements} \\ & \text{+ Charges sociales} \end{aligned}$$

Calculez le montant des charges de personnel de l'exercice N.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

• **Complétez le tableau de bord**

Calcul du coût principal (« prime cost » en anglais)

Le coût principal désigne la somme des deux coûts les plus importants d'un restaurant : le coût des matières et le coût du personnel.

À partir du compte des calculs précédents :

$$\text{Coût principal} = \text{Coût des matières consommées} + \text{Coût du personnel}$$

Calculez le coût principal « prime cost » de l'exercice N.

.....
.....
.....
.....

Calculez le coût principal en pourcentage du chiffre d'affaires.

.....
.....

Calcul des frais généraux

Les frais généraux regroupent des charges très diverses : énergie, produits d'entretien, primes d'assurances...

À partir du compte de résultat :

$$\text{Frais généraux} = \text{Autres achats et charges externes} - \text{Loyers} + \text{Impôts et taxes}$$

Calculez les frais généraux de l'exercice N.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

• Complétez le tableau de bord

Calcul du Résultat Brut d'Exploitation (R.B.E.)

Le R.B.E. représente le résultat de l'exploitation d'un restaurant. Il résulte de la capacité à développer le chiffre d'affaires et à contrôler les coûts d'exploitation.

À partir des calculs précédents :

$$\text{Résultat Brut d'exploitation} = \text{Marge Brute} - \text{Charges de personnel} - \text{Frais généraux}$$

Calculez le Résultat Brut d'Exploitation de l'exercice N.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

• Complétez le tableau de bord

Il est utilisé dans les chaînes de restauration commerciale et en restauration collective pour évaluer les capacités de gestion des directeurs et gérants d'unités.

Calcul des coûts d'occupation

Les coûts d'occupation regroupent toutes les charges engagées pour disposer des moyens de production. Ils ne dépendent pas de la gestion de l'exploitation mais des décisions d'investissement et de financement.

À partir du compte de résultat :

$$\begin{aligned} \text{Coûts d'occupation} = & \text{Dotations aux amortissements} \\ & + \text{Loyers} \\ & + \text{Charges financières} \end{aligned}$$

Calculez les coûts d'occupation de l'exercice N.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

• Complétez le tableau de bord



EXERCICE 2

Vous disposez du compte de résultat d'un restaurant à thème.

Compte de résultat au 31 décembre N

CHARGES	N	PRODUITS	N
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de matières	308 000	Chiffre d'affaires	845 000
Variation de stock	5 000	Production consommée	15 000
Autres achats et charges externes (*)	144 000	<i>Total</i>	860 000
Impôts et taxes	36 000	Produits financiers	
Salaires et traitements	225 000	Produits exceptionnels	1 000
Charges sociales	93 000		
Dotations aux amortissements	48 000		
<i>Total</i>	859 000		
Charges financières	16 000		
Charges exceptionnelles	3 000		
Impôt sur les bénéfices	2 000		
<i>Total charges</i>	880 000	<i>Total produits</i>	861 000
<i>Résultat net (bénéfice)</i>		<i>Résultat net (perte)</i>	19 000
<i>Total général</i>	880 000	<i>Total général</i>	880 000

(*) Dont loyers : 31 000 €

1 – Le restaurant a-t-il gagné ou perdu de l'argent au cours de l'exercice N ?

.....

2 – Retrouvez le calcul effectué pour déterminer le montant du résultat courant avant impôt qui figure dans le tableau de bord ci-dessous.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Tableau de bord	N	%	Valeurs moyennes
Chiffre d'affaires		100%	
- Matières consommées			25 % - 35 %
= MARGE BRUTE			65 % - 75 %
- Charges de personnel			30 % - 40 %
- Frais généraux			12 % - 15 %
= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION			10 % - 20 %
- Coûts d'occupation			10 % - 15 %
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	- 15 000		8 % - 10 %

3 – Utilisez le tableau de calcul suivant et complétez le tableau de bord avec les résultats obtenus.

Matières consommées	
Charges de personnel	
Frais généraux	
Coûts d'occupation	

4 – Comparez les résultats obtenus aux valeurs moyennes observées en restauration et indiquez quels sont les postes de charges qui doivent être mieux gérés.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



EXERCICE 3

Le MOANA est un restaurant à thème qui propose des produits de la mer ainsi qu'une carte plus traditionnelle. Sa capacité est de 100 couverts par service et il est ouvert 300 jours par an. Les prix des cartes et menus n'ont pas changé en n par rapport à n-1. Le manager s'interroge sur les causes de la baisse du résultat.

Vous disposez du tableau de bord de ce restaurant pour les 2 derniers exercices.

Tableau de bord	n		n-1	
	€	%	€	%
Chiffre d'affaires	428 075	100 %	439 765	100 %
Nombre de couverts	16 528		15 650	
Addition moyenne			28,10	
- Matières consommées	134 844		140 285	32 %
= MARGE BRUTE			299 480	68 %
- Charges de personnel	171 508		164 912	38 %
- Frais généraux	65 226		63 326	14 %
= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION			71 242	16 %
- Coûts d'occupation	54 276		53 212	12 %
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT			18 030	4 %

1 – Calculez le pourcentage de variation :

- Du chiffre d'affaires

.....

.....

- Du résultat courant avant impôt

.....

- Que constatez-vous ?

.....

2 – Complétez le tableau de bord.

3 – Quelle est la cause de l'évolution du chiffre d'affaires ?

.....

.....

.....

.....

4 – Commentez l'évolution des coûts sachant que l'objectif de ratio matières dans la chaîne à laquelle appartient le restaurant est de 32 % du CAHT.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Le calcul du seuil de rentabilité

B2

Connaissances : Le seuil de rentabilité.

Les charges d'un établissement sont variables ou fixes :

- Elles sont **variables** lorsque leur montant est proportionnel au nombre de prestations vendues (repas, nuitées).

Exemples : *denrées consommées, produits d'accueil...*

- Elles sont fixes lorsque leur montant reste inchangé quel que soit le niveau d'activité de l'entreprise.

Exemples : *loyer, primes d'assurances, salaire du gérant...*

Ce classement permet de calculer le seuil de rentabilité : c'est le chiffre d'affaires à partir duquel le restaurant commence à faire des bénéfices.

Cette information est très importante pour le créateur d'entreprise ou lorsque le résultat de l'entreprise est négatif : le seuil de rentabilité est le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour ne pas perdre d'argent.



EXERCICE 1

1^{ère} étape

Classez les charges en charges variables et charges fixes

Restaurant LE LAGON		Variables (CV)		Fixes (CF)	
Chiffre d'affaires	800 000				
- Consommations de matières	270 000	100%			
MARGE BRUTE	530 000				
- Charges de personnel	350 000	20%		80%	
MARGE SUR COÛT PRINCIPAL	180 000				
- Frais généraux	125 000	40%		60%	
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	55 000				
- Coûts d'occupation	105 000			100%	
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	-50 000				
	Total				

2^{ème} étape

Présentez le compte de résultat différentiel et calculez la marge sur charges variables

Compte de résultat différentiel	Montant	%
Chiffre d'affaires (CA)		
- Charges variables (CV)		
MARGE SUR CHARGES VARIABLES (MCV)		
- Charges fixes (CF)		
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		

3^{ème} étape
Calculez le seuil de rentabilité

$$\text{Au seuil : } CA - CV - CF = 0 \text{ (Résultat)}$$

$$MCV - CF = 0$$

$$\Rightarrow CA \times \% MCV - CF = 0 \Rightarrow$$

$$\text{Au seuil de rentabilité : } CA = CF / \% MCV$$

Seuil de rentabilité du restaurant Le Lagon :

On peut aussi ...

- **Calculer le seuil de rentabilité en quantités**

Addition moyenne du Lagon = 20€.

Nombre de repas nécessaire pour atteindre le seuil =

- **Calculer le seuil de rentabilité journalier**

Le Lagon est ouvert 365 jours par an.

Seuil journalier =



EXERCICE 2

Un restaurateur vous communique le tableau de bord de son établissement pour l'exercice N. Selon lui, les difficultés rencontrées au cours de l'exercice sont dues à un chiffre d'affaires insuffisant et à un ratio matières trop élevé.

1 – Dans un premier temps, il vous demande de calculer en 3 étapes le seuil de rentabilité de l'établissement.

1^{ère} étape - Classez les charges en charges variables et charges fixes

Complétez le tableau suivant. Lorsque le pourcentage de répartition n'est pas précisé, reportez-vous à la définition des charges variables et des charges fixes pour le définir. Les calculs seront arrondis à l'euro le plus proche.

Tableau de bord	Exercice N	%	Variables		Fixes	
			€	%	€	%
Chiffre d'affaires	528 000	100 %				
- Matières consommées	198 000	38 %				
= MARGE BRUTE	330 000	62 %				
- Charges de personnel	215 000	41 %		35 %		65 %
- Frais généraux	71 000	13 %		25 %		75 %
= RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	44 000	8 %				
- Coûts d'occupation	68 000	13 %				
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	-24 000	-5 %				
		Total				

2^{ème} étape - Présentez le compte de résultat différentiel et calculez la marge sur charges variables

Complétez le compte de résultat différentiel. Le pourcentage de marge sur charges variables sera arrondi à l'entier le plus proche.

Compte de résultat différentiel	Montant	%
Chiffre d'affaires (CA)		
- Charges variables (CV)		
MARGE SUR CHARGES VARIABLES (MCV)		
- Charges fixes (CF)		
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		

3^{ème} étape – Calculez le seuil de rentabilité du restaurant

.....

.....

2 - Calculez en pourcentage du chiffre d'affaires actuel l'augmentation de chiffre d'affaires qui est nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité.

.....

.....

3 – Le restaurateur pense qu'il doit agir également sur le ratio matières pour qu'il ne dépasse pas 32%. Cette baisse du ratio matières de 6 points (32% au lieu de 38%) permettra d'augmenter la marge sur charges variables de 6 points.

- **Calculez le seuil de rentabilité si cette action sur le coût matières est réalisée.**

.....

.....

.....

.....

.....

- **Commentez le résultat obtenu.**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



EXERCICE 3

Vous étudiez un projet d'ouverture d'une pizzeria à proximité d'un centre commercial, en association avec un ami. Le restaurant sera franchisé d'une chaîne de pizzerias. Vous serez responsable des approvisionnements et de la production, et votre associé sera chargé de la commercialisation et du service.

L'étude de marché réalisée par la chaîne prévoit un chiffre d'affaires de 1 400 000€.

Les prévisions de coûts sont présentées dans le tableau ci-dessous :

	% du CAHT	€
Ratio matières	22%	
Charges de personnel		
<i>Personnel permanent</i>		296 000
<i>Personnel complémentaire (*)</i>	15%	
Frais généraux		
<i>Fixes</i>		160 000
<i>Variables</i>	5%	
Redevance de franchise	3%	
Coûts d'occupation		246 000
Total		

(*) Extras, CDD...

1- Complétez le tableau ci-dessus et calculez le pourcentage prévisionnel de marge sur coûts variables et le montant des charges fixes prévues.

% de marge sur charges variables :

Charges fixes

2 – Calculez le seuil de rentabilité et conclure sur la rentabilité du projet.

.....

.....

.....

.....

3 – Sachant que la capacité prévue est de 140 couverts par service, que le restaurant sera ouvert 365 jours par an et que l'addition moyenne prévue est de 18€, vous calculerez, pour un chiffre d'affaires égal au seuil de rentabilité :

Le nombre de clients nécessaire

L'indice de fréquentation du restaurant

Les prévisions et le reporting

B3

Connaissances : La prévision des charges en fonction des prévisions de ventes, le reporting.

Les unités de restauration de chaîne et de plus en plus de restaurateurs indépendants réalisent des prévisions mensuelles de chiffre d'affaires et de charges regroupées dans un document appelé **budget**.

Extrait du budget d'un restaurant à thème

	Janvier	Février	Mars	Avril	...	Décembre
Jours d'ouverture	31	28	31	30	...	31
CAHT service compris	117 180	102 480	126 480	124 200	...	132 060
<i>CA liquides</i>	25 780	22 546	27 826	27 324	...	29 053
<i>CA solides</i>	91 400	79 934	98 654	96 876	...	103 007
Matières consommées	36 865	32 240	39 791	39 073	...	41 546
<i>Ratio matières</i>	31%	31%	31%	31%	...	31%
Marge brute	80 315	70 240	86 689	85 127	...	90 514
<i>Marge brute liquides</i>	19 077	16 684	20 591	20 220	...	21 499
<i>Marge brute solides</i>	61 238	53 556	66 098	64 907	...	69 015
Charges de personnel	41 013	40 540	42 372	41 650	...	43 850
<i>Ratio personnel</i>	35%	40%	34%	34%	...	33%
Fournitures-entretien-énergie	9 370	8 500	9 850	9 850	...	10 600
Publicité	2 350	2 350	2 350	2 350	...	2 350
Administration	8 500	8 500	8 500	8 500	...	8 500
Résultat Brut d'Exploitation	19 082	10 350	23 617	22 777	...	25 214
<i>Ratio RBE</i>	16%	10%	19%	18%	...	19%
Coûts d'occupation	18 500	18 500	18 500	18 500	...	18 500
Résultat courant avant impôt	582	-8 150	5 117	4 277	...	6 714

À la fin de chaque mois, la procédure de **reporting** consiste à comparer les réalisations aux prévisions. Les écarts sur les postes les plus importants sont calculés et analysés.

Exemple de tableau mensuel de reporting - Janvier

	Réel	Prévu	Écart
CAHT service compris	113 088	117 180	-4 092
<i>CA liquides</i>	24 653	25 780	-1 127
<i>CA solides</i>	88 435	91 400	-2 965
Matières consommées	34 071	36 865	-2 794
<i>Ratio matières</i>	30%	31%	
Marge brute	79 017	80 315	-1 298
<i>Marge brute liquides</i>	17 997	19 077	-1 080
<i>Marge brute solides</i>	61 020	61 238	-218
Charges de personnel	42 650	41 013	1 637
<i>Ratio personnel</i>	38%	35%	
Fournitures-entretien-énergie	8 963	9 370	-407
Publicité	1 960	2 350	-390
Administration	7 654	8 500	-846
Résultat Brut d'Exploitation	17 790	19 082	-1 292
<i>Ratio RBE</i>	16%	16%	0
Coûts d'occupation	18 500	18 500	0
Résultat courant avant impôt	-710	582	-1 292



EXERCICE 1

Le restaurant à thème dont le budget a été donné en exemple dispose d'une capacité de 150 couverts. Il est ouvert 365 jours par an (2 services par jour).

1 – La prévision de chiffre d'affaires du mois de janvier a été réalisée à partir des hypothèses suivantes : addition moyenne : 20€ HT, taux de fréquentation : 63 %. Retrouvez le chiffre d'affaires prévisionnel du mois de janvier.

.....
.....
.....

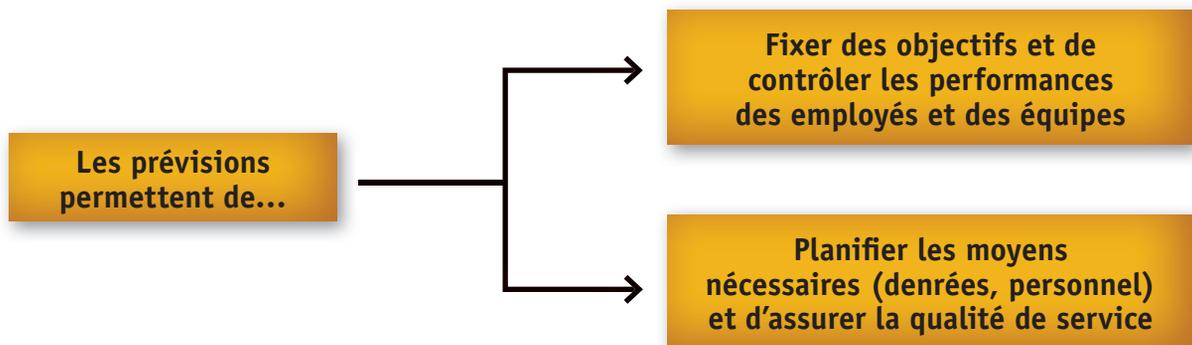
2 – Pour le mois de janvier, le ratio « liquides » prévu est de 26 % et le ratio « solides » de 33 %. Retrouvez le montant de la marge brute prévisionnelle.

.....
.....
.....

3 – Le restaurant a-t-il atteint ses objectifs pour le mois de janvier ?

.....
.....
.....

I . POURQUOI FAIRE DES PRÉVISIONS ?



EXERCICE 2

Dans une chaîne hôtelière, le responsable du département restauration (« *Food and Beverage Manager* ») et le chef de cuisine sont rémunérés par un salaire fixe auquel s'ajoute une prime d'objectif.

Responsable du département restauration

Une prime de 300€ est accordée si la marge du département est conforme à l'objectif à condition que le budget des dépenses d'entretien ait été respecté.

Chef de cuisine

Ratio objectif : 31 %.

- Si le ratio objectif est compris entre 30 % et 31 %, prime de 250€.
- Si le ratio objectif est dépassé, pas de prime.
- Si le ratio observé est inférieur à 30 %, pas de prime.

1 – Au cours du mois de janvier, les données concernant les consommations de matières et le chiffre d'affaires sont les suivantes :

- Chiffre d'affaires : 54 000€
- Achats de matières : 15 500€
- Variation de stocks : + 2 000€
- Production consommée (repas du personnel et offerts) : 1 200€

Quel est le montant de la prime d'objectif du mois de janvier ?

.....
.....
.....

Pourquoi le contrat de travail prévoit-il l'absence de prime en cas de ratio inférieur à 30 % ?

.....
.....
.....

2 – La marge du département restauration est calculée de la façon suivante :

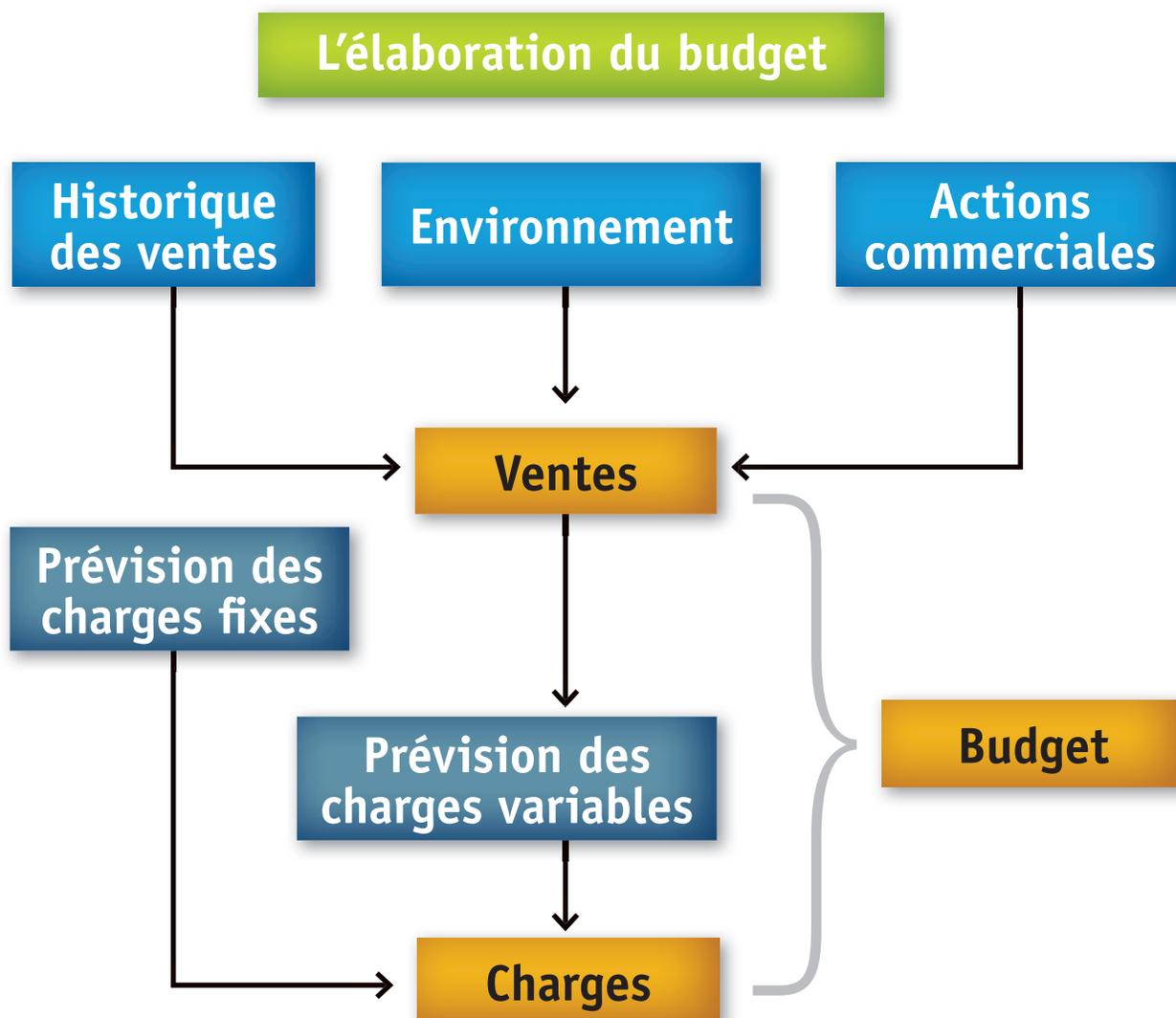
Chiffre d'affaires restauration
- Matières consommées
- Personnel du département restauration
- Dépenses d'entretien
- Autres charges directes du département
= Marge du département restauration

Dans quels domaines de la gestion le « Food and Beverage Manager » doit-il agir pour atteindre l'objectif de marge de son département ?

.....
.....
.....
.....
.....



II . LA RÉALISATION DES PRÉVISIONS



Historique des ventes

L'historique des ventes résulte de l'observation statistique des ventes quotidiennes : nombre de repas vendus midi et soir, addition moyenne... Pour les établissements en cours d'exploitation, il constitue la base de données à partir de laquelle sont réalisées les prévisions qui intégreront les évolutions de l'environnement et les actions commerciales.

Environnement

- Environnement général : situation économique, dates des vacances scolaires...
- Environnement local : évènements culturels et sportifs, salons, congrès...

Actions commerciales

Les retombées attendues des animations et actions commerciales prévues (semaine du goût, soirées à thèmes...) sont intégrées dans les prévisions de ventes.



EXERCICE 3

Vous assistez le gérant d'un restaurant de 120 couverts dans la réalisation des prévisions du 1^{er} trimestre n+1.

- **Les ventes observées en n au cours de la même période sont les suivantes :**

Année n	Janvier	Février	Mars
Nombre de services	60	56	60
Taux de fréquentation	66%	63%	68%
Addition moyenne	23,40	24,20	23,80

Pour l'année n+1, le gérant prévoit une augmentation de 2 points du taux de fréquentation du mois de février en raison d'une animation commerciale d'une semaine prévue en partenariat avec le fournisseur de vins et alcools. L'augmentation de l'addition moyenne prévue est de 5%. L'addition moyenne prévue sera arrondie au dixième d'euro.

Les données suivantes concernent la prévision des charges :

- Ratio objectif : 31%
- Personnel : le 1^{er} trimestre est une période d'activité moyenne. L'effectif nécessaire correspond à l'effectif permanent du restaurant et son coût, charges sociales incluses est de 42 900€ par mois.
- Frais généraux : le gérant prévoit un budget annuel de 189 840€ de frais généraux. Il sera réparti par douzième pour obtenir le budget mensuel.
- Coûts d'occupation : les coûts d'occupation prévus (loyers, dotations aux amortissements et intérêts des emprunts) figurent dans le document que vous avez à compléter.

Complétez le budget du 1^{er} trimestre n+1.

Année n+1	Janvier	Février	Mars
Nombre de services	58	54	60
Taux de fréquentation			
Addition moyenne			
Chiffre d'affaires			
Matières consommées			
Charges de personnel			
Frais généraux			
Résultat Brut d'Exploitation			
Coûts d'occupation	13 560	13 560	13 560
Résultat courant avant impôt			

III . L'ANALYSE DES ÉCARTS

À la fin de chaque mois, la procédure de reporting consiste à comparer les réalisations aux prévisions. Les écarts sur les postes les plus importants sont calculés et analysés.

Exemple de tableau mensuel de reporting - Janvier

	Réel	Prévu	Écart
Nombre de couverts	5 952	5 859	+93
Addition moyenne	19,00	20,00	-1,00
CAHT service compris	113 088	117 180	-4 092
<i>CA liquides</i>	24 653	25 780	-1 127
<i>CA solides</i>	88 435	91 400	-2 965
Matières consommées	34 071	36 865	-2 794
<i>Ratio matières</i>	30,13%	31,46%	
Marge brute	79 017	80 315	-1 298
<i>Marge brute liquides</i>	17 997	19 077	-1 080
Marge brute solides	61 020	61 238	-218
Charges de personnel	42 650	41 013	1 637
<i>Ratio personnel</i>	38%	35%	
Fournitures-entretien-énergie	8 963	9 370	-407
Publicité	1 960	2 350	-390
Administration	7 654	8 500	-846
Résultat Brut d'Exploitation	17 790	19 082	-1 292
<i>Ratio RBE</i>	16%	16%	0
Coûts d'occupation	18 500	18 500	0
Résultat courant avant impôt	-710	582	-1 292

→ Analyse de l'écart sur chiffre d'affaires

Écart = Chiffre d'affaires réel – Chiffre d'affaires prévu = 113 088 – 117 180 = - 4 092 €
 = [Addition moyenne réelle (Amr) x Nombre de couverts réel (Qr)]
 – [Addition moyenne prévue (AMp) x Nombre de couverts prévus (Qp)]

AMr	Qr	AMp	Qp
Addition moyenne réelle	Nombre de couverts réel	Addition moyenne prévue	Nombre de couverts prévu
19,00	5 952	20,00	5 859

Écart « addition moyenne »	(AMr-AMp) x Qr	(19,00-20,00) x 5 952 = - 5 952 €	Défavorable
Écart « nombre de couverts »	(Qr-Qp) x AMp	(5 952 – 5 859) x 20,00 = + 1 860 €	Favorable
	Écart total	- 4 092 €	Défavorable

→ Analyse de l'écart sur matières consommées

Écart = Consommations réelles – Consommations prévues = 34 071 – 36 865 = - 2 794 €
 = [Ratio réel (Rr) x Chiffre d'affaires réel (CAr)] – [Ratio prévu (Rp)
 x Chiffre d'affaires prévu (CAp)]

Rr	CAr	Rp	CAp
Ratio réel	Chiffre d'affaires réel	Ratio prévu	Chiffre d'affaires prévu
30,13 %	113 088 €	31,46 %	117 180 €

Écart « ratio »	(Rr-Rp) x CAr	(30,13% - 31,46%) x 113 088 = - 1 504 €	Favorable
Écart « chiffre d'affaires »	(CAr-CAp) x Rp	(113 088 – 117 180) x 31,46 % = - 1 287 €	
	Écart total	- 2 791 €*	

* L'écart total peut être légèrement différent de la somme des écarts en raison des arrondis.

L'écart sur chiffre d'affaires n'est pas commenté car il s'agit d'un écart « normal » qui se produit dès que le chiffre d'affaires réel est différent du chiffre d'affaires prévu.



EXERCICE 4

Vous disposez du tableau de reporting pour le mois de janvier (suite exercice 3) :

Janvier			
	Réel	Prévu	Écart
Nombre de couverts	4 728	4 594	134
Addition moyenne	23,5	24,6	-1
Chiffre d'affaires	111 108	113 003	-1 895
Matières consommées	35 555	35 031	524
Charges de personnel	43 580	42 900	680
Frais généraux	15 820	15 820	0
Résultat Brut d'Exploitation	16 153	19 252	-3 099
Coûts d'occupation	13 560	13 560	0
Résultat courant avant impôt	2 593	5 692	-3 099

1 – Analysez l'écart sur chiffre d'affaires et commentez les résultats obtenus.

Écart sur chiffre d'affaires :

AMr	Qr	AMp	Qp
Addition moyenne réelle	Nombre de couverts réel	Addition moyenne prévue	Nombre de couverts prévu

Écart « addition moyenne »	$(AMr-AMp) \times Qr$		
Écart « nombre de couverts »	$(Qr-Qp) \times AMp$		
	Écart total		

.....

.....

.....

2 – Analysez l'écart sur matières consommées et commentez les résultats obtenus.

Écart sur matières consommées :

Rr	CAr	Rp	CAp
Ratio réel	Chiffre d'affaires réel	Ratio prévu	Chiffre d'affaires prévu

Écart « ratio »	$(Rr-Rp) \times CAr$		
Écart « chiffre d'affaires »	$(CAr-CAp) \times Rp$		
	Écart total		

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Révisiez et entraînez-vous !

QCM (Plusieurs réponses possibles)

Le compte de résultat

- est un document obligatoire destiné à informer le chef d'entreprise et les tiers
- doit obligatoirement être établi chaque année
- fait apparaître les coûts principaux qu'un restaurateur doit contrôler

Le tableau de bord

- est un document obligatoire destiné à informer le chef d'entreprise et les tiers
- est un document de gestion interne dont la présentation est propre au secteur de la restauration
- fait apparaître les coûts principaux qu'un restaurateur doit contrôler

La marge brute

- est égale à : chiffre d'affaires - charges de personnel
- est égale à : chiffre d'affaires - matières consommées
- est égale en % à : $100\% - \text{ratio matières}$

Le ratio denrées

- doit être calculé chaque jour
- doit se situer entre 25 % et 35 %
- est le rapport entre le coût des denrées consommées et payées par les clients et le chiffre d'affaires HT

Les coûts principaux d'un restaurant sont

- les matières consommées et les frais généraux
- les charges de personnel et les loyers
- les matières consommées et les charges de personnel

Dans les chaînes de restauration, le Résultat Brut d'Exploitation est utilisé

- pour évaluer la performance du chef de cuisine
- pour évaluer la performance du responsable de la salle
- pour évaluer la performance du responsable de l'unité de restauration

Le seuil de rentabilité

- est le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour ne pas perdre d'argent
- est atteint lorsque les produits sont égaux aux charges
- est atteint lorsque les charges sont supérieures aux produits

Pour calculer, le seuil de rentabilité, il faut

- classer les charges en charges variables et charges fixes
- calculer le pourcentage de marge sur charges variables
- effectuer le calcul suivant : $\text{Charges fixes} / \% \text{ de marge sur charges variables}$

Les consommations de denrées et boissons

- sont proportionnelles au nombre de repas vendus
- sont des charges variables
- sont des charges fixes

Parmi les charges fixes, on trouve

- les salaires des extras
- les intérêts des emprunts
- les loyers

Le budget

- regroupe les produits et charges de l'année écoulée
- regroupe les produits et les charges mensuels prévisionnels
- est élaboré à partir des historiques de ventes

Le reporting

- est effectué à la fin de chaque année
- consiste à comparer les réalisations et les prévisions
- fait apparaître des écarts calculés comme suit : $\text{prévu} - \text{réel}$

ENTRAÎNEMENT

Vous assistez le gérant d'une cafétéria dans l'analyse des performances de l'exercice n. Vous disposez ci-dessous du compte de résultat de l'exercice. La cafétéria doit faire face à la concurrence d'un établissement de restauration rapide qui s'est implanté à proximité au début de l'année n.

Compte de résultat au 31 décembre n

CHARGES	n	n-1	PRODUITS	n	n-1
<i>Charges d'exploitation</i>			<i>Produits d'exploitation</i>		
Achats de matières	191 900	210 106	Ventes de marchandises		
Variation de stocks	-1 084	1 925	Production vendue	597 947	644 396
Autres charges externes	121 801	124 714	Montant du chiffre d'affaires	59 7947	644 396
Impôts, taxes	14 340	15 064	Production consommée	16 375	18 067
Salaires et traitements	159 835	173 008	Total	614 322	662 463
Charges sociales	56 148	58 812	<i>Produits financiers</i>		
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	35 803	32 286	<i>Produits exceptionnels</i>		337
Autres charges	2 374	2 472			
Total	581 117	618 387			
<i>Charges financières</i>	8 384	7 666			
<i>Charges exceptionnelles</i>	103				
Impôt sur les bénéfices	8 300	11 500			
Total des charges	597904	637 553	Total des produits	614 322	662 800
Solde créditeur = bénéfice	16 418	25 247	Solde débiteur = perte		
Total général	614 322	662 800	Total général	614 322	662 800

1^{ère} partie – Le tableau de bord

1 - Complétez le tableau de bord de l'exercice n. Le taux de fréquentation a été de 85 % en n. L'établissement est ouvert 300 jours par an. La capacité de l'établissement est de 90 couverts par service.

Tableau de bord	n		n-1	
	Montant	%	Montant	%
Chiffre d'affaires		100,00 %	644 396	100,00 %
• Nombre de couverts			42 120	
• Addition moyenne			15,30	
Matières consommées			193 964	30,10 %
Marge brute			450 432	69,90 %
Charges de personnel			231 820	35,97 %
Impôts et taxes			15 064	2,34 %
Autres frais généraux	118 264		121 523	18,86 %
Résultat Brut d'Exploitation			82 025	12,73 %
Coûts d'occupation	50 098		45 615	7,08 %
Résultat courant avant impôt			36 410	5,65 %

2 - Commentez les résultats obtenus en précisant les raisons de la baisse de chiffre d'affaires et en portant une appréciation sur la manière dont l'entreprise a réagi face à la baisse de son chiffre d'affaires.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2^{ème} partie – Le seuil de rentabilité

L'analyse des charges de l'exercice n a donné les résultats suivants :

	Variables	Fixes
Charges de personnel	20 %	80 %
Impôts et taxes		100 %
Autres frais généraux	40 %	60 %

1 - Déterminez le seuil de rentabilité de l'exercice n en valeur et en nombre de couverts jour (on retiendra le montant de l'addition moyenne de l'exercice n) :

Étape 1 : Ventilation des charges

	Variables	Fixes
Matières consommées		
Charges de personnel		
Impôts et taxes		
Autres frais généraux		
Coûts d'occupation		
Total		

Étape 2 : Compte de résultat différentiel

	Variables	Fixes
Chiffre d'affaires		
Charges variables		
Marge sur charges variables		%
Charges fixes		
Résultat courant avant impôt		

Étape 3 – Calcul du seuil de rentabilité

	Résultats	Calculs
Seuil de rentabilité (€)		
Nombre de couverts annuel		
Nombre de couverts jour		

2 – Calculez la baisse du chiffre d'affaires que l'établissement peut subir sans descendre en dessous de son seuil de rentabilité.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3^{ème} partie – Le budget et le reporting

Vous assistez le gérant dans l'élaboration du budget du 1^{er} trimestre n+1.

1 - Complétez le budget à l'aide des hypothèses ci-dessous. Les résultats seront arrondis à l'euro le plus proche.

- L'objectif de ratio matières est de 29 %
- Le poste « impôts et taxes » de l'exercice n devrait augmenter de 10 % en n+1. Le montant annuel sera réparti par douzièmes pour le budget n+1.
- Le poste « autres frais généraux » devrait augmenter de 5 % en n+1 en raison notamment d'un budget « communication » supérieur à celui de l'exercice n. Le montant annuel sera réparti par douzièmes pour le budget n+1.

	Janvier		Février		Mars	
Chiffre d'affaires		100,00 %		100,00 %		100,0 %
<i>Nombre de services</i>	51		46		52	
<i>Taux de fréquentation</i>	73%		75%		76%	
<i>Addition moyenne</i>	14,00		14,00		14,00	
Matières consommées						
<i>Marge brute</i>						
Charges de personnel	18 900		18 900		18 900	
Impôts et taxes						
Autres frais généraux						
<i>Résultat Brut d'Exploitation</i>						
Coûts d'occupation	4 300		4 300		4 300	
<i>Résultat courant avant impôt</i>						

2 – Commentez les résultats des prévisions pour le mois de février.

.....

.....

.....

.....

.....

3 – Au cours du mois de janvier n+1, le chiffre d'affaires réel est de 45 846€ pour un taux de fréquentation de 74 %. Analysez l'écart sur chiffre d'affaires :

Écart sur chiffre d'affaires :

AMr	Qr	AMp	Qp
Addition moyenne réelle	Nombre de couverts réel	Addition moyenne prévue	Nombre de couverts prévu

		Calcul	Commentaire
Écart « addition moyenne »	$(AMr-AMp) \times Qr$		
Écart « nombre de couverts »	$(Qr-Qp) \times AMp$		
	Écart total		



Applications tableur (fichiers à télécharger):
www.editions-bpi.fr/complements/E2120





LE CONTRÔLE DES COÛTS PRINCIPAUX D'UN RESTAURANT

Le contrôle nourriture et boissons

C1

Connaissances : La gestion du coût matières, l'utilisation d'outils de gestion spécifiques au secteur professionnel.

I. LE CALCUL MENSUEL DU RATIO MATIÈRES



Le restaurant de Sylvain A. réalise aujourd'hui plus de 900 000€ de chiffre d'affaires.

L'Hôtellerie Restauration : Vous avez connu un démarrage difficile. Pourquoi ?

Sylvain A. : J'ai fait plusieurs erreurs qui ont failli me coûter cher car j'aurais pu mettre la clé sous la porte. Par exemple, je n'ai pas vérifié tout de suite mes ratios coûts matières. J'ai laissé faire mon chef et j'ai attendu 7 mois pour me pencher sur ces dépenses, et je me suis aperçu à ce moment là qu'il y avait un dépassement de budget de 30 000 €, ce qui est énorme. J'ai alors recadré mon chef mais c'était déjà 30 000 € de perdus...

(Source : L'Hôtellerie Restauration n° 2863)

Du restaurateur indépendant au Cost Control pratiqué dans le département Food and Beverage des grands établissements hôteliers, l'importance des procédures de contrôle des consommations de matières est largement reconnue dans le secteur de la restauration. Deux raisons principales expliquent que cette activité de gestion soit essentielle pour la réussite d'un restaurant :

- L'importance des consommations de matières qui représentent environ 30 % du CAHT et qui se gèrent quotidiennement.
- Les risques d'irrégularités : non respect des fiches techniques, coulage, etc.

Le compte de résultat type par ticket moyen en 2009

	< 15,5 €	≥ 15,5 € et < 20 €	≥ 20 € et < 27 €	≥ 27 €
Chiffres d'affaires HTVA-services compris	100 %	100 %	100 %	100 %
Chiffres d'affaires liquides	18,2 %	22,0 %	23,1 %	24,1 %
Chiffres d'affaires solides	81,8 %	78,0 %	76,9 %	75,9 %
Matières consommées	- 29,7 %	- 28,5 %	- 31,3 %	- 31,2 %
Matière brute	70,3 %	71,5 %	68,7 %	68,8 %
Marges brute liquides	69,7 %	73,5 %	69,3 %	69,6 %
Marges brute solides	70,4 %	70,9 %	68,5 %	68,6 %
Charges de personnel	- 33,3 %	- 36,6 %	- 35,7 %	- 36,9 %
Marge sur activité	37,0 %	34,9 %	33,0 %	31,9 %
Fournitures-entretien-énergie	- 6,7 %	- 6,9 %	- 6,2 %	- 6,5 %
Publicité	- 1,7 %	- 1,8 %	- 1,1 %	- 1,3 %
Administration	- 6,6 %	- 5,7 %	- 6,4 %	- 5,5 %
Résultat Brut d'Exploitation (RBE)	22,0 %	20,6 %	19,3 %	18,6 %
Coûts d'occupation	- 13,5 %	- 12,6 %	- 12,1 %	- 10,7 %
Résultat courant de gestion	8,5 %	8,0 %	7,2 %	7,9 %

(Source : L'industrie hôtelière française 2010, KPMG Tourisme Hôtellerie Loisirs)



EXERCICE 1

À l'aide des statistiques présentées dans le tableau ci-dessus, répondez aux questions suivantes :

1 – Un restaurant dont le ticket moyen est compris entre 20 et 27 € a réalisé en n un chiffre d'affaires hors taxes service compris de 4 528 000 €. Quel devrait être le chiffre d'affaires « liquides » si la répartition de son chiffre d'affaires est conforme aux statistiques ?

2 – Complétez le tableau suivant :

	< 15,5 €	≥ 15,5 € et < 20 €	≥ 20 € et < 27 €	≥ 27 €
Ratio « liquides »	30,30 %			
Ratio « solides »	29,60 %			

3 – Quel est le coefficient multiplicateur moyen utilisé pour les liquides dans les restaurants dont le ticket moyen se situe entre 15,5 et 20 € ?

Le calcul mensuel du ratio matières

Dans la plupart des restaurants traditionnels, dans les chaînes de restaurants et dans les restaurants d'hôtels, le contrôle des consommations de matières repose sur le calcul mensuel du ratio matières. En restauration collective, le ratio est parfois calculé tous les 10 jours (décade).

Mois de :	Février n		
DENRÉES ET BOISSONS	Mois	Cumul	Source des informations
Livraisons reçues	17 450	36 928	Bordereaux de livraisons
+ Stock initial	5 491	4 283	Inventaire physique
- Stock final	6 965	6 965	Inventaire physique
<i>Consommations totales</i>	15 976	34 246	
- Coût matières des repas du personnel	880	1 830	Nombre de repas servis au personnel x Coût matières estimé
- Coût matières des offerts	340	520	Coût matières estimé des prestations offertes
<i>Denrées consommées et payées par les clients</i>	14 756	31 896	
Chiffre d'affaires HT	48 500	102 400	Système de facturation
Ratio matières	30,42 %	31,15 %	

Coût matières des repas du personnel

L'objectif du calcul du ratio mensuel est d'obtenir le montant des **denrées consommées et payées par les clients**. Pour cela, il faut retirer le coût des repas du personnel, le nombre de ces repas pouvant varier chaque mois et fausser le ratio.

Ce coût est estimé :

- Soit à partir d'une référence, par exemple le coût d'un repas du même type en restauration collective, entre 1,5 et 2 €. Dans l'exemple, on a servi 440 repas estimés à 2 €. Si deux ratios sont calculés (nourriture et boissons), on retiendra par exemple 1,60 € pour la nourriture et 0,40 € pour les boissons.
- Soit à partir de l'évaluation de l'avantage en nature utilisée pour la paye.

Coût matières des offerts

Comme les repas du personnel, les prestations offertes peuvent varier d'un mois à l'autre et fausser le ratio. Pour estimer le coût des offerts, le plus simple est d'utiliser le ratio objectif appliqué au prix de vente des offerts. Dans l'exemple, le montant des offerts s'élève à 1 134 € au prix hors taxes de la carte (c'est le manque à gagner de chiffre d'affaires). Le ratio objectif est de 30%. Coût matières estimé des offerts : $1\ 134 \times 30\% = 340\text{€}$.

Faut-il calculer un ou plusieurs ratios ?

Il est d'usage de distinguer le contrôle des consommations de denrées du contrôle des consommations de boissons en raison des différences de marges, le ratio « matières » et le ratio « boissons » pouvant être sensiblement différents.



EXERCICE 2

1 – Quelle est la période concernée par le ratio matières de 31,15 % de la colonne « cumul » ?

2 – Quel est le montant des livraisons de denrées et boissons reçues au cours du mois de janvier ?

3 – À quelle date a été réalisé l'inventaire du stock initial :

De la colonne mois :

De la colonne cumul :



EXERCICE 3

Le **Royal Beach** dispose d'un économat et utilise un logiciel pour la tenue des fiches de stock.

Un inventaire physique mensuel des denrées et boissons est réalisé en vue du calcul des ratios. Vous disposez d'un extrait de la feuille de prise d'inventaire des denrées du 31 mars n.

Feuille de prise d'inventaire (denrées)			
Date : 31 mars n			
PRODUITS	Q	P	TOTAL
Viandes			
Bœuf tranche	18,20	14,50	263,90
Veau (escalopes)	16,40	12,80	209,92
...			...
Total viandes			1 228,60
Légumes			
Tomates	23,00	2,50	57,50
Salades	10,00	0,95	9,50
...			...
Total légumes			180,70
Épicerie			
Riz	5,00	3,50	17,50
Sel	3,00	6,00	18,00
Huile d'olive	5,00	4,50	22,50
...			...
Total épicerie			1 457,90
Total inventaire (€)			2 867,20

1 – Comment sont obtenues les quantités figurant sur la feuille de prise d’inventaire ?

.....

.....

2 – Pourquoi faut-il faire un inventaire alors que l’établissement tient des fiches de stock ?

.....

.....

.....

.....

3 – La fiche de stock de l’huile d’olive indique un stock de 4 litres. Quelles sont les causes possibles de l’écart constaté avec l’inventaire physique ?

.....

.....

.....

4 – Calculez le total des denrées consommées au cours du mois de mars n sachant que les livraisons de denrées se sont élevées à 31 540€ et que le stock au 28 février était de 3 988€.

.....

.....

.....

.....

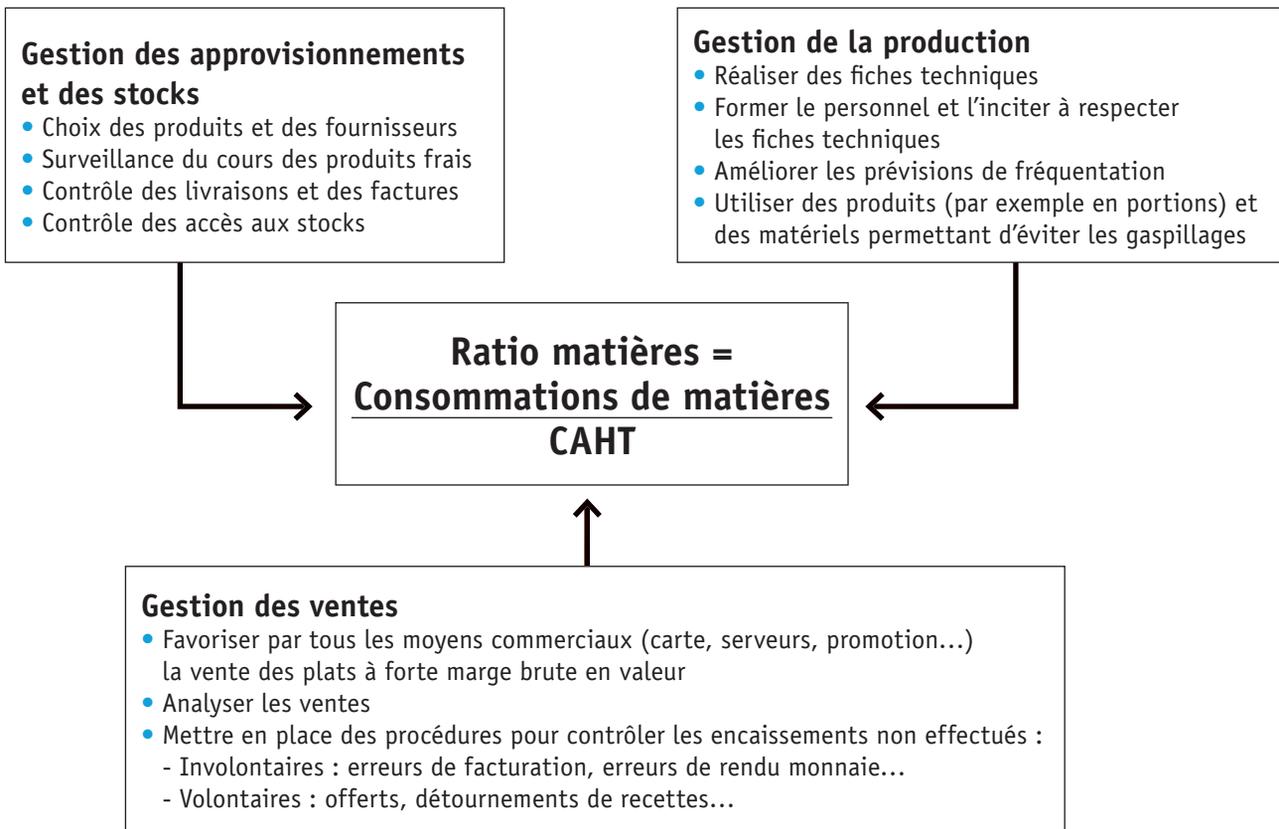
II. LA GESTION DU COÛT MATIÈRES

Les différents moyens d’action

La responsabilité de la gestion du coût matières incombe principalement au chef de cuisine dans la restauration traditionnelle. Cette responsabilité peut également être partagée :

- Dans les chaînes de restauration, la négociation du tarif des denrées et boissons est assurée par la centrale d’achats.
- Dans les grands hôtels, un économiste assure une partie de la gestion des approvisionnements.
- Dans tous les cas, la gestion des ventes réalisée par la salle a un effet sur la répartition des ventes et sur le ratio matières qui en découle.





Les causes de l'augmentation du ratio matières

- Augmentation du prix d'achat des denrées sans modification des prix de vente.
- Non respect des fiches techniques.
- Casse, gaspillage, dépassement de dates limites de consommation (DLC), coulage.
- Pertes dues à des erreurs de prévision.
- Encaissements non effectués :
- Involontaires : erreurs de facturation, erreurs de rendu monnaie...
- Volontaires : offerts, détournements de recettes...
- Erreurs dans les livraisons, les factures d'achats, dans leur comptabilisation, dans les inventaires, dans le calcul du ratio.



EXERCICE 4

Quelles sont les actions à mettre en œuvre pour limiter les risques matières perçus par les restaurateurs ?

Actions à mettre en œuvre

« Plutôt les fluctuations des prix des matières »

.....

.....

« Plutôt les invendus »

.....

.....

.....

.....

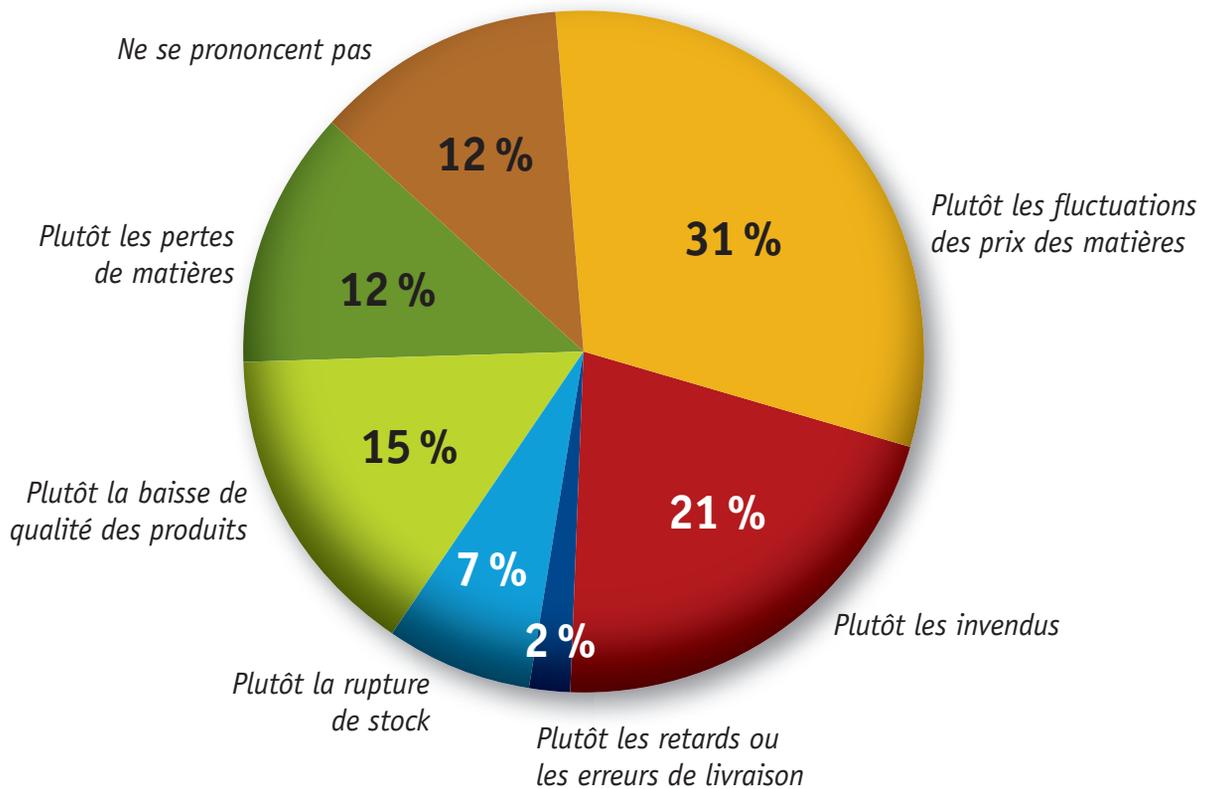
« Plutôt les retards ou les erreurs de livraison »

« Plutôt la rupture de stock »

« Plutôt la baisse de qualité des produits »

« Plutôt les pertes de matières »

Nature du risque matières pour les restaurateurs



(Source : Les entretiens de Rungis, Pratiques actuelles de gestion en restauration commerciale, 2006)



EXERCICE 5

Le gérant du restaurant **Quai des Îles** calcule chaque mois le ratio des denrées consommées en utilisant le tableau ci-dessous :

Calcul mensuel du ratio denrées

	Septembre	
	Mois	Cumul
Livraisons reçues	26 175	220 785
+ Stock initial		
- Stock final	10 448	
<i>Consommations totales</i>		
- Coût denrées des repas du personnel		11 220
- Coût denrées des offerts		4 335
<i>Denrées consommées et payées par les clients</i>		
Chiffre d'affaires	74 750	650 224
Ratio denrées		

1 – Complétez le tableau de calcul à l'aide des informations suivantes (les résultats seront arrondis à l'euro le plus proche) :

- En septembre, 695 repas ont été servis au personnel. Le coût des denrées par repas est estimé à 1,90€.

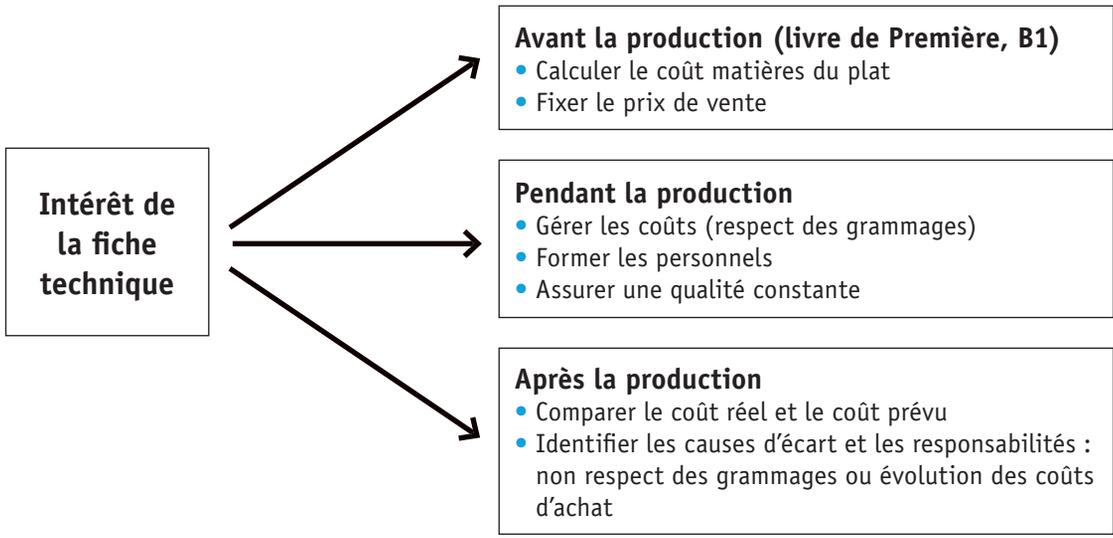
- En septembre, le montant des denrées offertes aux clients s'est élevé à 1 700,00€ au prix hors taxes de la carte. L'objectif de ratio de l'établissement est de 30%

- Le stock initial au 1^{er} janvier n'était de 6 425€ et le stock au 1^{er} septembre de 8 237€.

2 – Que pensez-vous de la gestion des denrées dans ce restaurant ?



RAPPEL : La fiche technique est un outil essentiel de la gestion d'un restaurant.



L'utilisation de la fiche technique pendant la production

La fiche technique est un outil de contrôle de la production qui permet une gestion rigoureuse des coûts, qui facilite l'intégration de nouveaux employés en cuisine et garantit une qualité constante.



EXERCICE 6

La fiche technique d'un plat prévoit un litre de crème liquide à 3,90€ pour produire 8 portions, soit 0,125 litre par portion. Un employé a systématiquement utilisé 0,15 litre par portion pendant un an.

1 – Cet écart de 2,5 centilitres vous semble-t-il important ?

.....

**2 – Le restaurant a vendu 6 000 portions de ce plat au cours de l'année. Calculez l'écart entre la quantité de crème liquide prévue et la quantité de crème liquide consommée réellement :
 En quantités**

.....

En Euros

.....

3 – Que pensez-vous du résultat obtenu ?

.....

L'utilisation de la fiche technique après la production : le calcul des écarts de consommation

Une fois la production réalisée, un contrôle du respect des grammages est réalisable en comparant les quantités réellement consommées et les quantités prévues sur la fiche technique.

Exemple

Un restaurateur a réalisé un banquet pour 70 personnes dont le plat principal était le rôti de cerf à l'espagnole.

Fiche technique : Rôti de Cerf à l'Espagnole (pour 10 portions)

	Quantité	Coût unitaire	Coût
Rôti de cerf	2 kg	21,00	420,00
Tomates	2 kg	1,20	2,40
Oignons	0,5 kg	1,00	0,50
Ail	0,2 kg	1,50	0,30
Huile d'olive	0,2 l	6,00	1,20
Rioja	1 l	4,50	4,50
Divers	1	1,00	1,00
Coût « matières » total			51,90
Coût de la portion			5,19

Coût réel	Montant	Quantité
Rôti de cerf	352,00	16 kg
Tomates	21,75	15 kg
Oignons	2,40	3 kg
Ail	1,40	1 kg
Huile d'olive	6,00	1 L
Rioja	22,50	5 L
Divers	7,00	7
Total	413,05	

Après la manifestation, les quantités de denrées consommées et leur coût ont été calculés et sont présentés dans le tableau ci-contre.

- **Calcul de l'écart sur coût total**

Coût total prévu pour 70 personnes : $70 \times 5,19 = 363,30 \text{ €}$

Coût total réel : 413,05 €

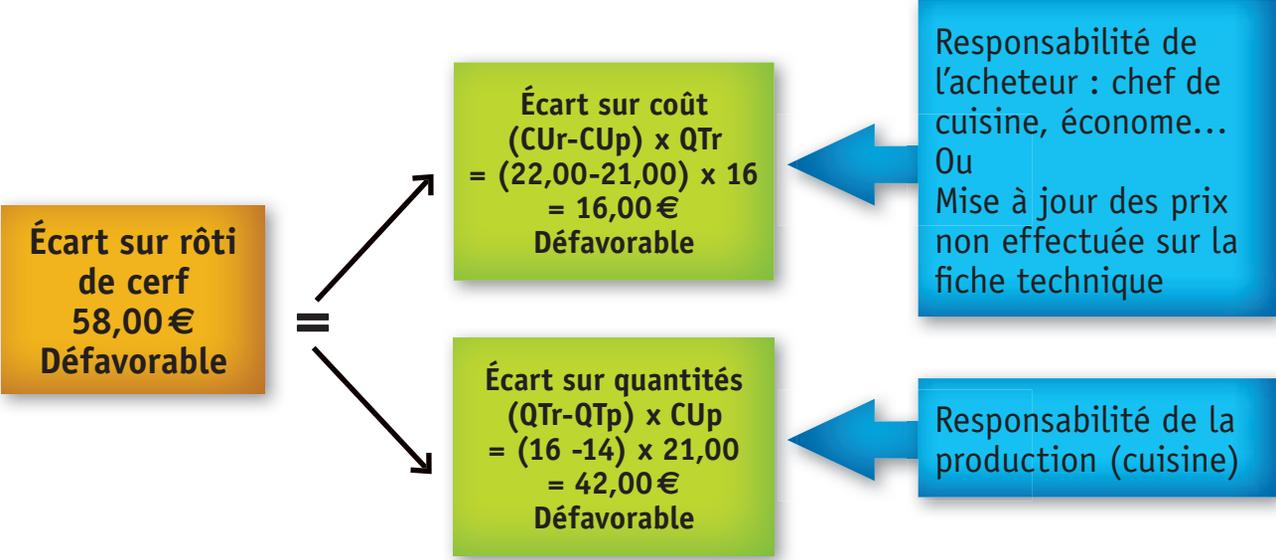
$$\text{Écart total} = \text{Coût total réel} - \text{Coût total prévu} = 413,05 - 363,30 = 49,75 \text{ €}$$

Écart défavorable

- **Calcul de l'écart sur le rôti de cerf**

CUR	QTr	CUp	QTp
Coût unitaire réel	Quantités totales réelles	Coût unitaire prévu	Quantités totales prévues
352,00 / 16 = 22,00 €	16 kg	21,00	2 kg x 7 = 14 kg

$$\begin{aligned}
 \text{Écart total (rôti de cerf)} &= \text{Coût total réel} - \text{Coût total prévu} \\
 &= (\text{C}_{Ur} \times \text{Q}_{Tr}) - (\text{C}_{Up} \times \text{Q}_{Tp}) \\
 &= (22,00 \text{ €} \times 16 \text{ kg}) - (21,00 \text{ €} \times 14,00 \text{ kg}) = 58,00 \text{ €} \\
 &\quad \text{Écart défavorable}
 \end{aligned}$$



EXERCICE 7

1 – En reprenant les données de l'exemple précédent, complétez le tableau suivant pour les tomates.

C _{Ur}	Q _{Tr}	C _{Up}	Q _{Tp}
Coût unitaire réel	Quantités totales réelles	Coût unitaire prévu	Quantités totales prévues

2 – Calculez l'écart total sur la consommation de tomates.

.....

.....

.....

3 – Analysez l'écart total sur la consommation de tomates en calculant l'écart sur coût et l'écart sur quantités.

Écart sur coût	(C _{Ur} -C _{Up}) x Q _{Tr}	
Écart sur quantités	(Q _{Tr} -Q _{Tp}) x C _{Up}	
Vérification		



EXERCICE 8

Un traiteur a organisé un banquet pour 120 personnes. La fiche technique du plat principal prévoyait pour 8 personnes 1,85 kg de viande au prix de 14,00€ le kg. Après le déroulement de la manifestation qui a effectivement réuni 120 personnes, le fournisseur a adressé au traiteur une facture de 405,00€ pour 30 kg de viande.

1 – Complétez le tableau suivant.

CUR	QTr	CUp	QTp
Coût unitaire réel	Quantités totales réelles	Coût unitaire prévu	Quantités totales prévues

2 – Calculez l'écart total sur la consommation de viande.

.....

.....

.....

3 – Analysez l'écart total sur la consommation de viande en calculant l'écart sur coût et l'écart sur quantités.

Écart sur coût	$(CUR-CUp) \times QTr$	
Écart sur quantités	$(QTr-QTp) \times CUp$	
Vérification		

4 – Commentez les résultats obtenus.

.....

.....

.....

III. LES LOGICIELS DE GESTION DE LA RESTAURATION

Des logiciels ont été conçus par les sociétés informatiques pour intégrer toutes les fonctions de gestion dont un restaurant a besoin : **la facturation, la gestion des fiches techniques, la gestion des fiches de stock.**

Le fichier « Ventes »

Ce fichier est constitué à partir des informations recueillies lors de la facturation. Il contient les données relatives à la nature et à la quantité des plats vendus. Ces informations seront utilisées pour la procédure contrôle nourriture et pour l'analyse des ventes.

Le fichier « Fiches techniques »

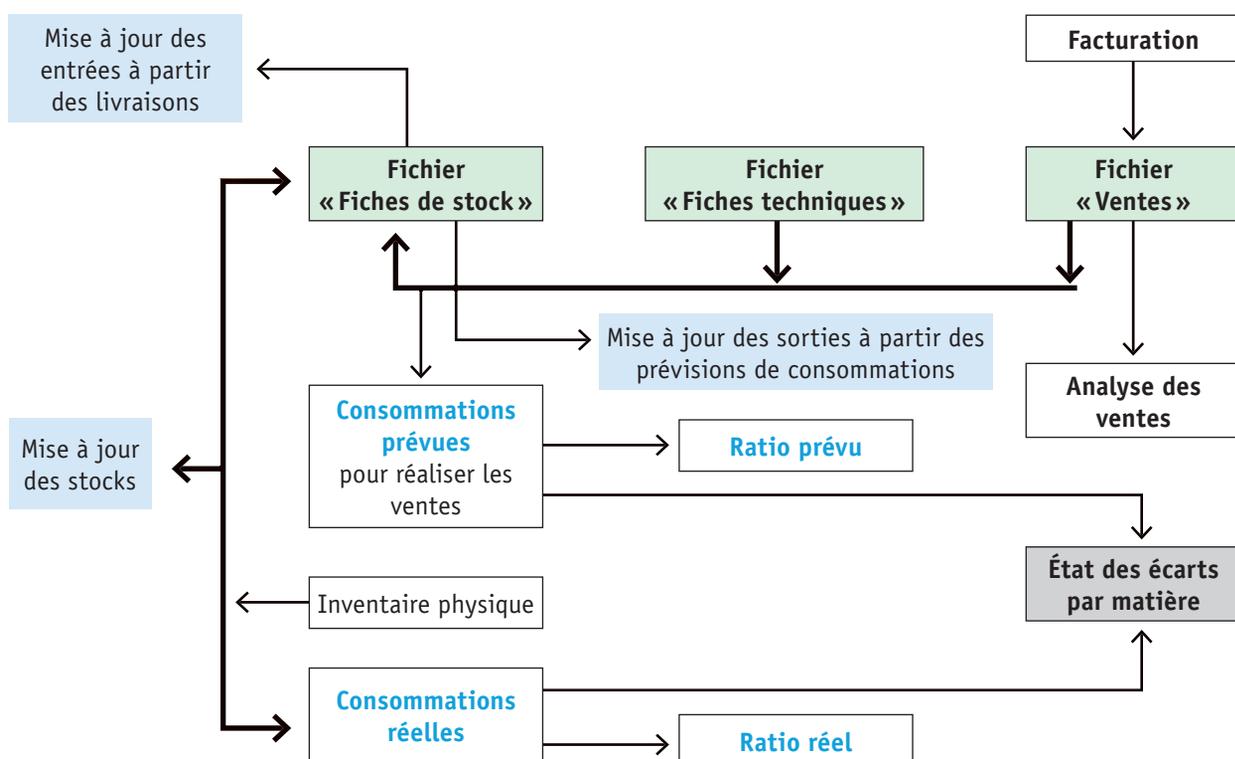
Ce fichier est constitué des fiches techniques de l'ensemble des prestations servies par le restaurant. Grâce à la connexion entre le fichier «fiches techniques» et le fichier «fiches de stock», la mise à jour du prix des denrées s'effectue de façon automatique après chaque entrée de matières. Le restaurateur a la possibilité par la consultation des fiches techniques de contrôler l'effet des variations du prix sur le ratio matières de chaque plat.

Le fichier « Fiches de stock »

Pour chaque matière en stock est ouverte une fiche sur laquelle sont saisies les entrées en quantité et en valeur à partir des bons de livraison ou des factures. La mise à jour des sorties de stock s'effectue en 2 temps :

- Lors de la clôture de chaque service, la nature et la quantité des plats vendus sont mémorisées par l'intermédiaire de la procédure de facturation. Une mise à jour automatique des stocks a lieu par appel simultané aux informations du fichier «ventes» et du fichier «fiches techniques». Les sorties de stock effectuées de façon automatique par l'ordinateur correspondent par conséquent aux consommations prévues nécessaires pour la réalisation des ventes. À ce stade, la consultation du logiciel fournit les consommations de matières «théoriques» ainsi que les quantités qui doivent figurer en stock si les consommations réelles correspondent exactement aux prévisions. Cette information est généralement suffisante pour le contrôle des quantités en stock en vue des réapprovisionnements.
- Lors de chaque inventaire, dont la périodicité varie selon les établissements, les données recueillies (quantités réellement disponibles en stock) sont utilisées pour la mise à jour des fiches de stock. Cette opération effectuée, le logiciel fournit les consommations réelles de la période ainsi qu'un état des écarts par matière entre les consommations prévues et les consommations réelles. L'examen de cet état permet au responsable un repérage aisé des matières sur lesquelles des écarts significatifs sont apparus.

Schéma de fonctionnement d'un logiciel de gestion de la restauration



Avantages des logiciels de gestion de la restauration

- Ils regroupent en un seul logiciel les fonctions principales de la gestion d'un restaurant : facturation, gestion des stocks, gestion de la production (fiches techniques).
- Les informations recueillies sont utilisées pour les besoins de l'analyse des ventes et du contrôle nourriture sans accroissement de la charge de travail administratif puisque la mise à jour des stocks s'effectue de façon automatique en dehors de la saisie des inventaires physiques. Les informations fournies et en particulier l'état des écarts sur matières sont d'une grande utilité pour le contrôle nourriture.



EXERCICE 9

Un logiciel de gestion de la restauration est en cours d'installation dans un restaurant. Afin de vous familiariser avec son fonctionnement, les formateurs de la société informatique vous proposent de réaliser manuellement certains calculs que le logiciel effectuera automatiquement.

Vous disposez des fiches techniques de 2 plats figurant à la carte du restaurant.

PLAT : Saumon à l'aneth CATÉGORIE : Plat principal

Ingrédients	Unité	Quantité	Prix unité	Coût total
Aneth	BQ	1	0,61	0,61
Beurre doux	KG	0,1	4,8	0,48
Brocolis	KG	1	1,15	1,15
Carottes	KG	0,5	0,62	0,31
Céleri	KG	0,53	1,22	0,65
Citron	KG	0,1	1,16	0,12
Courgettes	KG	1,68	1,26	2,12
Crème UHT	LI	0,1	3,12	0,31
Cresson	BQ	1	0,92	0,92
Œuf à la pièce	UN	1	0,15	0,15
Piment	KG	0,02	11,97	0,24
Poireaux	KG	0,45	1,2	0,54
Poivrons	KG	0,5	1,75	0,88
Saumon d'Écosse	KG	0,675	9,9	6,68
Divers		3%	15,16	0,45
			Total	15,61
Nombre de portions				5
Coût matières d'une portion				
Coefficient multiplicateur				3,3
Prix de vente taxes comprises				

PLAT : Rouge à la provençale CATÉGORIE : Plat principal

Ingrédients	Unité	Quantité	Prix unité	Coût total
Ail	KG	0,02	2,72	0,05
Anis vert	BQ	0,25	4,5	1,13
Rouget	KG	2	17,3	34,6
Carottes	KG	0,2	0,62	0,12
Céleri	KG	0,1	1,22	0,12
Safran	GR	1	1,75	1,75
Courgettes	KG	2	1,26	2,52
Curry	BT	0,005	4,4	0,02
Huile d'olives	LI	0,02	7,08	0,14
Oignons	KG	0,2	0,34	0,07
Poireaux	KG	0,3	1,2	0,36
Pois gourmands	KG	0,5	5,15	2,58
Tomates	KG	0,5	1,29	0,65
Divers		3%	44,11	1,32
			Total	45,43
Nombre de portions				8
Coût matières d'une portion				
Coefficient multiplicateur				3,1
Prix de vente taxes comprises				

1 – Comment le prix des ingrédients sera-t-il mis à jour dans les fiches techniques informatisées ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2 – Complétez les fiches techniques. Le prix de vente sera arrondi à une décimale.

3 – Au cours d’une journée « test », on suppose que les ventes sont les suivantes : 25 « Saumon à l’aneth » et 41 « Rouget à la provençale ». Vous disposez de l’état des stocks prévus à la fin de la journée « test » :

État des stocks en fin de journée « test »

	Prix	Stock début	Entrées	Sorties prévues	Stock prévu
Ail	2,72	0,748	0	0,10	0,65
Aneth	0,61	2	12	5,00	9,00
Anis vert	4,5	2	0	1,28	0,72
Beurre doux	4,8	1,119	1	0,50	1,62
Brocolis	1,15	1,19	6	5,00	2,19
Carottes	0,62	2,85	5	3,53	4,32
Céleri	1,22	1,1	5	3,16	2,94
Citron	1,16	2,56	0	0,50	2,06
Courgettes	1,26	4,2	20		
Crème UHT	3,12	2,1	0	0,50	1,60
Cresson	0,92	1	6	5,00	2,00
Curry	4,4	2,2	0	0,03	2,17
Huile d'olives	7,08	5,3	0	0,10	5,20
Œufs à la pièce	0,15	11	36	5,00	42,00
Oignons	0,34	5,67	0	1,03	4,65
Piment	11,97	0,78	0	0,10	0,68
Poireaux	1,2	1,1	5	3,79	2,31
Pois gourmands	5,15	0,78	2,5	2,56	0,72
Poivrons	1,75	0,85	2	2,50	0,35
Rouget	17,3	3,34	8,32		
Safran	1,75	12	0	5,13	6,88
Saumon d'Écosse	9,9	6,678	5,125		
Tomates	1,29	4,5	0	2,56	1,94

Retrouvez le calcul effectué par le logiciel pour obtenir la quantité des « sorties prévues » de carottes.

.....

Complétez les lignes « courgettes », « rouget » et « saumon d’Écosse » de l’état des stocks.

4 – Supposons qu’un inventaire physique est réalisé à la fin de la journée « test » et donne les résultats indiqués dans le tableau suivant pour certains ingrédients :

Ingrédients	Stock réel	Stock prévu	Écart en quantité	Écart en valeur
Courgettes	6,2			
Rouget	0,8			
Saumon d’Écosse	8,5			

Complétez le tableau et commentez :

.....

.....

.....

.....



Révisiez et entraînez-vous !

QCM (Plusieurs réponses possibles)

Le principal moyen de contrôle des consommations de denrées et boissons consiste

- à utiliser des fiches de stock
- à calculer un ratio matières mensuel
- à réaliser un inventaire physique mensuel

Le numérateur du ratio matières correspond

- au total des achats réalisés au cours de la période
- au total des matières consommées au cours de la période
- aux matières consommées et payées par les clients

Les prestations offertes

- doivent être enregistrées par le système de facturation
- doivent être contrôlées pour éviter les abus
- ont un coût matières qu'il faut déduire des consommations de la période pour le calcul du ratio mensuel

La gestion du coût matières repose sur

- la gestion des approvisionnements et des stocks
- la gestion de la production (cuisine)
- la gestion des ventes

Un inventaire physique

- doit être effectué pour calculer le ratio matières
- n'est pas nécessaire si l'établissement tient des fiches de stock
- doit être réalisé au moins un fois par an pour respecter le Code de Commerce

Le ratio denrées est plus élevé

- si le coût des denrées augmente sans augmentation du prix des plats
- si des encaissements sont détournés par le personnel
- si le stock final est inférieur au stock initial

Le ratio denrées peut augmenter si

- les quantités utilisées sont supérieures à celles données sur la fiche technique
- les clients choisissent des plats à fort coût matières
- le chiffre d'affaires baisse

Pour limiter les pertes de denrées dues aux invendus

- il faut réaliser des prévisions de fréquentation plus précises
- il est possible d'utiliser des produits préparés à l'avance mis en œuvre à la commande
- il faut, par l'intermédiaire du personnel de salle, orienter le choix des clients

La fiche technique permet

- de prévoir le coût matières d'un plat
- d'assurer une qualité constante
- de calculer des écarts entre consommations réelles et consommations prévues

Les logiciels de gestion de la restauration

- gèrent les stocks, la production et la facturation
- permettent d'éviter de réaliser des inventaires physiques
- mettent à jour les sorties de stock à partir des fiches techniques

ENTRAÎNEMENT

Le restaurant VAL FLEURI a une capacité d'accueil de 90 couverts. Il est ouvert midi et soir, 330 jours par an. Il emploie 6 salariés en CDI et des extras.

1^{ère} partie – Le contrôle des consommations de matières du mois de décembre

1 – Pour le mois de décembre, vous calculez le coût matières des repas du personnel et le coût matières des offerts (arrondir le résultat à l'euro le plus proche).

• Repas du personnel : 328 repas ont été fournis au personnel. On évalue à 1,90€ HT le coût matières de ces repas.

• Offerts : au prix HT de la carte, les offerts représentent un montant de : 445€. Le ratio appliqué au prix de vente des offerts est de 32 %.

Vous disposez des feuilles d'inventaire physique pour les mois de novembre et décembre n.

Feuille de prise d'inventaire

Date : 30 novembre n

PRODUITS	Qté	Prix unit.	TOTAL
Frais			
Beurre	8,00	6,10	48,80
Crème fraîche	11,00	4,20	46,20
---			---
Total frais			780,00
Épicerie			
Pâtes	15,00	3,25	48,75
Riz	21,00	5,80	121,80
---			---
Total épicerie			920,00
Volaille			
Poulet	12,00	8,60	103,20
Pigeon	23,00	11,30	259,90
---			---
Total volaille			930,00
Total inventaire			2 630,00

Feuille de prise d'inventaire

Date : 31 décembre n

PRODUITS	Qté	Prix unit.	TOTAL
Frais			
Beurre	6,00	6,10	36,60
Crème fraîche	10,00	4,20	42,00
---			---
Total frais			710,00
Épicerie			
Pâtes	16,00	3,25	52,00
Riz	17,00	5,80	98,60
---			---
Total épicerie			690,00
Volaille			
Poulet	13,00	8,60	111,80
Pigeon	16,00	11,30	180,80
---			---
Total volaille			820,00
Total inventaire			2 220,00



2 – Calculez le ratio matières en complétant le tableau suivant.

Calcul mensuel du ratio matières - Mois de : décembre n			
DENRÉES	Du 1/1 au 30/11/n	Décembre n	Du 1/1 au 31/12/n
Livraisons reçues	299 808	29 662	
+ Stock initial	2 350		
- Stock final			
<i>Consommations totales</i>			
- Coût denrées des repas du personnel	6 824		
- Coût denrées des offerts	1 597		
<i>Denrées consommées et payées par les clients</i>			
Chiffre d'affaires hors taxes	869 760	91 299	
Ratio matières			

3 – Que pensez-vous du ratio matières de ce restaurant sachant que l'objectif de ratio retenu pour l'année était de 32 % ?

.....

.....

.....

2^{ème} partie – Les consommations de matières dans le compte de résultat

Complétez le compte de résultat de l'année et vérifiez que le calcul du ratio obtenu à partir du compte de résultat est égal au ratio obtenu dans le cadre de la procédure mensuelle de contrôle nourriture et boissons.

Compte de résultat n

CHARGES	N	PRODUITS	N
Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achats de matières		Chiffre d'affaires	
Variation de stock		Production consommée	
Autres achats et charges externes	126 250	<i>Total</i>	
Impôts et taxes	26 400	Produits financiers	0
Salaires et traitements	262 107	Produits exceptionnels	150
Charges sociales	112 706		
Dotations aux amortissements	43 750		
<i>Total</i>			
Charges financières	13 800		
Charges exceptionnelles	1 000		
Impôt sur les bénéfices	18 210		
<i>Total charges</i>		<i>Total produits</i>	
<i>Résultat net (bénéfice)</i>		<i>Résultat net (perte)</i>	
<i>Total général</i>		<i>Total général</i>	

Calcul du ratio à partir du compte de résultat :

.....

.....

.....



Applications tableur (fichiers à télécharger) :
www.editions-bpi.fr/complements/E2120

Le contrôle des charges de personnel

C2

Connaissances : L'identification des éléments constitutifs des charges de personnel ; le calcul de ratios et d'indicateurs de gestion associés aux charges de personnel ; l'identification et le calcul d'indicateurs de productivité ; l'entretien individuel d'évaluation.

La réussite d'un restaurant dépend en partie de la qualité du contact entre le personnel et la clientèle. La **satisfaction des employés** s'intègre dans le cercle vertueux de la réussite des activités de services.



La rémunération du personnel doit par conséquent concilier la satisfaction des employés, la nécessité de motiver et un niveau de **charges de personnel** compatible avec la nécessité d'atteindre l'objectif de résultat.



Compte de résultat restaurant	
Chiffre d'affaires	100 %
Matières consommées	25 % - 35 %
Personnel	30 % - 40 %
Frais généraux	12 % - 15 %
RBE	15 % - 20 %

I. LES ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS DES CHARGES DE PERSONNEL

Le calcul du coût total d'un employé

Le bulletin de salaire étudié en classe de première comprend tous les éléments nécessaires au calcul du coût total du salarié.

Bulletin de salaire schématisé	
Identification de l'entreprise	Identification du salarié
Salaire brut : 2 400 €	
Cotisations dues par l'employeur 984 €	Cotisations et impôts dus par l'employé 504 €
Salaire net : 1 896 €	

Coût total du salarié : $2\,400 + 984 = 3\,384$ €

Montant versé aux organismes sociaux et impôts $984 + 504 = 1\,488$ €

Montant versé au salarié 1 896 €



EXERCICE 1

1 – Pourquoi les cotisations de l'employeur figurent-elles sur le bulletin de salaire ?

2 – Dans l'exemple ci-dessus, calculez en pourcentage la répartition du coût du salarié entre la part versée aux organismes sociaux (cotisations sociales et impôts) et la part versée au salarié.

	€	%
Coût total du salarié		
Montant versé aux organismes sociaux		
Montant versé au salarié		

3 – En considérant des cotisations dues par l'employeur égales à 41 % du salaire brut et des cotisations et impôts dus par l'employé égaux à 21 % du salaire brut, calculez :

Le coût total du salarié si le salaire brut est égal à 2 000 €

Le salaire net perçu par l'employé

Le montant total des cotisations et impôts versés aux organismes sociaux et à l'État

4 – Au cours d'un entretien d'embauche, un candidat vous informe qu'il percevait 1 600 € net par mois chez son précédent employeur.

Quel est le montant du salaire brut que vous devez lui proposer si vous souhaitez embaucher ce salarié aux mêmes conditions de rémunération que son précédent employeur sachant que les cotisations dues par l'employeur sont égales à 41 % du salaire brut et que les cotisations et impôts dus par l'employé sont égaux à 21 % du salaire brut.

Compte de résultat (extrait)					
CHARGES	n	n-1	PRODUITS	n	n-1
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
Salaires et traitements	80 400	72 000	Chiffre d'affaires	279 552	270 725
Charges sociales	31 509	27 684			

	N
Salaires et traitements	80 400
Charges sociales	31 509
Masse salariale	111 909
Ratio "Personnel"	40,03%



EXERCICE 2

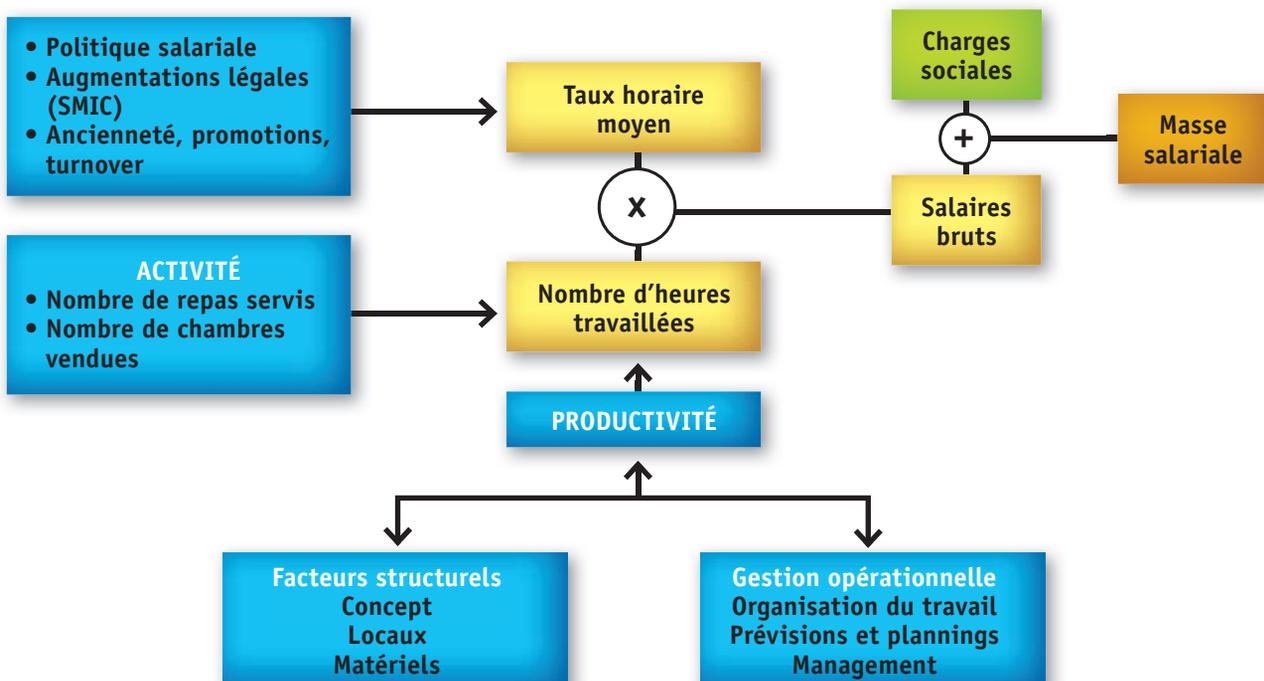
1 – Retrouvez le mode de calcul du ratio « Personnel » de l'année n.

2 – Calculez le ratio « Personnel » de l'année n-1.

3 – Commentez les résultats obtenus.

II. LES FACTEURS AGISSANT SUR LES CHARGES DE PERSONNEL

Le montant des charges de personnel mesuré par la masse salariale est le résultat de nombreux facteurs sur lesquels le manager doit agir pour atteindre l'objectif de ratio « Personnel ».





EXERCICE 3

1 – Le manager peut-il agir sur le montant des charges sociales ?

.....

.....

.....

.....

2 – Après lecture de l'extrait d'article suivant, vous répondrez aux questions.



Paroles de recruteurs

Le turnover est l'une des spécificités du secteur qui complique la mission du chasseur de tête. Car le "bon candidat" est aussi celui qui va rester un certain temps à son poste. "Après, ce sera à son employeur de le convaincre et de le motiver pour qu'il n'ait pas envie de partir voir ailleurs. C'est au patron, en effet, de savoir encourager ses salariés, les faire progresser, les faire grandir."

...

Chez Starbucks, face à un important turnover – 76% chez les baristas* et 30% chez les superviseurs -, la DRH a mis en place une politique de fidélisation des employés : "Nos contrats ne sont que des CDI - dont 70% à temps plein - et, en novembre dernier, nous avons créé un programme d'attribution d'actions à tous les employés qui ont plus de six mois d'ancienneté." Par ailleurs, "en cinq ans, un barista peut devenir manager".

Source : <http://www.lhotellerie-restauration.fr> (9 mars 2011)

* Barista : barman qui sert surtout des cafés

Proposez une définition du turnover.

.....

.....

.....

Que signifie un turnover de 76 % ?

.....

.....

Quelles sont les principales conséquences du turnover sur la gestion d'un restaurant ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3 – Vous disposez des données concernant le total des salaires bruts versés au personnel de cuisine d’un restaurant. Le restaurant emploie 5 salariés à temps complet depuis 3 ans. En N-2, un second de cuisine a quitté l’entreprise et a été remplacé par un salarié dont le salaire brut était inférieur à celui du partant. En N, tous les salaires ont été augmentés de 5 %.

Complétez le tableau de calcul du taux horaire moyen.

	N	N-1	N-2
Salaires bruts	156 240	148 800	150 000
Nombre d’heures travaillées	10 140	10 140	10 140
Taux horaire moyen			

Commentez les résultats obtenus en utilisant le schéma des facteurs agissant sur les charges de personnel.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Le nombre d’heures travaillées dépend de l’activité et de la productivité

Lorsque l’activité augmente, le nombre d’heures de travail augmente si l’efficacité du travail mesurée par la productivité ne change pas. Par exemple, un traiteur qui prévoit un serveur pour 12 convives pour une prestation à trois plats devra rémunérer 4 serveurs pour un banquet de 48 couverts et 8 serveurs pour un banquet de 96 couverts. Pour une prestation de même qualité, le traiteur peut agir par exemple sur l’organisation du travail pour parvenir à un standard de 1 serveur pour 15 convives. Dans ce cas, la productivité augmente.

Indicateurs de productivité en restauration

Indicateurs de productivité	Intérêt et conditions d’utilisation
$\frac{\text{Nombre de couverts (ou plateaux)}}{\text{Nombre d’heures travaillées}}$ <p style="text-align: center;">ou</p> $\frac{\text{Chiffre d ’affaires}}{\text{Nombre d’heures travaillées}}$	<p>Ces ratios sont très utilisés en néo-restauration pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • veiller quotidiennement au respect des objectifs de productivité. • prévoir les effectifs en fonction des prévisions de fréquentation. <p>En restauration traditionnelle, un calcul mensuel est suffisant en raison des fluctuations d’activité et d’une moindre flexibilité de l’effectif. Le ratio est calculé pour l’ensemble du personnel et pour chaque service opérationnel.</p>



EXERCICE 4

Dans un établissement de restauration rapide, la productivité du personnel est calculée mensuellement.

Complétez le tableau ci-dessous. Arrondir les calculs à deux décimales.

	Juin	Mai
Ventes		
Chiffre d'affaires	77 756	87 056
Nombre de plateaux	12 441	13 928
Addition moyenne		
Personnel		
Masse salariale	22 845	25 477
Ratio personnel		
Nombre d'heures	2 141	2 381
Coût horaire moyen		
Productivité physique		

Productivité physique = Nombre de plateaux / Nombre d'heures travaillées

Commentez les résultats obtenus.

.....

.....

.....

.....

.....

3 – L'objectif de productivité de la chaîne de restauration rapide est de 6 plateaux par heure travaillée.

Combien d'heures de travail auraient été nécessaires si l'objectif de productivité avait été atteint en juin ?

.....

Quel aurait été le ratio « Personnel » du mois de juin si l'objectif de productivité avait été atteint ?

.....

.....



EXERCICE 5

Le service banquet d'un hôtel 3* prévoit une manifestation de 100 personnes pour un prix hors taxes de 20€ par personne. L'objectif de ratio de charges de personnel est de 35% et le coût horaire est de 13€.

1 – Calculer le nombre d'heures (arrondi à l'entier le plus proche) à prévoir pour réaliser cette manifestation.

.....

.....

.....

2 – Calculez l'objectif de productivité du département banquet (chiffre d'affaires / heures travaillées).

.....

III. L'ENTRETIEN INDIVIDUEL D'ÉVALUATION

Le but de cet entretien est de faire le point sur l'année écoulée et de fixer les nouveaux objectifs de l'année à venir. Cela concerne à la fois l'employé et le poste qu'il occupe au sein de l'entreprise. Dans la plupart des cas, un questionnaire préalablement complété par l'employé et par le supérieur hiérarchique permet de préparer l'entretien. Dans l'exemple de questionnaire présenté en annexe, 3 thèmes principaux sont abordés :

- Le bilan de l'année écoulée (réussites et échecs).
- L'auto-évaluation du collaborateur.
- Le plan de carrière du collaborateur.



EXERCICE 6

1 - En vous référant à votre dernière période de formation en milieu professionnel, vous complétez les colonnes « Évaluations » des tableaux « Évaluation des compétences » et « Évaluation de l'activité professionnelle » du point 3 du questionnaire présenté en annexe.

Pour vous aider dans cette auto-évaluation, vous disposez d'un extrait du guide qui accompagne le questionnaire :

Évaluation des compétences

- **Communiquer** = échanger des informations avec ses collègues (avant, pendant et après le service), se tenir informé, écouter ses collègues et s'expliquer si nécessaire.
- **Travailler en équipe** = capacité à travailler efficacement avec ses collègues.
- **Créer** = proposer des solutions aux problèmes posés, s'adapter aux différentes situations.
- **Décider** = savoir faire face aux imprévus, prendre position et donner son avis.
- **Entreprendre** = prendre l'initiative de faire quelque chose, agir.
- **Organiser** = savoir optimiser ses outils de travail, savoir définir ses priorités.
- **Réaliser** = savoir mettre en œuvre un projet et le mener à bien.

Évaluation de l'activité professionnelle

- **Résultat** = répondre aux exigences du poste occupé.
- **Intérêt** = être motivé et impliqué dans la vie de l'entreprise.
- **Participation** = soulever les problèmes et proposer des solutions, proposer des idées pour améliorer son environnement professionnel.
- **Comportement au travail** = être ponctuel, disponible, prêt à travailler.

2 – Compte tenu de l'auto-évaluation que vous venez de faire de votre dernière période de formation en milieu professionnel, quels sont les 3 objectifs prioritaires que vous vous fixez pour votre prochaine période de formation en milieu professionnel.

Objectif 1 :

Objectif 2 :

Objectif 3 :

3 – Dans la rubrique « 6 – Évolution professionnelle », l'employé doit indiquer sa « mobilité géographique ». Dans quels types d'entreprises, la mobilité géographique est-elle importante pour l'évolution professionnelle ?

.....
.....
.....

Annexe
Questionnaire pour l'entretien annuel d'évaluation

LE COLLABORATEUR	LE RESPONSABLE
Nom et prénom :	Nom et prénom :
Date d'entrée dans l'entreprise :	Fonction occupée :
Fonction occupée :	
Depuis le :	

Date du dernier entretien :

Date de l'entretien :

1 - BILAN GLOBAL DE L'ANNÉE

Comment s'est déroulée cette année ?

.....
.....
.....

Quels ont été les faits marquants ?

.....
.....
.....

Quelles ont été les réalisations positives ?

.....
.....
.....
.....

Les réalisations négatives ?

.....

.....

.....

Quels outils vous ont manqué pour la réalisation de votre travail ?

.....

.....

.....

2 - LA FONCTION OCCUPÉE

Intitulé exact du poste occupé :

Avez-vous une fiche de poste ? OUI NON

Missions et responsabilités principales

	Non Atteint	Atteint	Dépassé	Commentaires

Changements significatifs dans l'environnement ou le contenu du poste :

.....

.....

3 - LE COLLABORATEUR

Évaluation des compétences

	Évaluation			Évolution par rapport à N-1		
	-	+	++	↘	→	↗
Communiquer						
Travailler en équipe						
Créer						
Décider						
Entreprendre						
Organiser						
Réaliser						

Évaluation de l'activité professionnelle

	Évaluation			Évolution par rapport à N-1		
	-	+	++	↘	→	↗
Résultat						
Intérêt						
Participation						
Comportement au travail						

Bilan de tenue de poste

Points forts	Points à améliorer

4 - OBJECTIFS

Bilan des objectifs de l'année N-1

	Réalisé	Non Réalisé	Commentaires
Objectif 1			
Objectif 2			
Objectif 3			
Objectif 4			
Objectif 5			

Appréciation sur la réalisation des objectifs

Inférieur aux attentes
 Conforme aux attentes
 Supérieur aux attentes

Commentaires :

.....

.....

Nouveaux objectifs

C2

Objectifs fixés	Moyens pour y parvenir	Échéance prévisionnelle	Indicateur de résultat
<i>Quoi ?</i>	<i>Comment ?</i>	<i>Quand ?</i>	<i>Combien ?</i>

5 - PLAN DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Formation souhaitée	Motivations

Besoins exprimés par le responsable :

.....

.....

.....

Besoins en installations techniques :

.....

.....

.....

6 - ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE

Je souhaite changer de fonction

Je ne souhaite pas changer de fonction

Mobilité géographique : OUI

NON

Fonction souhaitée	Échéance souhaitée

Motivations et intérêts pour la nouvelle fonction :

.....
.....

Commentaires du responsable sur le projet professionnel :

.....
.....

Synthèse de l'évaluation

Avis du collaborateur :

.....
.....
.....
.....

Avis du collaborateur sur l'aide de son responsable pour la réalisation de ses objectifs :

.....
.....
.....
.....

Avis du responsable :

.....
.....
.....
.....

Signature du collaborateur :

Signature du responsable



Révisiez et entraînez-vous !

QCM (Plusieurs réponses possibles)

Les charges de personnel d'un restaurant doivent normalement se situer entre

- 20 % et 30 % du CAHT
- 30 % et 40 % du CAHT
- 40 % et 50 % du CAHT

Le coût global d'un employé comprend

- le salaire brut et les cotisations dues par l'employeur
- le salaire net et le total des cotisations versées aux organismes sociaux
- le salaire net et les cotisations dues par l'employeur

Les cotisations sociales dues par l'employeur figurent sur le bulletin de salaire

- car elles sont nécessaires pour le calcul du salaire net
- pour informer le salarié de l'ensemble des charges liées à son emploi
- pour informer les organismes sociaux

Pour réduire les cotisations sociales

- l'employeur peut agir sur les taux de cotisations
- l'employeur cherche à bénéficier de toutes les dispositions réglementaires visant à réduire les charges sociales de certains salariés
- l'employeur ne dispose d'aucun moyen d'action

Le turnover

- désigne le taux de renouvellement du personnel au cours d'une période donnée
- améliore la qualité de service
- augmente le taux horaire moyen

Un établissement de restauration rapide a connu une hausse de 10 % du nombre de clients servis.

- la productivité a baissé si le nombre d'heures travaillées par le personnel de production et de service a augmenté de 5%
- la productivité a augmenté si le nombre d'heures travaillées par le personnel de production et de service a augmenté de 5%
- la productivité est stable si le nombre d'heures travaillées par le personnel de production et de service a augmenté de 10%

La productivité du travail peut être améliorée

- par l'utilisation de matériels plus performants
- par une meilleure organisation du travail
- par l'augmentation de la fréquentation du restaurant

Le questionnaire préalable à l'entretien individuel d'évaluation est complété

- par l'employé et le chef d'entreprise
- par l'employé et son responsable hiérarchique
- par l'employé

Au cours d'un entretien individuel d'évaluation

- les objectifs sont fixés par le responsable hiérarchique
- les objectifs sont fixés par l'employé
- les objectifs sont négociés entre le responsable hiérarchique et l'employé

Au cours de l'entretien individuel d'évaluation, les sujets suivants sont abordés

- le niveau de réalisation des objectifs au cours de l'année écoulée
- les perspectives d'évolution de carrière
- l'aide du responsable hiérarchique dans la réalisation des objectifs

ENTRAÎNEMENT

Dans un établissement de restauration rapide, le nombre de clients et le nombre d'heures travaillées ont été observés pendant plusieurs samedis successifs. Les moyennes obtenues figurent dans le tableau suivant. Le nombre d'heures travaillées comprend les heures effectuées par le personnel de production et de service. Les heures des personnels administratifs n'ont pas été prises en compte.

1 – Complétez le tableau

Tranches horaires	Nombre de clients	Heures travaillées	Clients par heure	Productivité horaire
7h-9h	183	32	92	5,72
9h-12h	122	20	41	6,10
12h-14h	368	71	184	5,18
14h-17h	226	37	?	?
17h-19h	246	45	123	5,47
19h-21h	328	64	?	?
21h-23h	136	22	68	6,18
	1609	291		

2 – Calculez la productivité moyenne de la journée du samedi.

.....

3 – Pourquoi les heures de travail des personnels administratifs n'ont-elles pas été incluses dans le décompte ?

.....

4 – Comment expliquez-vous les différences de productivité observées entre les tranches horaires ?

.....

.....

.....

.....

.....

5 – La chaîne considère que les productivités observées sont conformes aux objectifs. Quelles sont les utilisations possibles de ces résultats ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Applications tableur (fichiers à télécharger) :
www.editions-bpi.fr/complements/E2120



LA
FORMATION

Les différentes voies de formation initiale

D1

Connaissances : les accès aux différentes voies de formation initiale, la nature des contrats de formation en entreprise.

I. LA FORMATION SCOLAIRE

Elle s'adresse à des élèves, sous statut **scolaire**. Elle est faite dans le cadre d'une école et a pour objet d'acquérir des connaissances, validées par un diplôme délivré par l'Éducation nationale. Il peut s'agir d'un diplôme d'enseignement général ou professionnel :

- **Niveau V** : CAP, BEP, la plupart des mentions complémentaires.
- **Niveau IV** : Baccalauréat général, technologique ou professionnel, brevet professionnel.

Après la classe de troisième, sous statut scolaire, le CAP est préparé en 2 ans dans un lycée professionnel. Un autre CAP (proche du domaine du premier) peut ensuite être préparé en 1 an. Exemple : CAP services hôteliers après un CAP restaurant.



Le CAP et le BEP peuvent être délivrés en tant que certification intermédiaire lors de la préparation en 3 ans du baccalauréat professionnel.

Des passerelles sont possibles entre le CAP et le baccalauréat professionnel :

- Le titulaire d'un CAP peut rejoindre une 1^{re} professionnelle pour préparer un baccalauréat professionnel.
- Après une seconde professionnelle, un élève peut continuer en 2^e année de CAP.

Dans le cadre de leur formation, les élèves de l'enseignement professionnel doivent effectuer des périodes de formation en milieu professionnel.

Une **CONVENTION** est alors signée entre le chef d'établissement scolaire, le chef d'entreprise et l'élève, ou son représentant légal si l'élève est mineur. L'entreprise tient à jour un registre des conventions, indépendant du registre du personnel. Pendant ces périodes de formation l'élève conserve son statut scolaire.



EXERCICE 1

Quel est pour l'élève l'intérêt des périodes de formation en milieu professionnel ?

L'équipe pédagogique assure le suivi des élèves : des visites sont faites sur le lieu de formation. Dans l'entreprise, les élèves sont placés sous la responsabilité d'un tuteur.
À l'issue des périodes de formation en entreprise, un rapport est rédigé par l'élève.



EXERCICE 2

Pourquoi un rapport est-il demandé aux élèves ?

.....
.....
.....

La formation scolaire peut avoir lieu dans un lycée :

- d'enseignement général,
- polyvalent* : qui associe des branches d'enseignement général, technologique, et parfois professionnel,
- professionnel.

Le label « lycée des métiers » est délivré à des établissements qui répondent à des critères précis, notamment en matière d'offres de formation, de partenariat avec les collectivités et les milieux professionnels, d'offre de services pour la validation des acquis de l'expérience (VAE).

**Polyvalent : qui permet plusieurs usages possibles, qui possède des aptitudes variées.*

II. LA FORMATION SUPÉRIEURE ET UNIVERSITAIRE

La formation supérieure et universitaire prépare aux diplômes post-baccalauréat :

- **Niveau III** : Brevet de Technicien Supérieur (BTS), DUT (Diplôme Universitaire de Technologie).
- **Niveau II** : Licence, licence professionnelle, maîtrise.
- **Niveau I** : diplômes de troisième cycle d'université (diplôme d'ingénieur, etc...).

Cette formation est faite sous le statut d'étudiant lorsqu'elle est dispensée au lycée, à l'université, ou dans une école spécialisée.



EXERCICE 3

Quels diplômes pouvez-vous préparer dans le cadre de cette formation ?

.....



III. LA FORMATION EN ALTERNANCE : LE CONTRAT D'APPRENTISSAGE

Le contrat d'apprentissage est un **CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE DÉTERMINÉE** spécifique, qui s'adresse à des jeunes de 16 ans à moins de 26 ans, dans le cadre de leur formation initiale. Dans certains cas, il est possible de faire un apprentissage après avoir atteint l'âge de 26 ans (travailleurs handicapés, personnes pour lesquelles un diplôme est nécessaire afin de créer ou reprendre une entreprise...).

Cependant, les CFA peuvent accueillir, pendant une durée maximale d'un an, sous statut scolaire, des élèves :

- ayant atteint l'âge de 15 ans,
 - ou ayant accompli la scolarité du premier cycle de l'enseignement secondaire,
- pour leur permettre de suivre une formation en alternance destinée à leur faire découvrir l'environnement professionnel correspondant à leur projet d'apprentissage.

(art. L337-3-1 du Code de l'Éducation).

Le contrat d'apprentissage est conclu entre l'employeur, l'apprenti et son représentant légal s'il est mineur, et le Centre de Formation des apprentis (CFA). Les références du maître d'apprentissage figurent sur le contrat (nom, diplômes, expérience professionnelle).

La durée du contrat varie entre 6 mois et trois ans selon le diplôme préparé. L'apprentissage est possible pour préparer :

- tous les diplômes du second degré de l'enseignement professionnel,
- un très grand nombre de diplômes à finalité professionnelle de l'enseignement supérieur.

L'apprenti, qui a le statut de salarié de l'entreprise, reçoit en alternance une formation :

- théorique, dans un Centre de Formation d'Apprentis (CFA),
- pratique, dans une entreprise.

Il est encadré par un tuteur pédagogique au CFA et par un maître d'apprentissage dans l'entreprise, qui travaillent en relation.

Le temps de formation au centre de formation, qui est inclus dans le temps de travail, varie selon les diplômes préparés. Exemples :

- 800 heures pour le CAP sur deux ans,
- 1 850 heures pour le baccalauréat professionnel sur trois ans.

Dans le cadre d'activités saisonnières, deux employeurs peuvent conclure conjointement un contrat d'apprentissage avec un apprenti. Un maître d'apprentissage est alors nommé dans chacune des entreprises.

Les entreprises de travail temporaire peuvent également conclure des contrats d'apprentissage. La durée de chaque mission doit être d'au moins 6 mois. Un maître d'apprentissage est nommé dans l'entreprise de travail temporaire et dans l'entreprise utilisatrice.

Un apprenti a également le statut d'«**étudiant des métiers**». La carte correspondante est délivrée à l'apprenti par le centre de formation. Elle est valable pendant la durée du contrat, mais si celui-ci est rompu, l'apprenti doit rendre sa carte au centre de formation.





EXERCICE 4

Quelles sont les conséquences du fait que l'apprenti est salarié de l'entreprise ?

.....

.....

.....

Quelle est la différence entre le statut d'élève stagiaire et celui d'apprenti salarié ?

.....

.....

.....

La législation du travail s'applique à l'apprenti. Néanmoins, des dispositions spécifiques lui sont appliquées, notamment pour les mineurs. Exemple : le travail de nuit (entre 22 H et 6 H) est interdit si l'apprenti est âgé de moins de 18 ans. Mais des dérogations peuvent être accordées par l'inspection du travail dans certains établissements (dont l'hôtellerie et la restauration de 22 H à 23 H 30).



EXERCICE 5

Dans quels autres domaines des dispositions spécifiques sont-elles prévues pour les apprentis mineurs ?

.....

.....

Les entreprises qui reçoivent des apprentis leur verse un salaire, qu'ils soient présents dans l'entreprise ou au centre de formation. Aussi, ces entreprises bénéficient d'aides :

- Un crédit d'impôt.
- L'exonération des cotisations sociales sur le salaire des apprentis (sauf les cotisations accidents du travail et allocations familiales).
- Une indemnité compensatrice forfaitaire versée par la région.
- Des primes complémentaires et pour l'insertion des jeunes peuvent être versées par les régions.

Le salaire de l'apprenti est fixé selon son âge et son année de formation. Il correspond au minimum à un pourcentage du SMIC et est exonéré de charges salariales.

	Avant 18 ans	De 18 à 21 ans	À partir de 21 ans
En 1 ^{re} année	25 %	41 %	53 %
En 2 ^e année	37 %	49 %	61 %
En 3 ^e année	53 %	65 %	78 %

Rupture du contrat d'apprentissage



Art. L6222-18 du Code du travail : « Le contrat d'apprentissage peut être rompu par l'une ou l'autre des parties durant les deux premiers mois de l'apprentissage. Passé ce délai, la rupture du contrat ne peut intervenir que sur accord écrit signé des deux parties. A défaut, la rupture ne peut être prononcée que par le Conseil de Prud'hommes en cas de faute grave ou de manquements répétés de l'une des parties à ses obligations ou en raison de l'inaptitude de l'apprenti à exercer le métier auquel il voulait se préparer. (...) ».

Après la rupture d'un contrat d'apprentissage, un nouveau contrat peut être conclu entre l'apprenti et un nouvel employeur pour achever la formation. Dans ce cas, une période d'essai est prévue. C'est celle applicable aux contrats de travail à durée déterminée.

Exclusion du CFA : Selon la jurisprudence (Cour d'appel de Nancy 30/06/1999), l'exclusion d'un CFA peut justifier la résiliation du contrat d'apprentissage.



EXERCICE 8

En vous référant aux informations ci-dessus, que pouvez-vous conseiller à chacun de ces trois employeurs ?

Mon apprenti de 18 ans prépare un CAP Cuisine. Il est souvent absent, pour quelques jours, puis revient, sans me donner de justificatif. Il est dans l'entreprise depuis 40 jours.

.....
.....

Dans notre restaurant, nous avons une apprentie de 22 ans en fin de première année de baccalauréat professionnel. Son contrat est de 3 ans. Son travail et son comportement sont corrects, mais elle ne souhaite pas poursuivre sa formation et veut rompre le contrat.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

J'ai un apprenti depuis 6 mois. Il prépare un CAP Restaurant. Or, depuis deux mois il ne s'est pas présenté dans l'entreprise. Il n'a pas répondu aux deux courriers que je lui ai adressés. J'ai contacté le CFA où une procédure d'exclusion est en cours concernant cet apprenti.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

IV. LA FORMATION EN ALTERNANCE : LE CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

Le contrat de professionnalisation est un **CONTRAT DE TRAVAIL À DURÉE DÉTERMINÉE OU INDÉTERMINÉE** ayant pour but de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle. Il s'adresse :

- à des jeunes âgés de plus de 16 ans et de moins de 26 ans, afin de compléter leur formation initiale,
- aux demandeurs d'emploi de plus de 26 ans,
- aux bénéficiaires du RSA (Revenu de Solidarité Active), de l'AAH (Allocation aux Adultes Handicapés).

Dans le cadre d'activités saisonnières, deux employeurs peuvent conclure conjointement un contrat de professionnalisation à durée déterminée avec un jeune de moins de 26 ans.

Ce contrat associe des périodes de mise en situation de travail et des périodes de formation. Ces dernières peuvent être assurées par un organisme de formation, ou par l'entreprise si elle possède un service de formation. La durée de la période de formation est comprise entre 15 % et 25 % de la durée totale du contrat.

La législation n'impose pas de désigner un tuteur, mais cette désignation est obligatoire dans l'hôtellerie restauration.

Avec ce contrat, il est possible de préparer :

- un diplôme reconnu par l'Education Nationale,
- une qualification reconnue par une convention collective.

Le CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) est une certification créée et délivrée par une branche professionnelle. Ce n'est pas un diplôme délivré par l'Education nationale, mais une qualification reconnue par les conventions collectives. Le CQP certifie un niveau de compétences, acquises par l'expérience ou par la formation. Le CQP peut donc être délivré à des salariés qui, par leur expérience, ont acquis la qualification exigée.

Les CQP/IH* sont reconnus par la convention collective des HCR, qui les prend en compte dans sa grille de classification, celle-ci fixant les salaires minimums.

Exemples :

À condition d'occuper le poste correspondant, un salarié titulaire d'un CQP/IH :

- commis de cuisine est classé au niveau II, échelon 1,
- serveur est classé au niveau II, échelon 1,
- cuisinier est classé au niveau II, échelon 2,
- réceptionniste est classé au niveau II, échelon 2,
- assistant d'exploitation est classé au niveau IV, échelon 1,

* CQP/IH : CQP/Industrie Hôtelière



Selon la situation du salarié, le diplôme ou la qualification préparée, le CDD peut varier de 6 à 24 mois. Il est possible de conclure deux CDD de professionnalisation successifs avec le même employeur si la seconde qualification préparée est supérieure à la première ou complémentaire.

S'il s'agit d'un CDI, les durées ci-dessus concernent l'action de professionnalisation, c'est-à-dire la première partie du contrat, qui se fait en alternance.

Le bénéficiaire de ce contrat est salarié de l'entreprise et figure donc sur le registre du personnel. Néanmoins, s'il a moins de 26 ans et que son contrat, d'une durée minimum de 12 mois, a pour but de compléter sa formation initiale, il peut obtenir une carte d'étudiant des métiers.



EXERCICE 9

D1

Quel est l'intérêt, pour le salarié en alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation) à avoir une carte « étudiant des métiers » ?

L'entreprise qui embauche un salarié en contrat de professionnalisation est exonérée des cotisations sociales sur son salaire. Et des aides sont versées à cette entreprise.

La rémunération minimum du salarié, soumise aux charges sociales, varie selon l'âge et le niveau de la formation et correspond à un pourcentage du SMIC.

Avant 21 ans	Entre 21 et 26 ans
55 %	70 %

Pour les titulaires d'un titre ou diplôme à finalité professionnelle de niveau IV, le pourcentage est plus élevé.

Avant 21 ans	Entre 21 et 26 ans
65 %	80 %

Le demandeur d'emploi de plus de 26 ans perçoit une rémunération au moins égale à 85 % de la rémunération minimum prévue par la convention collective ou des accords d'entreprises.

V. LES STAGES ALTERNÉS

Cette formule s'adresse aux étudiants de tous niveaux pour leur permettre de préparer un diplôme de l'enseignement supérieur. Ils doivent être inscrits dans un établissement qui propose cette formule.

Une **CONVENTION DE STAGE** est signée entre l'entreprise, l'école et l'étudiant, qui conserve son **statut d'étudiant**. Un tuteur est nommé dans l'entreprise, où l'étudiant a le statut de stagiaire.

La durée du contrat est d'un an maximum, renouvelable pour la durée de la formation. Le rythme d'alternance école/entreprise est inscrit dans le contrat.

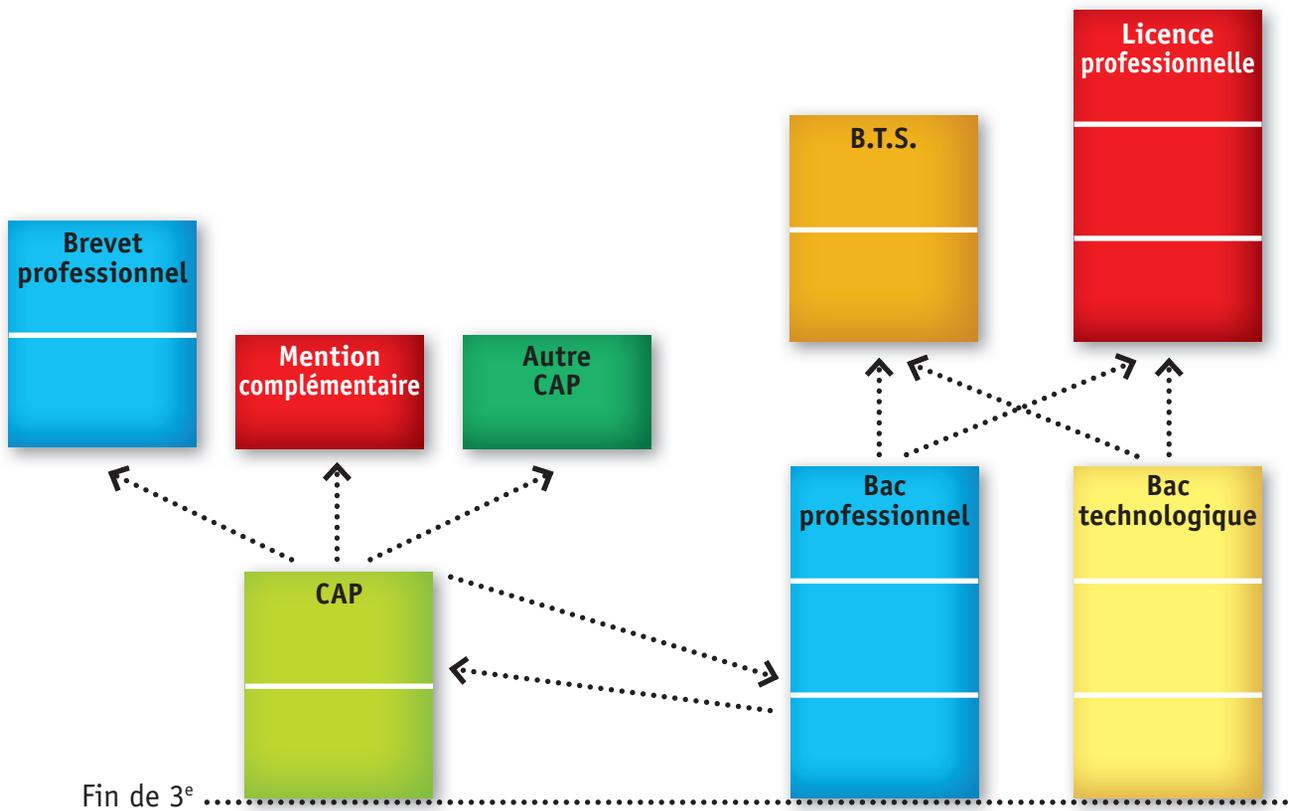
Lorsque la durée d'un stage dans une même entreprise est supérieure à deux mois consécutifs ou, au cours d'une même année scolaire, à deux mois consécutifs ou non, le stagiaire perçoit une indemnité dont le montant est fixé par la convention collective, par accord professionnel, ou à défaut par décret. (Art. L612-11 du Code de l'éducation).

Pour 2012, le montant minimum à verser, fixé par décret, est de 12,5 % du plafond horaire de la sécurité sociale multiplié par le nombre d'heures de stage. Ce plafond horaire pour 2012 est de 23 €. Cette indemnité doit être versée mensuellement. Le montant de l'indemnité, dans cette limite, est exonéré de cotisations.



EXERCICE 10

Quelle est la différence entre une convention de stage et un contrat d'apprentissage ou de professionnalisation. Quelles en sont les conséquences ?



Enseignement professionnel en hôtellerie restauration



L'encadrement de la formation en entreprise

D2

Connaissances : le rôle du tuteur et du maître d'apprentissage dans l'entreprise.

Les formations professionnelles suivies dans le cadre scolaire ou supérieure et universitaire nécessitent des périodes de formation en milieu professionnel ou des périodes de stage. Les étudiants peuvent préparer un diplôme par un stage alterné dans une entreprise. Une convention doit alors être signée et un tuteur désigné.

Pour un contrat de professionnalisation, un tuteur peut être nommé. L'apprenti est sous la responsabilité d'un tuteur, dénommé : maître d'apprentissage.

I. LE TUTEUR

Il est très différent selon le type de tutorat. Le tuteur responsable d'un stagiaire qui passe une semaine de découverte dans l'entreprise n'aura pas les mêmes fonctions qu'un tuteur qui, dans le cadre de l'alternance, prépare un salarié à un diplôme ou une certification professionnelle.



EXERCICE 1

Quels critères sont pris en compte pour aménager le parcours de formation dans l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

La réglementation a défini le rôle du tuteur dans le cadre du contrat de professionnalisation.

Le tuteur, désigné par l'employeur, doit être volontaire et avoir une expérience professionnelle d'au moins 2 ans dans une qualification en rapport avec l'objectif de professionnalisation visé. Il ne peut avoir plus de 3 salariés (2 salariés si le tuteur est l'employeur lui-même).

Art. D6325-7 du Code du travail :

Les missions du tuteur sont les suivantes :

- 1° Accueillir, aider, informer et guider les bénéficiaires des périodes de professionnalisation.
- 2° Organiser avec les salariés intéressés l'activité de ces bénéficiaires dans l'entreprise et contribuer à l'acquisition des savoir-faire professionnels.
- 3° Veiller au respect de l'emploi du temps du bénéficiaire.
- 4° Assurer la liaison avec l'organisme ou le service chargé des actions d'évaluation, de formation et d'accompagnement des bénéficiaires à l'extérieur de l'entreprise.
- 5° Participer à l'évaluation du suivi de la formation.



EXERCICE 2

En quoi consiste ces missions du tuteur :

Accueillir

Informier



EXERCICE 3

Quelles sont les compétences requises pour assurer la fonction de tuteur ?

Dans l'hôtellerie restauration des mesures ont été prises pour valoriser la fonction de tuteur.

Dans le cadre des contrats de professionnalisation, une formation est obligatoire pour le tuteur.
Tuteur accrédité : un tuteur peut obtenir une accréditation pour un ou plusieurs CQP auprès du CNPE/IH*. Pour cela une formation est obligatoire.

La prime de tutorat : elle est destinée aux tuteurs accrédités par le CNPE/IH qui encadrent un salarié en contrat de professionnalisation pendant plus d'un mois. Elle représente 2% du salaire de base, hors avantages en nature nourriture, dans la limite de 12 mois. Elle est versée en une seule fois à l'issue du contrat de professionnalisation, et, au plus tard, au terme du 12^e mois, quelle que soit la durée du contrat.

*CNPE/IH : Comité National de Partenariat d'Entreprise dans l'Industrie Hôtelière.



EXERCICE 4

Quel est l'intérêt, pour la profession, à réglementer et valoriser le tutorat ?

Le titre de Maître d'apprentissage confirmé peut être décerné à une personne qui justifie :

- d'une expérience professionnelle d'au moins 5 ans,
- d'au moins deux ans d'expérience en qualité de tuteur de jeunes en apprentissage ou en contrat de professionnalisation.
- de compétences et savoir-faire en matière pédagogique et de tutorat.



EXERCICE 6

Pourquoi ce titre de maître d'apprentissage confirmé a-t-il été instauré ?





Révissez et entraînez-vous !

QCM (Plusieurs réponses possibles)

La formation scolaire a lieu

- à l'école primaire
- à l'université
- au lycée

Une convention

- est signée par un apprenti
- est obligatoire pour un apprenti
- est signée par l'établissement de formation scolaire

Le tuteur

- peut être responsable de 4 stagiaires
- ne peut être l'employeur
- peut être responsable de 2 stagiaires

Un contrat d'apprentissage

- est signé par un apprenti
- est un contrat de travail
- peut permettre de préparer un BTS

Le BTS

- signifie Brevet de Technicien Supérieur
- se prépare en même temps que le baccalauréat
- se prépare après un baccalauréat professionnel

Le maître d'apprentissage

- peut former 5 apprentis en même temps
- peut être le chef d'entreprise
- doit accompagner l'élève pendant toute la durée de sa formation dans l'entreprise

L'apprenti

- est inscrit sur le registre du personnel
- doit suivre une formation au Centre de Formation des Apprentis
- est payé par l'entreprise

Un contrat de professionnalisation

- est un contrat de travail
- est réservé aux adultes de plus de 20 ans
- peut être à durée indéterminée

Le titulaire d'un CAP peut préparer

- un BTS
- un autre CAP
- un baccalauréat professionnel

Le CQP

- signifie Certificat de Qualification Professionnelle
- signifie Contrat de Qualité Professionnelle
- est une qualification reconnue par les organismes professionnels

ENTRAÎNEMENT

Le CFA de Bourges s'ouvre aux adultes avec son premier CQP

Une première session en commis de cuisine vient d'être initiée pour le groupe Compass*. D'autres sont en projets pour les restaurateurs locaux.

Le CFA de Bourges a décidé d'accroître sa palette de formations en s'ouvrant aux adultes via un CQP. La première session vient de débiter avec 11 employés du groupe Compass, l'entreprise qui gère notamment la restauration du CFA. Ces élèves vont préparer, en 38 jours, avec des modules de 3 ou 4 jours, un diplôme en commis de cuisine. (...) Le CFA a demandé et obtenu une accréditation pour trois CQP en commis de cuisine, agent de restaurant et employé qualifié de restauration. (...)

(Source : d'après L'Hôtellerie - 30 mars 2012)

*Groupe Compass : sociétés de restauration collective

Rappelez la signification du sigle CQP. Par qui est-il délivré ?

.....

.....

Quelles sont les formations déjà assurées par le CFA de Bourges ?

.....

.....

.....

En quoi la nouvelle formation diffère-t-elle des formations existantes ?

.....

.....

.....

.....

.....

Le pâtissier d'un restaurant est tuteur d'un jeune de 24 ans en contrat de professionnalisation -5^e mois d'un contrat de 18 mois-. Le gérant du restaurant souhaite embaucher un apprenti pâtissier de 17 ans qui veut préparer un CAP.

Le pâtissier du restaurant peut-il assurer la fonction de maître d'apprentissage pour ce jeune ? Justifiez votre réponse.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Le suivi de la formation initiale

D3

Connaissances : les outils et les moyens permettant de suivre la formation initiale.

I. LE LIVRET PERSONNEL DE COMPÉTENCES

Il est établi pour chaque élève selon un modèle national. Le but est de permettre à l'élève, à ses parents, aux enseignants, de suivre la validation progressive des connaissances jusqu'à la fin du collège.

Il comporte sept compétences, qui constituent le socle commun des connaissances et compétences, c'est-à-dire les savoirs fondamentaux définis par la loi sur l'avenir de l'école :

- maîtrise de la langue française,
- pratique d'une langue vivante étrangère,
- principaux éléments de mathématiques et culture scientifique et technologique,
- maîtrise des techniques usuelles de l'information et de la communication,
- culture humaniste,
- compétences sociales et civiques,
- autonomie et initiative.

Ce livret comporte aussi la mention de plusieurs attestations :

- attestations de sécurité routière premier et second niveaux,
- certificat «prévention et secours civiques» de niveau 1,
- brevet informatique et internet (B2i).

The image shows a sample of the 'Livret Personnel de Compétences' (LPC) form. At the top, it features the French flag and the logo of the Ministry of National Education. The title is 'LIVRET PERSONNEL DE COMPÉTENCES'. Below this, it reads 'Attestation de maîtrise des connaissances et compétences du socle commun au palier 3'. There is a dashed box for the school name and logo. A table follows, with columns for 'Palier 3' and 'Compétence validée le'. The table lists seven competencies: 1. Maîtrise de la langue française, 2. Pratique d'une langue vivante étrangère, 3. Principaux éléments de mathématiques et culture scientifique et technologique, 4. Maîtrise des techniques usuelles de l'information et de la communication, 5. Culture humaniste, 6. Compétences sociales et civiques, 7. Autonomie et initiative. Below the table, there are fields for the school name and signature, and a section for the parent's signature and stamp.

Le livret est complété lors de trois bilans :

- en fin de CE1 : palier niveau 1 - 3 compétences
- en fin de CM2 : palier niveau 2 - 7 compétences
- en fin de 3^e : palier niveau 3 - 7 compétences

Extrait de la compétence n° 1

(*maîtrise de la langue française*) - palier niveau 3

Ecrire

- Reproduire un document sans erreur et avec une présentation adaptée.
- Écrire lisiblement un texte, spontanément ou sous la dictée, en respectant l'orthographe et la grammaire.
- Rédiger un texte bref, cohérent et ponctué, en réponse à une question ou à partir de consignes données.
- Utiliser ses capacités de raisonnement, ses connaissances sur la langue, savoir faire appel à des outils variés pour améliorer son texte.

(Source : www.eduscol.education.fr)

L'acquisition des sept compétences du socle est nécessaire pour obtenir le diplôme national du brevet. (depuis 2011)



EXERCICE 1

Quel est l'intérêt de ce livret personnel de compétences ?

Si un élève ne maîtrise pas toutes les compétences du socle commun à la fin de la scolarité obligatoire, un bilan personnalisé lui est proposé. Une attestation, précisant les éléments de réussite, est délivrée et sera prise en compte pour l'obtention du certificat de formation générale. Ce certificat de formation générale, qui comporte une épreuve orale, valide l'acquisition de compétences équivalant au moins au palier 2 du socle commun des connaissances et compétences.



II. LE PASSEPORT ORIENTATION FORMATION

Depuis la classe de 5^e jusqu'à la terminale, chaque élève détient un « passeport orientation formation ».

Ce livret personnel recense toutes les activités réalisées, les expériences de l'élève, dans le cadre de sa scolarité et des contacts avec le milieu professionnel. Il permet de faire un lien entre la formation scolaire et l'approche de sa future vie professionnelle. Le parcours scolaire figure sur ce livret ainsi que les différentes périodes de formation en milieu professionnel.

Des éléments personnels peuvent être intégrés dans ce livret : activités réalisées dans un cadre associatif, sportif ou social.

La liste des diplômes, titres, attestations acquis par l'élève figurent également dans le livret.

Sa forme peut être numérique, le « webclasseur », accessible par les élèves et l'équipe éducative. Ce classeur est proposé par les académies aux établissements scolaires.



EXERCICE 2

Quel est l'intérêt de ce passeport orientation formation ?

III. L'ENTRETIEN PERSONNALISÉ D'ORIENTATION

À différentes étapes de leur scolarité, les élèves bénéficient d'un entretien personnalisé d'orientation :

- en classe de 3^e,
- en classe de première,
- en classe de terminale,
- en 1^{re} année des sections professionnelles de lycées.

Ces entretiens doivent avoir lieu peu de temps après la rentrée scolaire.

La participation des parents à ces entretiens individuels, menés par le professeur principal, est souhaitée. Le CIO (Centre d'Information et d'Orientation) et des conseillers d'orientation-psychologues participent également aux entretiens. Ces derniers peuvent réaliser des entretiens approfondis si nécessaire.



EXERCICE 3

Quel est le but de ces entretiens ?
En classe de 3^e

.....

.....

.....

.....

.....

En classe de première

.....

.....

En 1^{re} année des sections professionnelles de lycées

.....

.....

.....

En classe de terminale

.....

.....

Quels sont les éléments à prendre en compte, à chacune de ces étapes, pour l'orientation de l'élève ?

.....

.....

.....

Il s'agit là des premiers projets professionnels avant l'entrée dans la vie active.

La formation continue des salariés

D4

Connaissances : : Les moyens mis à la disposition des salariés pour leur formation.

L'entrée dans la vie active ne signifie pas que la formation est terminée et que les compétences nécessaires pour occuper un poste n'évolueront pas.

Art. L6314-1 du code du travail

« Tout travailleur engagé dans la vie active ou toute personne qui s'y engage a droit à l'information, à l'orientation et à la qualification professionnelles et doit pouvoir suivre, à son initiative, une formation lui permettant, quel que soit son statut, de progresser au cours de sa vie professionnelle d'au moins un niveau en acquérant une qualification correspondant aux besoins de l'économie prévisibles à court ou moyen terme :

- 1° soit enregistrée dans le répertoire national des certifications professionnelles (...),
- 2° soit reconnue dans les classifications d'une convention collective nationale de branche⁽¹⁾,
- 3° soit ouvrant droit à un certificat de qualification professionnelle.

(1) La convention collective des HCR répertorie, dans sa grille de classification, les exigences requises pour chaque niveau et échelon. Le niveau et l'échelon du salarié doivent figurer sur son bulletin de salaire et correspondent à un salaire minimum.



EXERCICE 1

Pour quelles raisons la formation doit-elle continuer tout au long de la vie professionnelle ? Illustrez votre réponse.

Des moyens sont mis à la disposition des salariés pour leur information et leur formation.



I. LE PLAN DE FORMATION

C'est l'ensemble des actions de formation, organisées par l'employeur après consultation des représentants des salariés.

Ce plan répond tout d'abord à des impératifs législatifs.



Art. L6321-1 du Code du travail

L'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail.

Il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

(...) Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences, (...)

Art. L1233-4 du Code du travail

Le licenciement pour motif économique d'un salarié ne peut intervenir que lorsque tous les efforts de formation et d'adaptation ont été réalisés et que le reclassement de l'intéressé ne peut être opéré dans l'entreprise ou dans les entreprises du groupe auquel l'entreprise appartient. (...)

Depuis le 1^{er} octobre 2012, les restaurants traditionnels, cafétérias et établissements de restauration rapide doivent avoir au sein de leur personnel au moins une personne ayant suivi une formation spécifique en matière d'hygiène alimentaire. La durée de cette formation est de 14 H.

Les personnels titulaires d'un diplôme de niveau V ou supérieur sont réputés satisfaire à l'obligation de cette formation.



EXERCICE 2

En dehors de ces impératifs réglementaires, quel peut être l'intérêt pour l'employeur à construire un plan de formation dans son entreprise ?

.....
.....
.....
.....

II. LE DROIT INDIVIDUEL À LA FORMATION

Il permet aux salariés de se constituer un « capital-temps » de formation.

Tout salarié en CDI ayant une ancienneté d'au moins un an bénéficie d'un droit individuel à la formation d'une durée de 20 heures. Pour les salariés à temps partiel, la durée est calculée au prorata du temps de présence.

Les salariés en CDD ayant au moins 4 mois de présence, consécutifs ou non, au cours des 12 derniers mois, peuvent en bénéficier.

Ce droit individuel à la formation ne s'applique pas aux contrats d'apprentissage ou de professionnalisation.

Le capital-temps est cumulable sur six ans. Chaque année, l'employeur doit informer par écrit les salariés du total des droits acquis au titre du droit individuel à la formation.

Le Droit Individuel à la Formation est donc un droit, et non une obligation. Le salarié est libre de l'utiliser ou non. La formation a lieu à l'initiative du salarié, qui choisit sa formation, avec l'accord de l'employeur. Dans les métiers de l'hôtellerie restauration, la formation a lieu sur le temps de travail. Mais en cas d'accord des parties, il est possible de déroger à ce principe.

Le Droit Individuel à la Formation et la rupture du contrat de travail	
En cas de démission, le salarié peut demander à bénéficier de son DIF si l'action de formation (ou bilan de compétences ou validation des acquis de l'expérience) est engagée avant la fin du préavis.	En cas de licenciement (sauf pour faute lourde), le salarié peut faire une demande, avant la fin du préavis, pour bénéficier d'une action de formation (ou d'un bilan de compétences, ou d'une validation des acquis de l'expérience).
Lorsque le contrat de travail est terminé (CDD) ou rompu (sauf en cas de licenciement pour faute lourde), le capital-temps du DIF non utilisé peut être mis en œuvre auprès d'un nouvel employeur au cours des deux années suivant son embauche. En aucun cas, les heures acquises au titre du DIF ne peuvent être payées. Si le salarié ne les a pas utilisées pour une formation, elles sont perdues.	



EXERCICE 3

Pourquoi le législateur a-t-il décidé que les heures acquises au titre du DIF ne pouvaient être payées ?

III. LE PROJET PROFESSIONNEL

Au cours de la vie professionnelle pour des raisons qui peuvent être professionnelles ou personnelles, chacun peut être amené à redéfinir son projet professionnel.



EXERCICE 4

Dans quelles circonstances est-il utile, voire nécessaire, de redéfinir son projet professionnel ?

De nombreux paramètres doivent être pris en compte quand il s'agit de construire ou de revoir son projet professionnel.

L'objectif : évolution au sein de l'entreprise, changement de métier ou de secteur d'activité, création d'une entreprise...

La motivation : choix du mode de vie, privilégier l'épanouissement personnel, le temps libre, la rémunération...

Les impératifs : contraintes familiales, mobilité possible ou non...

Les atouts : les compétences, la connaissance de la profession, les relations, la connaissance de langues étrangères...

Les obstacles : le manque de diplômes, le manque de polyvalence...

La situation du marché : évolution des emplois, étude des offres et demandes d'emplois...

Un bilan de compétences permet d'affiner son projet professionnel.

IV. LE BILAN DE COMPÉTENCES

En quoi consiste un bilan de compétences ?

Il permet au bénéficiaire d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations.

C'est une prestation réalisée par des organismes spécialisés. Elle ne peut être faite par l'entreprise.

Qui peut en bénéficier ?

Il s'adresse aux salariés, commerçants, artisans, demandeurs d'emploi.

Pour les salariés, l'ancienneté requise pour bénéficier du congé de bilan de compétences - 24 H consécutives ou non - diffère selon la nature du contrat de travail :

- En CDI : 5 ans d'activité en qualité de salarié dont 12 mois dans l'entreprise en cours ou disposer de 20 H de DIF
- En CDD : 24 mois d'activité en qualité de salarié au cours des 5 dernières années, dont 4 mois en CDD au cours des 12 derniers mois.
- Pour les fonctionnaires : 10 ans d'ancienneté.

Par ailleurs, le bilan peut être fait lors du préavis de licenciement.

Il peut être fait à l'initiative du salarié ou de l'entreprise, et dans ce cas ne peut être réalisé qu'avec le consentement du bénéficiaire.

Ce bilan peut également être réalisé dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou du droit individuel à la formation (DIF). Et le salarié peut choisir de faire ce bilan de compétences en dehors de son temps de travail.



EXERCICE 5

Pour quelles raisons un salarié peut-il choisir de faire ce bilan en dehors de son temps de travail ?

.....

.....

.....

Quel est le but d'un bilan de compétences ?

Pour le salarié

.....

.....

.....

.....

Pour l'entreprise

.....

.....

V. LA VALIDATION DES ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE (VAE)

Toute personne, quels que soient son statut (salarié, commerçant, artisan) et son niveau d'études, peut engager des démarches afin de faire valider les acquis de son expérience en obtenant un diplôme ou une certification⁽¹⁾.

Elle doit pour cela justifier d'au moins 3 années d'activité en rapport direct avec le diplôme ou la certification demandé.

Tout comme le bilan de compétences, la VAE :

- peut être faite pendant un congé VAE de 24 H, consécutives ou non,
- peut être faite à l'initiative du salarié ou de l'entreprise, et dans ce cas ne peut être réalisée qu'avec le consentement du bénéficiaire,
- peut être réalisée dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou du droit individuel à la formation (DIF). Et le salarié peut choisir de faire ce bilan de compétences en dehors de son temps de travail.

(1) Diplômes de l'enseignement professionnel (CAP, mention complémentaire, baccalauréat technologique ou professionnel...) et Certificats de Qualification Professionnelle (CQP).

Il ne s'agit pas de préparer, mais de faire reconnaître une qualification existante, correspondant à un diplôme ou à une certification. Aussi, le préalable à une demande de validation des acquis de l'expérience est :

- d'avoir la qualification correspondant au diplôme,
- de préparer un dossier attestant de cette qualification.



Pourquoi faire une VAE (Validation des Acquis de l'expérience) ?

Le Fongecif* a réalisé une étude sur la VAE.

Voici quelques motivations d'une démarche de VAE

(...)

- 85 % des bénéficiaires déclarent avoir réalisé une VAE pour obtenir une reconnaissance personnelle. Ce motif est plus fréquemment cité par les personnes sans diplôme (89 %) ou de niveau 6** (91 %).
- Trois bénéficiaires sur quatre voulaient prouver qu'ils étaient capables d'obtenir un diplôme (...). Lorsque 85 % des bénéficiaires déclarent que la VAE sert à obtenir une reconnaissance personnelle, trois grandes combinaisons de réponses peuvent être distinguées :
 - 57 % veulent poursuivre leur VAE par une formation d'un niveau supérieur,
 - 36 % visent une augmentation du salaire,
 - 24 % combinent ces trois motivations.

(...)

Les bénéficiaires d'une VAE motivés pour compléter leur parcours par une formation sont plus souvent des personnes ayant déjà réalisé un bilan de compétences. Les personnes âgées de 50 ans ou plus se distinguent des autres salariés par leur moindre appétence à poursuivre la VAE par une formation d'un niveau supérieur (43 % contre 57 % sur l'ensemble des bénéficiaires). 56 % des candidats voulaient évoluer dans l'entreprise ; ce taux est plus fort chez les candidats issus d'une très grande entreprise (plus de 1 000 salariés) où il atteint 70 %.

Source : d'après L'Hôtellerie – 13 mars 2012

* Fonds de gestion du congé individuel de formation

** Niveau 6 : scolarité jusqu'à 16 ans



EXERCICE 8

À partir de ce texte, recherchez les raisons pour lesquelles une personne peut être amenée à faire valider ses acquis de l'expérience.

56 % de l'ensemble des candidats ont réalisé une VAE dans le but d'évoluer dans l'entreprise. Pourquoi ce pourcentage est-il bien supérieur (70 %) pour les salariés de grandes entreprises ?

VI. LE CONGÉ INDIVIDUEL DE FORMATION

Ce congé permet à tout salarié de suivre, à son initiative, des actions de formation, indépendamment du plan de formation de son entreprise.

Ces actions doivent permettre au salarié :

- d'accéder à un niveau supérieur de qualification,
- de changer d'activité ou de profession.

Le salarié peut ainsi préparer un diplôme ou une certification professionnelle.

Qui peut en bénéficier ?

- Toute personne ayant une ancienneté de 24 mois consécutifs ou non en qualité de salarié, dont 12 mois dans l'entreprise (36 mois dans les entreprises artisanales de moins de 10 salariés)
- Le salarié en CDD doit avoir travaillé 24 mois, consécutifs ou non, en qualité de salarié, au cours des 5 dernières années (dont 4 mois, consécutifs ou non, sous CDD, au cours des 12 derniers mois).



La formation se déroule totalement ou en partie pendant le temps de travail.

Pendant ce congé de formation, le contrat de travail n'est pas rompu. La rémunération est suspendue mais le temps de formation est pris en compte pour le calcul des droits aux congés payés et de l'ancienneté.

La durée minimum d'un congé individuel de formation est de 30 heures. Cependant ce congé a été mis en place pour des formations longues. La prise en charge de la rémunération du salarié (en totalité ou en partie) et des frais de formation est de :

- une année maximum pour une formation à temps complet,
- 1 200 heures pour une formation à temps partiel.

Si le salarié dispose d'une ancienneté d'un an dans l'entreprise et à sa demande, une prise en charge totale ou partielle peut être assurée pour une formation se déroulant en dehors du temps de travail. La durée minimum de la formation doit, dans ce cas, être de 120 H.



EXERCICE 9

Différenciez congé pour bilan de compétences ou VAE et congé de formation.

Bilan de compétences - VAE	Congé de formation
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....





Révissez et entraînez-vous !

QCM (Plusieurs réponses possibles)

Le livret personnel de compétences

- est complété lors de la formation scolaire
- indique les compétences des salariés
- est un diplôme délivré aux élèves

Le passeport orientation formation

- est délivré aux élèves de CE1
- indique les périodes de formation en milieu professionnel
- peut être présenté sous forme numérique

L'entretien personnalisé d'orientation

- permet de définir les souhaits professionnels de l'élève
- peut avoir lieu en présence des parents de l'élève
- a lieu chaque année au collège

Parmi les 7 compétences du livret professionnel de compétences figurent

- la culture humaniste
- les compétences sociales et civiques
- la maîtrise de la langue française

Les actions de formation continue des salariés

- peuvent être décidées par l'employeur
- peuvent être décidées par le salarié
- mettent fin au contrat de travail

Le plan de formation

- est décidé par l'employeur
- est l'ensemble des actions de formation de l'entreprise
- est destinés aux salariés licenciés

Un bilan de compétences

- peut être fait en dehors du temps de travail
- est obligatoire tous les 5 ans
- est réalisé à la demande du salarié

Le droit individuel à la formation

- est réservé à la formation des employeurs
- donne au salarié 20 H par an pour sa formation
- oblige le salarié à suivre une formation

La VAE

- est obligatoire dans l'entreprise
- est la Validation des Acquis de l'Expérience
- permet d'obtenir un diplôme

Un congé individuel de formation

- ne rompt pas le contrat de travail
- peut être imposé par l'employeur
- peut permettre au salarié de préparer un diplôme

ENTRAÎNEMENT

Benjamin, 20 ans, travaille en CDI depuis 2 ans, sans diplôme ni formation professionnelle, dans un restaurant. Il est classé au niveau I, échelon 1. Il souhaite se former pour obtenir une qualification reconnue en cuisine. Il ignore la différence entre CQP et CAP, il ne connaît pas les démarches à effectuer pour engager une formation, ni les conditions de ces formations.

Vous lui apportez les informations nécessaires pour qu'il puisse prendre une décision et vous complétez le tableau comparatif CQP commis de cuisine et CAP cuisine.

COMMIS DE CUISINE, ÉGALEMENT APPELÉ AIDE CUISINIER (H/F)

Son métier :

- Commis de cuisine est la première étape dans la hiérarchie des métiers de la cuisine, et constitue une période d'apprentissage indispensable et capitale dans la carrière d'un futur professionnel de la cuisine. En contrat d'alternance ou sortant juste de l'école, le commis exécutera des tâches simples et apprendra de l'observation et de la pratique des professionnels qui l'entourent.
- Placé sous les ordres du chef cuisinier, du second, des chefs de partie ou du cuisinier, le commis sera en charge de tous types de travaux en cuisine : aider à la mise en place, réceptionner et ranger les provisions, préparer les repas du personnel, éplucher les légumes, laver les salades, préparer les garnitures, etc... puis, à la fin du service, assisté ou non d'un plongeur, assurer le nettoyage du matériel, de la cuisine et des offices.
- Au cours de cet apprentissage, après avoir « tourné » sur toutes les spécialités de la cuisine, et en fonction de ses aptitudes et de ses progrès, le commis pourra voir ses responsabilités élargies, et participer à des tâches plus complexes, comme la préparation d'une entrée ou la cuisson de certaines viandes.

(Source : L'Hôtellerie)

Extrait de la grille de classification (convention collective des HCR)

Déclinaison du niveau II

Niveau II	Compétences (expérience et/ou formation requise)	Contenu de l'activité	Autonomie	Responsabilité
Échelon 1	CAP ou équivalent par expérience.	Tâches caractérisées par leur variété, de faible complexité, avec mode opératoire oral ou écrit.	Décider dans certains cas de certaines adaptations dans le cadre d'instructions de travail précises indiquant les : - actions à accomplir - méthodes à utiliser - moyens disponibles.	Responsabilité des adaptations décidées dans le cadre d'instructions de travail précises.
Échelon 2	CAP avec 1 ^{re} expérience en entreprise, BEP ou équivalent.	Tâches caractérisées par leur variété et leur complexité en application de modes opératoires indiqués ou connus.	Décider le plus souvent de certaines adaptations dans le cadre d'instructions de travail précises indiquant les : - actions à accomplir - méthodes à utiliser - moyens disponibles.	Responsabilité de prendre des initiatives attendues et les réaliser.
Échelon 3	BEP ou équivalent accompagnés d'une expérience prolongée et confirmée (environ deux ans).	Idem que ci-dessus avec application de modes opératoires connus, complexes.	Idem que ci-dessus avec application de modes opératoires connus, complexes.	Comme ci-dessus, mais les responsabilités à l'égard des moyens et du produit sont plus importantes.

Ce manuel traite les savoirs en gestion appliquée pour les élèves de terminale professionnelle du baccalauréat professionnel :

Commercialisation et Services en Restauration Cuisine

Ces savoirs sont répartis sur quatre dossiers :

- L'acquisition et la gestion des moyens de production
- Le contrôle des performances d'un restaurant
- Le contrôle des coûts principaux d'un restaurant
- La formation

Chaque dossier propose un ensemble pédagogique répondant à tous les besoins de formation :

- Des cours construits à partir de situations pratiques.
- Des exercices d'application.
- Des QCM et exercices de synthèse pour évaluer et mettre en oeuvre les connaissances.
- Des applications tableur (fichiers à télécharger) pour la partie «outils de gestion» du référentiel.

Les auteurs, Christiane Balanger et Jean-Claude Oulé ont une longue expérience de l'enseignement en sections hôtelières. Ils sont également auteurs de plusieurs ouvrages allant du CAP au BTS Hôtellerie Restauration.

Réf. 2120

