ÉLABORATION ET SUIVI DU BUDGET HÉBERGEMENT

Manuel de Formation Opérationnelle

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module "Management & Direction" - Édition Complète

PARCOURS D'EXCELLENCE

Direction Hébergement (Rooms Division)

Sommaire du Programme

- **MODULE 1** : Introduction au Budget Hébergement (La boussole financière)
- **MODULE 2** : Le Cycle Budgétaire (Calendrier et acteurs)
- **MODULE 3** : Prévision des Revenus (Top Line & Forecast)
- **MODULE 4** : Structure des Coûts du Département (Fixes vs Variables)
- **MODULE 5** : Le Budget de la Masse Salariale (Payroll - Le gros morceau)
- **MODULE 6** : Le Budget des Dépenses Opérationnelles (OPEX - Chambres)
- **MODULE 7** : Le Budget des Dépenses (OPEX - Réception & Guest Services)
- **MODULE 8** : La Planification des Investissements (CAPEX)
- **MODULE 9** : Calcul et Projection du CPOR (Cost Per Occupied Room)
- **MODULE 10** : L'Arbitrage et la Négociation Budgétaire
- **MODULE 11** : Le Suivi Mensuel : Lecture du P&L (Profit & Loss)
- **MODULE 12** : L'Analyse des Écarts (Variance Analysis : Actual vs Budget)
- **MODULE 13** : Le Reforecast (Ajustement en cours d'année)
- **MODULE 14** : Plans d'Action Correctifs (Contingency Plans)
- **MODULE 15** : Cas Pratique N°1 : Construire le budget linge et produits d'accueil
- **MODULE 16** : Cas Pratique N°2 : Expliquer une variance négative sur le Payroll
- **MODULE 17** : Cas Pratique N°3 : Défendre un projet CAPEX (Rénovation)
- **CONCLUSION** : Grille d'Évaluation "Directeur Financier Opérationnel"

MODULE 1: Introduction au Budget

1.1. La Boussole Financière

Le budget n'est pas un simple tableau de chiffres imposé par la Direction Financière (DAF). C'est la traduction chiffrée de la stratégie opérationnelle de l'hôtel pour l'année à venir. Il fixe le cap des revenus à atteindre et les limites des dépenses autorisées.

1.2. Le rôle du Responsable Hébergement

- **L'Engagement (Ownership) :** Le Responsable Hébergement est le "propriétaire" de son budget. S'il y a un dépassement sur les produits d'accueil, c'est lui qui devra s'en expliquer, pas la comptabilité.
- **La Gestion Prévisionnelle :** Préparer un budget demande de regarder vers l'avenir : *"De quoi mon équipe aura-t-elle besoin l'année prochaine pour délivrer le standard 5 étoiles ?"*

> **L'État d'Esprit**
>
> Un bon manager défend la qualité de son service auprès de la direction financière. Un manager d'excellence prouve que la qualité de son service est rentable.

MODULE 2: Le Cycle Budgétaire

2.1. Le Calendrier Financier

L'élaboration d'un budget prend plusieurs mois. C'est un processus collaboratif entre la Direction Générale, le Revenue Management, la DAF et les Chefs de Département.

2.2. Les Grandes Étapes (Hôtellerie classique)

Période	Action Budgétaire
Août / Septembre	**Stratégie & Revenus :** Le Revenue Manager et le Directeur Général fixent les objectifs de Taux d'Occupation (TO) et de Prix Moyen (ADR) pour l'année suivante.
Octobre	**Construction des Coûts :** Le Responsable Hébergement évalue ses besoins en personnel (Payroll) et en matériel (OPEX/CAPEX) pour atteindre ces objectifs.
Novembre	**Validation & Arbitrage :** Réunion de validation (Budget Review) avec les propriétaires ou le siège de la chaîne. Ajustements et coupes si nécessaires.

MODULE 3: Prévision des Revenus

3.1. Le "Top Line" (Chiffre d'Affaires)

Le budget des dépenses de l'Hébergement dépend entièrement du budget des revenus. On ne dépense pas la même somme en blanchisserie si l'hôtel est budgété à 50% ou à 85% d'occupation.

3.2. Les éléments du budget de revenu

- **Chambres Vendues (Room Nights) :** Nombre total de nuitées que l'hôtel prévoit de vendre dans l'année. Base de calcul pour tous les coûts variables.
- **ADR (Average Daily Rate) :** Le prix moyen prévisionnel. Si l'ADR prévu est très élevé, le Responsable Hébergement pourra justifier l'achat de produits d'accueil plus luxueux (augmentation du budget OPEX).
- **Les Revenus Annexes :** Le budget "Rooms" inclut souvent les revenus des No-Shows, des Late Check-outs, des surclassements (Upselling), et parfois du Mini-bar.

MODULE 4: Structure des Coûts du Département

4.1. L'Anatomie des dépenses

Pour construire son budget, le Responsable Hébergement doit classer ses dépenses futures dans les bonnes catégories. C'est essentiel pour l'analyse des écarts (Variance).

4.2. Les Trois Familles de Coûts

Type de Coût	Définition & Exemples en Hébergement
Coûts Fixes	Dépenses indépendantes de l'occupation. *(Ex: Salaires de la direction de l'hébergement, abonnements aux logiciels PMS, location des plantes du lobby).*
Coûts Variables	Dépenses proportionnelles au nombre de chambres vendues. *(Ex: Blanchisserie, produits d'accueil, commissions des agences en ligne OTA).*
Coûts Semi-Variables	Une base fixe + une part variable. *(Ex: Contrat d'intérim où l'on garantit un minimum d'heures, l'électricité).*

MODULE 5: Budget de la Masse Salariale

5.1. Le "Payroll" (Le centre de gravité)

La masse salariale représente entre 50% et 65% du budget total des dépenses de la Rooms Division. Une erreur sur le Payroll fait dérailler toute la rentabilité de l'hôtel.

5.2. Ce qu'il faut inclure dans le budget

- **Les Salaires de Base + Charges Sociales :** Multipliés par 12 mois (ou 13 mois selon la convention).
- **L'Inflation et les Augmentations :** Prévoir un pourcentage (ex: +3%) pour les augmentations annuelles et la hausse légale du SMIC.
- **Provision pour Congés / Maladie :** Budgéter le coût des extras ou de l'intérim nécessaires pour remplacer le personnel en congé payé l'été, ou les absences imprévues de l'hiver.
- **Les Primes (Incentives) :** Budgéter les primes d'Upselling prévues pour la réception.

MODULE 6: Budget OPEX (Chambres)

6.1. Les Dépenses Opérationnelles du Housekeeping

Le budget OPEX (Operational Expenditures) regroupe tous les consommables nécessaires pour nettoyer et équiper la chambre pour le client.

6.2. Les Lignes Budgétaires Clés

- **Guest Supplies (Produits d'accueil) :** Savons, shampoings, chaussons, bouteilles d'eau, capsules de café. Calculé sur la base de la consommation par chambre (CPOR).
- **Cleaning Supplies (Produits d'entretien) :** Détergents, éponges, sacs poubelles, produits pour les vitres.
- **Laundry (Blanchisserie) :** Si externalisée, coût au kilo ou à l'article lavé, multiplié par le volume d'occupation prévu.
- **Linen Replacement (Remplacement du linge) :** Le linge de lit et de bain a une durée de vie (ex: 80 lavages). Le budget doit inclure le rachat d'environ 20% à 30% du stock de linge (Par Level) chaque année.

MODULE 7: Budget OPEX (Réception & Guest)

7.1. Fonctionnement du Front Office

Bien que moins gourmand en matériel que le Housekeeping, le budget du Front Office contient des lignes spécifiques indispensables à l'accueil et à l'expérience client.

7.2. Lignes Budgétaires de l'Accueil

Ligne du Budget OPEX	Composantes (Qu'est-ce qu'on paie ?)
Printing & Stationery	Fournitures de bureau, cartes d'accès magnétiques (Key cards), papier à en-tête, chemises de facturation, étiquettes bagages.
Guest Relations / VIP	Fleurs pour le lobby, budget pour les cadeaux VIP (chocolats locaux, champagne en chambre), budget d'Empowerment pour compenser les clients mécontents.
Uniforms (Uniformes)	Création, rachat et pressing des uniformes (costumes, tailleurs) pour les réceptionnistes et concierges.

MODULE 8: Planification des CAPEX

8.1. L'Investissement à Long Terme

Le CAPEX (Capital Expenditure) ne concerne pas les consommables, mais l'achat de biens durables qui vont valoriser le patrimoine de l'hôtel (Amortissement).

8.2. Les Demandes de CAPEX en Hébergement

- **Le Matériel Lourd :** Renouvellement de 20 aspirateurs industriels, achat de 10 nouveaux chariots de ménage ergonomiques.
- **FF&E (Furniture, Fixtures & Equipment) :** Le remplacement de 50 matelas vieillissants, le changement des moquettes des couloirs, ou le remplacement des téléviseurs des chambres.
- **La Technologie :** L'achat de bornes de Check-in automatique (Kiosques) pour le lobby, ou l'installation de serrures Bluetooth (Mobile Key) sur toutes les portes.

Règle : Un projet CAPEX est souvent hors du budget d'exploitation classique. Il nécessite la constitution d'un dossier de rentabilité (ROI - Return On Investment) solide pour être validé par les propriétaires.

MODULE 9: Projection du CPOR

9.1. L'Indicateur pour Budgétiser

Le CPOR (Cost Per Occupied Room) est l'outil mathématique qui permet de passer du "besoin par chambre" au "budget total annuel".

9.2. Comment projeter un budget OPEX ?

1. **Identifier le CPOR Actuel :** En 2024, le coût des produits d'accueil (savons, eau) a été en moyenne de 4,50€ par chambre louée.
2. **Ajuster pour l'année prochaine :** Le fournisseur de savons annonce une hausse de prix de 10%. Le nouveau CPOR cible sera de 4,95€.
3. **Appliquer au Forecast :** Le Revenue Manager prévoit 30 000 chambres louées pour l'année prochaine.
4. **Résultat Budgétaire :** 30 000 chambres x 4,95€ = **148 500 €**. Voici la somme exacte que le Responsable Hébergement doit inscrire sur la ligne "Guest Supplies" de son budget prévisionnel.

MODULE 10: Arbitrage et Négociation

10.1. Le "Budget Review"

En novembre, le Responsable Hébergement présente son budget prévisionnel au Directeur Général et au DAF. Rarement, le budget est accepté tel quel. C'est l'heure de la négociation.

10.2. Comment défendre son budget ?

L'Objection de la Direction	L'Argumentaire du Responsable Hébergement
"Votre budget Payroll augmente de 5%. C'est trop, coupez un poste de réceptionniste."	"Le Revenue Manager a prévu +15% de clients loisirs (Leisure). Ils demandent 2 fois plus de temps au Check-in. Couper ce poste fera chuter notre note d'accueil TripAdvisor."
"Refus du CAPEX pour les chariots de ménage (10 000€)."	"Les anciens chariots causent des TMS (maux de dos). L'an dernier, les arrêts maladie de l'équipe ont coûté 15 000€ en intérim. Ce CAPEX est rentabilisé en 8 mois."

MODULE 11: Le Suivi Mensuel (Lecture P&L)

11.1. Le Rapport de Fin de Mois

Le budget n'est pas un document qu'on range dans un tiroir le 1er janvier. Chaque mois, aux alentours du 5, la comptabilité publie le P&L (Profit & Loss) du mois écoulé.

11.2. La Réunion P&L (P&L Meeting)

- **Le Rapprochement :** Le Responsable Hébergement s'assoit avec le DAF pour comparer les chiffres "Réels" (Actuals) avec les chiffres "Budgétés" (Budget).
- **La Traçabilité :** S'assurer que la comptabilité n'a pas mis une facture de restaurant sur le compte de la réception par erreur (Coding error).
- **L'Explication :** C'est le moment de rendre des comptes. "Pourquoi avez-vous dépensé 2000€ de plus que prévu en blanchisserie en mai ?"

MODULE 12: L'Analyse des Écarts (Variances)

12.1. Comprendre la Variance

La Variance est la différence mathématique entre ce qui était budgété et ce qui s'est réellement passé. Une variance peut être Favorable (F) ou Défavorable (U - Unfavorable).

12.2. L'Art de Justifier une Variance

Une variance n'est pas toujours de la faute du manager. Il existe deux types d'écarts :

- **La Variance de Volume :** Vous avez dépensé +10% en produits d'accueil (Variance Défavorable). MAIS l'hôtel a vendu +15% de chambres en plus que prévu. C'est donc une variance logique et saine. Le CPOR est respecté.
- **La Variance de Coût (Price/Rate) :** Vous avez vendu exactement le nombre de chambres prévues, mais la dépense de blanchisserie a explosé de +12%. Ici, c'est une dérive opérationnelle (Linge renvoyé, augmentation des prix fournisseurs). C'est le vrai problème à régler.

MODULE 13: Le Reforecast

13.1. S'adapter à la réalité en cours d'année

Le budget annuel est fait en octobre de l'année précédente. En juin de l'année suivante, la réalité économique peut être très différente (pandémie, guerre, boom touristique inattendu). Le budget d'origine devient obsolète.

13.2. Le mécanisme du Reforecast (Prévisions Actualisées)

Principe	Fonctionnement
Le Format "3+9" ou "6+6"	Au bout de 3 mois de "Réel" (Jan-Mars), la Direction met à jour les 9 mois suivants (Avril-Déc) avec des nouvelles prévisions (Reforecast).
Action sur l'Hébergement	Si le Reforecast annonce une chute brutale de l'occupation pour la fin d'année, le Responsable Hébergement doit immédiatement geler les embauches et reporter certaines commandes de stock (Amenities) pour préserver la trésorerie.

MODULE 14: Plans d'Action Correctifs

14.1. Réagir face au déficit (Contingency Plan)

Si l'analyse du P&L montre un effondrement des revenus (Top Line), le Directeur Général demandera au Responsable Hébergement de couper drastiquement dans ses coûts pour sauver le profit de l'hôtel (Bottom Line).

14.2. Comment couper sans tuer la qualité ?

- **Action 1 (Immédiate) :** Annuler 100% du recours aux extras et à l'intérim. Demander à l'équipe fixe de solder ses congés payés.
- **Action 2 (Intermédiaire) :** Revoir les fréquences. Réduire le nettoyage des vitres extérieures du lobby de "toutes les semaines" à "tous les mois". Retirer un produit non-essentiel de la chambre (ex: le peigne gratuit).
- **Action 3 (Lourde) :** Fermer complètement un étage ou une aile de l'hôtel. Cela économise l'énergie, le temps de trajet des femmes de chambre, et l'usure de l'infrastructure.

MODULE 15: Cas Pratique N°1

Construire le budget "Produits d'Accueil"

Contexte : C'est la période budgétaire. Vous devez estimer le coût des capsules à café pour les chambres de l'année prochaine. L'hôtel dispose de 100 chambres avec machines Nespresso.

Le Calcul Budgétaire du Responsable :

1. **Prévision de Volume (Forecast) :** Le Revenue Manager prévoit 75% d'occupation annuelle, soit (100 ch x 365 j) x 75% = 27 375 chambres louées.
2. **Ratio de Consommation :** L'historique (PMS) montre qu'en moyenne, les clients consomment 1,5 capsule par chambre louée.
3. **Prix Fournisseur :** Nespresso vous vend la capsule à 0,40€. (Le CPOR "Café" est donc de 1,5 x 0,40 = 0,60€).
4. **Budget Final (OPEX) :** 27 375 ch x 0,60€ = **16 425 €**. C'est le budget annuel exact à soumettre à la DAF pour cette ligne.

MODULE 16: Cas Pratique N°2

Expliquer une variance négative sur le Payroll

Contexte : Réunion P&L de fin septembre. Le DAF vous montre une variance rouge (Défavorable) de -4 000€ sur la ligne "Payroll - Front Office". Le budget prévoyait 25 000€ de salaires, vous avez dépensé 29 000€.

L'Action du Responsable Hébergement :

1. **Isoler la cause (Pas de panique) :** L'occupation de septembre (Volume) était exactement conforme au budget. Le problème vient donc du taux ou des heures (Cost).
2. **Analyse des fiches de paie :** Vous constatez 3000€ de paiement d'heures supplémentaires, et 1000€ de prime de départ.
3. **La Justification :** "Un réceptionniste senior a démissionné subitement le 2 septembre. Pour couvrir ses shifts de nuit, l'équipe actuelle a dû faire des heures supplémentaires majorées. Le recrutement du remplaçant est finalisé, la ligne reviendra dans le vert (au budget) dès le 15 octobre." (Explication claire, action prise).

MODULE 17: Cas Pratique N°3

Défendre un projet CAPEX (Rénovation)

Contexte : Les moquettes des couloirs des étages sont tachées et usées (durée de vie dépassée). L'auditeur LQA a retiré 10 points sur ce critère. Le devis de remplacement est de 45 000€. Le propriétaire est réticent.

L'Argumentaire du Responsable Hébergement :

1. **L'Impact Chiffré (Revenu) :** "Nos avis TripAdvisor baissent à cause du commentaire récurrent 'hôtel vieillissant', ce qui force le Revenue Manager à baisser l'ADR de 5€ pour rester compétitif."
2. **L'Impact Coût (OPEX) :** "L'équipe Housekeeping passe actuellement 10 heures par semaine (soit 800€ de salaires/mois) à essayer de détacher ces moquettes en vain."
3. **Le ROI (Retour sur Investissement) :** "Ces 45 000€ (CAPEX) amortis sur 5 ans représentent 9 000€ par an. Nous économisons 9 600€ d'OPEX de nettoyage par an, et nous pourrons remonter l'ADR. L'investissement s'autofinance en moins de 4 ans."

CONCLUSION: Grille d'Évaluation

Directeur Financier Opérationnel

Le Responsable Hébergement d'excellence n'est pas qu'un expert de l'accueil, c'est un gestionnaire de centre de profit, garant de la viabilité économique de son département.

Checklist "Budgeting & Cost Control" :

- [ ] Ai-je activement participé à la création du budget annuel de la Rooms Division (Bottom-up) ?
- [ ] Mon suivi du CPOR (Cost Per Occupied Room) est-il mensuel et communiqué à la Gouvernante Générale ?
- [ ] Les horaires du personnel sont-ils planifiés strictement en fonction du "Forecast" pour optimiser le "Payroll" ?
- [ ] Ai-je mis en place une procédure stricte de validation préalable pour les heures supplémentaires ?
- [ ] Est-ce que je fais la différence exacte entre une dépense d'exploitation (OPEX) et un investissement (CAPEX) ?
- [ ] Suis-je capable d'expliquer au DAF la "Variance" entre mon Réel et mon Budget lors de la clôture mensuelle (P&L) ?
- [ ] Ai-je un "Contingency Plan" (Plan de secours) pour couper mes coûts variables si l'occupation s'effondre soudainement ?

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Management & Direction

Ce document est la propriété exclusive de trainingcenterin. Toute reproduction non autorisée est interdite.