



Emplacement pour votre logo

Principes de la Comptabilité Générale et Analytique

Formation Masterclass - Direction Financière (CFO)

Sommaire

Introduction : Le CFO, Pilote de la Performance Hôtelière	3
Module 1 : Les Fondements de la Comptabilité Générale	4
Module 2 : Le Bilan Hôtelier (Actif et Passif)	5
Module 3 : Le Compte de Résultat (P&L) Global	6
Module 4 : Spécificités Comptables Hôtelières (BFR et Stocks)	7
Module 5 : Introduction à la Comptabilité Analytique	8
Module 6 : Le Standard Mondial USALI (Uniform System of Accounts)	9
Module 7 : Les Centres de Profit (Rooms, F&B, Wellness)	10
Module 8 : Les Centres de Coûts (A&G, S&M, POMECE)	11
Module 9 : La Répartition des Charges Indirectes (Clés de Répartition)	12
Module 10 : Le Calcul des Marges par Département (Departmental Profit)	13
Module 11 : Les KPIs Analytiques (RevPAR, TrevPAR, CPOR, GOP)	14
Module 12 : L'Analyse des Écarts (Budget vs Réel)	15
Étude de Cas N°1 : Structuration USALI d'un Riad-Boutique	16
Étude de Cas N°2 : Analyse et Optimisation du "Food Cost" (F&B)	17
Étude de Cas N°3 : Allocation des Coûts Énergétiques et d'Entretien	18
Plan d'Action : Mettre en Place sa Comptabilité Analytique en 90 Jours	19
Conclusion Générale : De l'Enregistrement à la Stratégie	20

Introduction Générale

Le CFO, Pilote de la Performance Hôtelière

Dans un établissement hôtelier, la maîtrise des flux financiers est la condition absolue de la survie et de la croissance. Si les opérations (Réception, Cuisine, Housekeeping) constituent le cœur battant de l'hôtel, la Direction Financière en est le système nerveux central. Le **Directeur Financier (CFO ou DAF)** d'aujourd'hui ne se limite plus à la tenue des livres et à l'édition des fiches de paie ; il est le partenaire stratégique du Directeur Général (GM) et des investisseurs.

Pour exceller dans ce rôle, le DAF s'appuie sur deux piliers indissociables : la **Comptabilité Générale** et la **Comptabilité Analytique**. L'une regarde vers l'extérieur (l'État, les banques, les actionnaires), l'autre regarde vers l'intérieur (les managers de départements, la rentabilité opérationnelle).

Le Passage de la Contrainte Fiscale à la Stratégie

La comptabilité générale vous dira si l'hôtel a fait un bénéfice global à la fin de l'année. Mais elle ne vous dira pas si ce bénéfice a été généré par les chambres et amputé par des pertes colossales au restaurant. Seule la comptabilité analytique (structurée en hôtellerie selon la norme USALI) permet de "découper" le bâtiment en centres de profit autonomes pour optimiser la marge brute (GOP).

L'Objectif de cette Masterclass : Nous allons démystifier la mécanique comptable hôtelière. Vous apprendrez à lire un Bilan et un Compte de Résultat avec un regard d'investisseur, à déployer la norme USALI pour structurer vos centres de profit et de coûts, à établir des "clés de répartition" équitables, et à utiliser le CPOR (Cost Per Occupied Room) pour guider la stratégie tarifaire du Directeur Commercial.

Sur les 20 prochaines pages, nous transformerons la donnée chiffrée brute en un outil de leadership et de prise de décision, en adaptant nos exemples aux réalités concrètes des exploitations hôtelières.

Module 1 : Les Fondements de la Comptabilité Générale

L'Obligation Légale et Fiscale

La Comptabilité Générale est le langage universel des affaires. Elle est obligatoire, codifiée par la loi (ex: le Plan Comptable Général), et a pour but d'informer les tiers (Actionnaires, Banques, Administration Fiscale) sur la situation patrimoniale de l'entreprise.

Les Principes Comptables Fondamentaux

Le DAF est le garant du respect de ces postulats, qui assurent que l'image financière de l'hôtel est fidèle à la réalité :

- **Le Principe de Continuité d'Exploitation** : On établit les comptes en supposant que l'hôtel continuera à fonctionner. Les actifs (comme le bâtiment ou le mobilier) ne sont donc pas évalués à leur "valeur de liquidation" (valeur de revente en urgence).
- **L'Indépendance des Exercices** : En hôtellerie, ce principe est vital. Si un client paie 50 000 MAD en décembre pour un congrès qui a lieu en mars, cette somme n'est pas un chiffre d'affaires de décembre. Elle est enregistrée en "Produits Constatés d'Avance" (PCA) pour ne gonfler les revenus que lors du service rendu (en mars).
- **Le Principe de Prudence** : Le DAF ne doit pas anticiper un profit incertain, mais doit provisionner une perte probable. (Exemple : Un litige prud'homal avec un ancien employé doit faire l'objet d'une provision pour risques).

Le Principe de la Partie Double

Toute transaction financière a un double impact. Il n'y a pas de création monétaire par magie.

- Toute écriture comptable touche au moins deux comptes : un compte débité et un compte crédité du même montant.

- *Exemple Hôtelier* : L'achat de 10 000 MAD de produits d'accueil (savons) augmente la valeur du "Stock" (Débit) et diminue la trésorerie du compte "Banque" (Crédit), ou augmente la dette "Fournisseurs".

Comptabilité de Trésorerie vs Comptabilité d'Engagement

Un hôtel ne peut pas se piloter sur les simples encaissements bancaires (Trésorerie). Un hôtel fonctionne en **comptabilité d'engagement**. Lorsqu'une facture d'électricité arrive, elle est enregistrée comme une "Charge" qui impacte le résultat *immédiatement*, même si le DAF décide de ne la payer à la compagnie d'électricité que dans 30 jours. Le P&L reflète la réalité économique, le Bilan reflète l'état des dettes.

Module 2 : Le Bilan Hôtelier

Photographie du Patrimoine (Actif et Passif)

Le Bilan est une "photographie" à un instant T (généralement le 31 décembre) de ce que l'hôtel **possède** (Actif) et de ce qu'il **doit** (Passif). C'est le reflet de la solidité financière de l'établissement.

L'Actif (Ce que l'hôtel possède)

Les actifs sont classés par ordre de liquidité croissante (du plus difficile au plus facile à transformer en cash).

- **Actif Immobilisé** : Les investissements lourds (CAPEX). C'est ici que l'on trouve la valeur des "Murs" (si l'exploitant est propriétaire), du matériel de cuisine, de la climatisation, et du fameux **FF&E** (Furniture, Fixtures & Equipment - le mobilier et la décoration, éléments cruciaux en hôtellerie de luxe).
- **Actif Circulant** : Les éléments liés à l'exploitation court terme. Les *Stocks* (Cave à vin, économat), et surtout les *Créances Clients* (Accounts Receivable - l'argent que les agences de voyage et les entreprises B2B doivent à l'hôtel pour des séminaires passés).
- **Trésorerie-Actif** : L'argent immédiatement disponible sur les comptes bancaires.

Le Passif (Comment l'hôtel se finance)

Les passifs sont classés par ordre d'exigibilité (du plus long au plus court terme).

- **Capitaux Propres (Equity)** : L'argent apporté par les actionnaires/propriétaires de l'hôtel, plus les bénéfices non distribués.
- **Dettes à Long Terme** : L'emprunt bancaire contracté pour acheter ou rénover l'hôtel. (C'est le levier financier).
- **Dettes à Court Terme (Passif Circulant)** : Les dettes fournisseurs (L'hôtel doit payer le blanchisseur ou le boucher dans 30 jours), les dettes fiscales (TVA à reverser), et sociales (Salaires à payer).

La Règle de l'Équilibre Financier : Dans un Bilan sain, l'Actif Immobilisé (Le bâtiment, les meubles) doit être financé par des ressources à long terme (Capitaux propres + Dette bancaire long terme). Utiliser le découvert bancaire (dette court terme) pour financer la rénovation d'un spa est une erreur fatale qui mènera l'hôtel à la crise de liquidité. Le DAF est le gardien de cet équilibre (Fonds de Roulement).

Module 3 : Le Compte de Résultat Global

Le Film de l'Exploitation (P&L)

Si le Bilan est une "photographie" à un instant T, le **Compte de Résultat (P&L - Profit and Loss statement)** est un "film" qui raconte l'histoire de l'hôtel sur une période donnée (un mois, une année). Il montre la différence entre les Richesses Créées (Produits) et les Richesses Consommées (Charges).

Les Produits (Revenus)

Dans la comptabilité générale, ils sont regroupés par grandes masses :

- **Le Chiffre d'Affaires d'Exploitation** : Ventes de nuitées, facturation des repas (F&B), soins au Spa, location de salles MICE.
- **Les Produits Financiers / Exceptionnels** : Intérêts sur placements, ou gain exceptionnel sur la revente d'un véhicule de l'hôtel.

Les Charges (Dépenses)

C'est l'axe majeur de contrôle du DAF. Les charges réduisent le profit :

1. **Achats Consommés (Cost of Sales)** : Les achats de nourriture et de boissons pour le restaurant, les produits d'accueil (Amenities), le linge nettoyé. Ce sont des *Charges Variables* (Elles montent si l'hôtel est plein).
2. **Services Extérieurs** : L'électricité, l'eau, les honoraires de l'agence de communication, les commissions versées aux OTAs (Booking, Expedia).
3. **Charges de Personnel (Payroll)** : Le plus gros poste de l'hôtellerie (souvent 35% à 50% du CA). Salaires, charges sociales, primes (Incentives).
4. **Dotations aux Amortissements** : La constatation comptable de l'usure de l'hôtel. Si l'hôtel a acheté des lits pour 500 000 MAD prévus pour durer 5 ans, on enregistre une "charge" de 100 000 MAD par an, même s'il n'y a pas de sortie de cash.

La Limite de la Comptabilité Générale pour le Manager

La comptabilité générale donne un Résultat Net (Bénéfice ou Perte). Si le P&L indique un bénéfice de 2 Millions MAD, le propriétaire est content. Mais le DAF analytique sait que cela cache des détails vitaux : peut-être que les Chambres ont gagné 3 Millions MAD, mais que le Restaurant a *perdu* 1 Million MAD. La comptabilité générale mélange tout, c'est pourquoi elle est insuffisante pour le pilotage opérationnel hôtelier.

Module 4 : Spécificités Comptables

Hôtelières

BFR et Gestion des Stocks

L'hôtellerie possède un modèle économique hybride : elle vend des services (nuits), du commerce de détail (boutique), et de la production (transformation de produits bruts en repas). Le DAF doit maîtriser des spécificités comptables pointues liées au **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)** et aux stocks.

Le BFR Hôtelier : Une Position de Force (en B2C)

Le BFR est l'argent nécessaire pour faire tourner l'hôtel entre le moment où l'on paie les fournisseurs et le moment où les clients nous paient.

- **La clientèle Loisir (B2C)** : Le client paie souvent à l'avance (Dépôt) ou à l'arrivée (Check-in). La trésorerie rentre immédiatement. Or, l'hôtel paie son blanchisseur ou son fournisseur de viande à 30 ou 60 jours. *Conséquence* : L'hôtellerie de loisir génère un **BFR négatif**. C'est une ressource de trésorerie pour l'hôtel.
- **La clientèle Affaires (B2B / MICE)** : L'entreprise organisant un congrès paie souvent "Après départ" (City Ledger / Débiteurs divers) à 30 ou 60 jours. Le DAF doit agir fermement avec le Directeur Commercial pour exiger des acomptes (Deposits) importants afin de ne pas assécher la trésorerie.

La Gestion Complexe des Stocks F&B

L'inventaire d'une chambre périt à minuit, mais l'inventaire physique (Cuisines et Caves) nécessite une rigueur comptable absolue.

1. **L'Inventaire Périodique (Month-End Inventory)** : À la fin de chaque mois, les équipes F&B et l'Économat doivent compter physiquement chaque bouteille et chaque kilo de viande. Le DAF croise cela avec les factures d'achats pour calculer la *Consommation Réelle*.

2. **Le Coulage et la Démarque Inconnue** : Si la comptabilité indique que l'hôtel a acheté 100 bouteilles de grand cru, et que le logiciel de caisse (POS) indique que 80 ont été vendues, il doit en rester 20 en cave. S'il n'en reste que 15, il y a un "Coulage" (Vol, bouteille cassée non déclarée, boisson offerte sans saisie). C'est une perte sèche de résultat net.

Le Traitement des Commissions OTAs (Booking, Expedia) : Comptablement, le DAF exige que le Chiffre d'Affaires soit enregistré "Brut". Si le client paie 1000 MAD via Booking, le CA est de 1000 MAD. La commission de 180 MAD prélevée par Booking est enregistrée séparément en "Charges de distribution" (Cost of Sales). Enregistrer directement 820 MAD de CA est une erreur comptable grave qui fausse le calcul du Prix Moyen (ADR) et du RevPAR, rendant aveugle le Directeur Commercial.

Module 5 : Introduction à la Comptabilité Analytique

De l'Obligation à la Prise de Décision

Alors que la Comptabilité Générale est faite pour le fisc et les banques, la **Comptabilité Analytique (Management Accounting)** est faite *exclusivement* pour les managers de l'hôtel (GM, DAF, Chefs de départements). Elle n'est pas obligatoire par la loi, mais elle est indispensable à la survie.

Le Rôle de la Comptabilité Analytique

Le but est de "découper" l'hôtel pour en analyser les entrailles financières.

- **Identifier les foyers de création de valeur** : Le département Hébergement génère-t-il plus de marge brute que le département Restauration ?
- **Calculer les coûts de revient réels** : Combien coûte *réellement* la préparation d'un Petit-Déjeuner Buffet en incluant la matière première (Food Cost), le salaire du cuisinier, l'électricité du four, et l'usure de l'assiette ?
- **Permettre le Pricing (Tarification)** : Sans connaître ce coût de revient précis (le CPOR - Cost Per Occupied Room), le Directeur Commercial est incapable de fixer un "Floor Rate" (Tarif plancher) pour ses négociations B2B, au risque de vendre à perte.

Le Changement de Vocabulaire

En analytique, on ne parle plus de "Charges", on parle de **Coûts**.

1. **Les Coûts Directs** : Faciles à affecter. Le salaire des femmes de chambre va directement au "Coût du département Hébergement". Le salaire du Chef va au "Département F&B".
2. **Les Coûts Indirects (La complexité)** : La facture d'électricité globale de l'hôtel, le salaire du Directeur Général, le budget marketing Google Ads du DOSM. Ces coûts profitent à tous les départements. Il faudra trouver une méthode pour les "répartir" équitablement.

L'Outil de l'Agilité Managériale

La comptabilité analytique est la base de la *Business Intelligence*. Si le DAF constate, via son P&L analytique de la semaine 2, que le coût de la main d'œuvre intérimaire du département Banquets (MICE) a explosé et grignoté toute la marge d'un congrès récent, il alerte immédiatement le Directeur Commercial et le F&B Manager. L'ajustement des plannings et de la tarification est immédiat pour la semaine 3. C'est l'agilité que ne permet pas la comptabilité générale (produite en fin d'année).

Module 6 : Le Standard Mondial USALI

Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

Pour faire de la comptabilité analytique, il faut une norme. Si chaque hôtel inventait sa propre manière de classer ses coûts, un investisseur possédant un hôtel à Paris et un Riad de luxe au Maroc ne pourrait jamais comparer leurs performances. L'industrie a donc adopté l'**USALI**.

Qu'est-ce que l'USALI ?

C'est la bible comptable de l'hôtellerie mondiale. Il propose un plan de "Compte de Résultat Analytique" standardisé, compréhensible par tous les directeurs d'hôtels et investisseurs du monde.

La Philosophie de l'USALI : La Séparation des Responsabilités

L'USALI divise le P&L (Compte de Résultat) en deux grandes sections fondamentales pour responsabiliser les managers :

1. Les Départements Opérationnels (Operating Departments) :

Ce sont les centres de profit. Ils génèrent des revenus ET engagent des dépenses directes (Hébergement, F&B, Spa, Golf). Chaque chef de département est évalué sur sa capacité à générer un profit départemental net (Departmental Profit).

2. Les Frais Généraux Non-Répartis (Undistributed Operating Expenses) :

Ce sont les départements de support qui ne génèrent *aucun* revenu direct, mais coûtent de l'argent pour faire fonctionner l'hôtel (Direction Générale, Ventes & Marketing, Maintenance, Ressources Humaines).

Le GOP (Gross Operating Profit) - Le Juge de Paix : Dans la structure USALI, on additionne les profits de tous les départements opérationnels, on soustrait tous les frais généraux non-répartis, et on obtient le **GOP (Profit Brut d'Exploitation)**. C'est le chiffre le plus important de l'hôtel. Il évalue la compétence de l'équipe de direction (GM, DAF, DOSM). Les coûts situés "en dessous" du GOP (Loyer des murs, assurances du bâtiment, intérêts bancaires) relèvent de la responsabilité des Propriétaires (Owners), car la direction de l'hôtel n'a aucun pouvoir de contrôle sur ces éléments financiers lourds.

Module 7 : Les Centres de Profit

Rooms, F&B, Wellness (Opérations Directes)

En comptabilité analytique USALI, le DAF scrute la performance individuelle de chaque "Centre de Profit". L'objectif est de s'assurer qu'aucun département ne vit "aux crochets" de la rentabilité d'un autre.

1. Le Département Hébergement (Rooms Division)

C'est le poumon financier de l'hôtel. Le DAF suit ce P&L départemental à la loupe.

- **Revenus** : Chiffre d'affaires des nuitées, frais d'annulation, "No-shows".
- **Coûts Directs (Expenses)** : Commissions des OTAs (Booking, Expedia), salaires du Front-Office et des femmes de chambre (Housekeeping), nettoyage du linge, produits d'accueil en chambre, nettoyage à sec.
- **Marge Attendue (Rooms Profit Margin)** : C'est la marge la plus élevée de l'hôtel. Elle doit se situer entre **70% et 80%**. Si elle chute en dessous, l'hôtel a un problème grave de masse salariale ou de commissions excessives.

2. Le Département Restauration et Banquets (F&B)

Le département le plus risqué et complexe à gérer financièrement.

- **Revenus** : Restaurants, Bars, Room-Service, Banquets MICE, Location de salles.
- **Coûts Directs** : Les fameux "Prime Costs" : Le Coût Matière (Nourriture et Boissons achetées) et la Masse Salariale des cuisiniers et serveurs. On y ajoute la casse (vaisselle), l'entretien des menus, le nettoyage des nappes de restaurant.
- **Marge Attendue (F&B Profit Margin)** : Faible par nature. Souvent située entre **15% et 30%** selon la proportion de banquets (très rentables) par rapport aux restaurants à la carte (très lourds en personnel).

3. Les Départements Mineurs (Spa / Wellness)

Dans un établissement intégrant par exemple un authentique Hammam ou un grand Spa, le DAF crée un centre de profit spécifique. Le chiffre d'affaires des massages est confronté au coût des thérapeutes (souvent en sous-traitance) et au coût exorbitant des produits cosmétiques haut de gamme. L'objectif est d'atteindre une marge départementale de 35% à 50% pour justifier l'espace occupé (Space Yielding) par rapport à des chambres supplémentaires.

Module 8 : Les Centres de Coûts

A&G, S&M, POME (Les Dépenses Support)

Une fois les marges des départements opérationnels calculées, la comptabilité analytique (USALI) exige de déduire les **Frais Généraux Non-Répartis (Undistributed Operating Expenses)**. Ce sont des centres de "Coûts purs" qui soutiennent l'ensemble de l'hôtel.

1. Administration & General (A&G)

C'est le "Cerveau" de l'hôtel.

- **Contenu** : Salaire du Directeur Général, du DAF, des RH et de la sécurité. On y inclut aussi les frais de cartes bancaires (Commissions bancaires), les honoraires d'avocats, d'experts-comptables, et les frais de licences informatiques (PMS, logiciels financiers).
- **Le Contrôle** : Le DAF doit veiller à ce que l'A&G ne dépasse pas environ **8% à 10%** du Chiffre d'Affaires Total, sous peine de créer un "surpoids" administratif qui étoufferait les équipes de terrain.

2. Sales & Marketing (S&M)

Le département du Directeur Commercial (DOSM). C'est le moteur d'acquisition.

- **Contenu** : Salaires de l'équipe de vente, frais de déplacements commerciaux B2B (MICE/Corporate), budgets publicitaires (Google Ads, Meta Ads, SEO), frais de représentation (Client entertainment).
- **L'Exigence Analytique** : Contrairement à l'A&G, le S&M est un *Investissement*. Le DAF challenge le DOSM : "Cette ligne budgétaire doit représenter entre 4% et 7% du revenu total, et tu dois me prouver le ROI (Retour sur Investissement) de chaque campagne digitale financée ici."

3. POMECE (Property Operations, Maintenance & Energy Costs) : L'entretien du bâtiment (La Bête). Ce compte regroupe les salaires des techniciens, les contrats de maintenance (Ascenseurs, sécurité incendie) et la facture colossale d'Énergie (Électricité, Eau, Gaz).
L'Alerte : Les coûts énergétiques échappent souvent au contrôle de l'hôtel (Inflation). Le DAF utilise la comptabilité analytique pour suivre la consommation "Par Chambre Occupée" (POR). Si l'indicateur explose, des CAPEX (investissements en isolation ou détecteurs) deviennent obligatoires.

Module 9 : La Répartition des Charges Indirectes

L'Art des "Clés de Répartition"

Dans un niveau de comptabilité analytique très avancé (Full Costing), le DAF ne s'arrête pas au GOP (Profit Brut Global). Il cherche à savoir si le Restaurant ou le Spa sont *réellement* rentables après avoir absorbé leur juste part des frais généraux de l'hôtel (Électricité, loyer, salaire du Directeur Général). Il faut donc utiliser des **Clés de Répartition**.

Le Problème de l'Imputation

Comment facturer au Restaurant sa part de la facture globale d'électricité de l'hôtel si nous n'avons qu'un seul compteur électrique ? Comment lui facturer sa part du salaire du DRH qui recrute pour tous les départements ?

Les Méthodes de Répartition (Allocation Keys)

Le DAF attribue des pourcentages de coûts aux départements selon des règles logiques :

1. **La Surface (\$m^2\$)** : Utilisée pour répartir le Loyer, le chauffage, ou l'amortissement du bâtiment. *Exemple : Si le Spa occupe 15% de la surface totale de l'hôtel, on imputera 15% du Loyer global au P&L analytique du Spa pour calculer sa Vraie Marge (Net Margin).*
2. **L'Effectif (Headcount)** : Utilisée pour répartir les coûts du département RH (A&G) ou du restaurant d'entreprise. *Exemple : Si la Cuisine et le Restaurant représentent 40% des employés de l'hôtel, ils "paieront" 40% des frais de fonctionnement du service RH.*
3. **Le Chiffre d'Affaires** : Utilisée pour répartir le budget Sales & Marketing (S&M). Si les Banquets génèrent 20% du CA total, on considère qu'ils "consomment" 20% des frais commerciaux de l'hôtel.

Le Danger du Full Costing (Coût Complet)

La répartition des charges indirectes est un exercice théorique et subjectif. Un Directeur F&B pourrait se décourager en voyant son restaurant devenir "déficitaire" après l'imputation de 30% des frais d'électricité et de 20% du salaire du Directeur Général. C'est pourquoi, en hôtellerie opérationnelle (USALI), on s'arrête généralement au **Departmental Profit (Marge Directe)** pour évaluer un manager, car il ne contrôle pas le prix de l'électricité ou le loyer.

Module 10 : Le Calcul des Marges par Département

Piloter la Contribution Financière

L'architecture de la comptabilité analytique (USALI) permet au DAF de construire la "Cascade des Profits" (Profit Flow). Le DOSM et le DAF s'en servent pour orienter les efforts de vente vers les services qui "contribuent" le plus au portefeuille de l'hôtel.

1. Le "Gross Profit" (Marge Brute sur Matière)

Principalement utilisé en Restauration (F&B) et au Spa.

- **Calcul** : Chiffre d'Affaires (Ventes) - Coût des Marchandises Vendues (Cost of Sales / Food Cost).
- **Enjeu** : C'est la première étape. Un plat vendu 300 MAD avec 100 MAD d'ingrédients dégage un Gross Profit de 200 MAD (Marge Brute à 66%). Le DAF exige un ciblage strict des commerciaux sur les produits à forte marge brute (ex: Vins, Cocktails, Banquets).

2. Le "Departmental Profit" (Marge Opérationnelle Directe)

C'est la performance réelle du département, après paiement de ses propres salaires.

- **Calcul** : Gross Profit - (Masse Salariale du Département + Frais spécifiques du département).
- **Analyse Hébergement** : Si les chambres génèrent 1 000 000 MAD, moins 100 000 MAD de commissions OTAs, moins 150 000 MAD de salaires (Réception + Ménage) et de blanchisserie. Le *Rooms Profit* est de 750 000 MAD (**75%**).
- **Analyse F&B** : Si le restaurant génère 500 000 MAD, moins 150 000 MAD de Food Cost, moins 250 000 MAD de salaires (Cuisiniers + Serveurs très lourds). Le *F&B Profit* n'est que de 100 000 MAD (**20%**).

La Décision Commerciale (Yielding the Mix) : Face à cette comptabilité analytique, le Directeur Commercial (DOSM) comprend instantanément qu'il est **financièrement vital** de vendre l'Hébergement en priorité. Brader le prix des chambres (qui font 75% de marge) pour espérer remplir le restaurant (qui fait 20% de marge) est une erreur stratégique qui détruit le GOP global de l'hôtel. La vente B2B doit toujours protéger l'ADR (Prix Moyen Chambre).

Module 11 : Les KPIs Analytiques

RevPAR, TrevPAR, CPOR, GOPPAR

La comptabilité analytique n'a d'intérêt que si elle est traduite en **Indicateurs Clés de Performance (KPIs)** compréhensibles et utilisables par le Comité de Direction (Comex). Le DAF et le DOSM utilisent 4 métriques fondamentales pour piloter l'hôtel.

La Performance des Ventes (Top-Line)

1. RevPAR (Revenue Per Available Room) :

Calcul : CA Hébergement / Chambres Disponibles.

Usage : Mesure l'efficacité de la stratégie de prix et d'occupation (Yield Management) sur les seules chambres.

2. TrevPAR (Total Revenue Per Available Room) :

Calcul : CA Total de l'hôtel (Hébergement + F&B + Spa) / Chambres Disponibles.

Usage : Le KPI moderne. Il prouve la capacité du DOSM et des équipes opérationnelles à générer du "Cross-Selling" (faire consommer le client dans tout l'hôtel).

La Maîtrise des Coûts (Bottom-Line)

1. CPOR (Cost Per Occupied Room) :

Calcul : (Coûts Hébergement Directs variables) / Nombre de chambres vendues.

Usage : Définir le "Tarif Plancher" (Floor Rate). Le DAF annonce au DOSM : "Notre CPOR est de 450 MAD. Tu n'as pas le droit d'accepter un groupe d'étudiants en dessous de ce prix, sinon nous perdons du cash à chaque drap lavé."

2. GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) :

Calcul : GOP (Profit Brut d'Exploitation) / Chambres Disponibles.

Usage : Le Roi des indicateurs. Il juge la synergie entre les ventes (DOSM) et la gestion des coûts (DAF). Un hôtel avec un fort RevPAR mais un mauvais GOPPAR est un hôtel qui a "acheté" son chiffre d'affaires en dépensant trop en publicités, en OTAs et en masse salariale.

Le "Flow-Through" (La Transformation en Profit)

Le Flow-Through mesure l'efficacité de la croissance. Si l'hôtel génère 100 000 MAD de chiffre d'affaires supplémentaire (au-delà du budget), quelle part se transforme réellement en Profit (GOP) ?

Si le profit n'augmente que de 30 000 MAD, le Flow-Through est de 30% (Très mauvais). Le DAF alertera le GM : *"L'équipe commerciale ramène du chiffre, mais les opérations sont désorganisées, elles embauchent trop d'intérimaires et gaspillent."* Un bon Flow-Through hôtelier se situe entre 50% et 60%.

Module 12 : L'Analyse des Écarts

La "Variance Analysis" (Budget vs Réel)

Le moment de vérité de la comptabilité analytique est la **"P&L Review" mensuelle**. Le DAF présente les chiffres du mois écoulé au Directeur Général et au Directeur Commercial. L'objectif n'est pas de lire le document, mais d'expliquer mathématiquement *pourquoi* il y a une différence (Variance) entre ce qui était Budgété (Prévu) et ce qui s'est Réellement passé.

La Décomposition de la Variance des Revenus

Si le chiffre d'affaires est inférieur de 50 000 MAD au budget, le DOSM doit utiliser la data analytique pour expliquer cette faille selon trois prismes :

- **L'Écart de Volume (Volume Variance)** : Le Prix Moyen (ADR) a été respecté, mais l'équipe a vendu 100 chambres de moins que prévu. (Constat : Échec de l'acquisition, ou chute inattendue de la demande macro-économique).
- **L'Écart de Taux/Prix (Rate Variance)** : Le nombre de chambres vendues est bon, mais le chiffre d'affaires est en baisse. (Constat : L'équipe commerciale a paniqué, a cédé face aux acheteurs B2B et a bradé le prix de la chambre - Dumping).
- **L'Écart de Mix (Mix Variance)** : L'hôtel est plein, mais les clients "Corporate" (à fort tarif) ont été remplacés par des groupes "Tour-Opérateurs" (à bas tarif). La qualité du mix de clientèle est détériorée.

L'Analyse des Écarts de Dépenses (Cost Variance)

Le DAF audite les dépassements de coûts :

- **La Masse Salariale F&B** : Si le chiffre d'affaires Restauration est inférieur de 10% au budget, la masse salariale (Payroll) *doit* mathématiquement avoir été réduite (moins d'extras embauchés). Si les salaires n'ont pas baissé malgré la chute du CA, c'est une **Variance de Productivité** (Inefficacité managériale).

Le Reforecasting (Révision des Prévisions) : Une analyse de variance n'est pas une punition, c'est un outil d'agilité. Si le DAF constate en mai une variance négative lourde (Le marché MICE/Congrès s'est effondré), il ne peut pas attendre décembre. Il lance un "Reforecast". Le budget marketing du DOSM est réorienté en urgence vers le segment Leisure (B2C), et le Directeur Technique gèle ses embauches (Cost Containment) pour sauver le GOP annuel.

Étude de Cas N°1

Structuration USALI d'un Riad-Boutique

Contexte : Un Riad de grand luxe (20 Suites) au cœur de la Médina. Les propriétaires sont satisfaits du prestige de l'établissement, mais la rentabilité stagne. La comptabilité était gérée par un cabinet externe "classique" qui fournissait un Bilan global une fois par an. Le nouveau DAF (expert en hôtellerie) décide d'implémenter la norme analytique **USALI** pour isoler les "Voleurs de Marge".

Le Diagnostic (Le Brouillard Comptable)

Avant l'USALI, l'établissement regroupait tous les achats alimentaires et tous les salaires (cuisiniers, femmes de chambres, jardiniers) dans deux gros comptes génériques. Le Riad affichait un léger bénéfice, mais la Direction pilotait à l'aveugle, incapable de savoir où réduire les coûts ou augmenter les prix.

L'Action du DAF (Création des Centres de Profit)

Le DAF restructure totalement l'imputation analytique (La "Chart of Accounts") :

1. **Séparation Hébergement (Rooms)** : Il isole les revenus des 20 Suites (très élevés). Il y affecte les commissions Booking.com, le salaire exclusif des femmes de chambre et le coût de blanchisserie.
2. **Séparation Restauration (F&B)** : Il isole les revenus du "Restaurant Traditionnel" (ouvert aux clients extérieurs). Il y affecte les achats de denrées (Food Cost) et le salaire de la brigade de cuisine.

Résultat de l'Analyse Analytique

Le premier P&L sous norme USALI crée un choc. L'Hébergement génère une marge (Departmental Profit) excellente de **82%**. En revanche, la Restauration affiche une marge **négative de -5%**. Le restaurant "brûle" la trésorerie générée par les Suites !

La Décision Stratégique : Fort de cette Data, le DAF et le DOSM réagissent. Le restaurant ne peut plus être opéré comme un service de commodité. Une nouvelle carte est créée (Menu Engineering), les prix de vente sont augmentés de 20%, et un ciblage marketing sur la clientèle extérieure (Non-résidents) est lancé pour rentabiliser la brigade de cuisine. Six mois plus tard, la marge F&B remonte à 18%, et le GOP (Profit Global) du Riad bondit de 35%.

Étude de Cas N°2

Analyse et Optimisation du "Food Cost" (F&B)

Contexte : Un grand Resort balnéaire 5 étoiles offrant de nombreux buffets en haute saison. Lors de la revue du P&L mensuel (Variance Analysis), le DAF tire la sonnette d'alarme : le chiffre d'affaires Restauration (Top-line) a atteint son objectif budgétaire, mais le **Food Cost (Coût Matière Nourriture)** a explosé à 42% (alors que la norme budgétée de l'hôtel était fixée à 30%). La Marge F&B s'est effondrée.

Le Diagnostic Analytique (Où est la fuite ?)

Un Food Cost de 42% signifie que pour chaque tranche de 100 MAD vendue par le restaurant, 42 MAD sont partis à l'achat des denrées. Le DAF et le Chef Exécutif doivent enquêter sur cette "Hémorragie" (Leakage).

- **Erreur de Pricing ?** Les prix de vente sur la carte sont-ils devenus trop bas par rapport à l'inflation des matières premières ? Non, la carte vient d'être augmentée.
- **Coulage ou Vol (Shrinkage) ?** L'économat est sécurisé, pas de vols massifs détectés.
- **Le Gaspillage (Spoilage/Waste) :** L'analyse des "Bons de sortie" de l'économat vers la cuisine montre des volumes gigantesques de produits nobles (saumon, viandes importées) déstockés pour les Buffets du soir.

Le Plan d'Action "Yield F&B"

Le DAF impose un contrôle financier drastique des opérations culinaires :

1. **Fiches Techniques Obligatoires :** Le Chef doit fournir au système comptable la recette exacte au gramme près de chaque plat du buffet.
2. **Le "Live Cooking" :** Le DAF démontre que les immenses plats de viande posés sur les buffets (où le client se sert sans limite) détruisent le Food Cost. Le DAF finance (CAPEX mineur) l'installation de "Stations de Live Cooking". Un cuisinier dresse et sert la portion de viande directement au client.

Résultat

Le contrôle visuel et portionné du "Live Cooking" réduit drastiquement le gaspillage (Moins de restes jetés en fin de service) et freine la surconsommation, tout en offrant une expérience de "Show culinaire" très appréciée (Augmentation de la valeur perçue). Le mois suivant, le Food Cost retombe à **31%**, restaurant immédiatement des dizaines de milliers de MAD de profit net (GOP) pour le Resort.

Étude de Cas N°3

Allocation des Coûts Énergétiques et d'Entretien

Contexte : L'Hôtel "Palais des Congrès" (Urbain, très axé sur le MICE). Le Directeur Commercial (DOSM) est sous pression. Il veut relancer la vente d'une très grande salle de bal de 800 \$m²\$, qu'il souhaite proposer "Gratuitement" (Waiver of room rental) à des entreprises, à la seule condition qu'elles commandent un grand Dîner de Gala (F&B). Son argument : *"La salle est vide de toute façon, ça ne nous coûte rien de la donner pour obtenir le chiffre d'affaires traiteur."*

Le Diagnostic du DAF (Le Mythe de la "Gratuité")

Le DAF bloque cette offre commerciale agressive. En utilisant la Comptabilité Analytique (Full Costing), il démontre au DOSM qu'une grande salle de bal n'est *jamaïs* "gratuite" pour l'hôtel.

L'Analyse des Coûts Cachés (Undistributed Expenses)

Le DAF utilise les **Clés de Répartition (Allocation Keys)** pour isoler le coût de cette salle, même quand elle ne génère pas de chiffre d'affaires :

1. **Énergie (Climatisation/Lumière) :** Allumer et climatiser 800 \$m²\$ pendant 12 heures (montage, événement, démontage) coûte 2 000 MAD d'électricité.
2. **Entretien (Maintenance & Cleaning) :** L'usure des moquettes (FF&E), l'intervention de l'équipe technique pour l'audiovisuel, et le nettoyage de nuit par l'équipe de sous-traitance coûtent 1 500 MAD.
3. **Le "Cost of Delivery" :** Le DAF démontre que le simple fait d'ouvrir cette salle coûte **3 500 MAD de charges réelles (Cash-out)**.

Le Plan d'Action "Profit-Driven"

Le DAF refuse la "Gratuité pure", mais accepte un compromis pour aider le DOSM à vendre.

- **L'Ingénierie Tarifaire** : La salle ne sera jamais "Offerte". En revanche, le DOSM doit masquer ce coût de 3 500 MAD en augmentant très légèrement le prix "Par Personne" du Menu de Gala vendu (Packaging/Bundling).

Résultat

Le client perçoit qu'il a fait "une affaire" car on ne lui a pas facturé une lourde location de salle. Le DOSM signe le contrat. Le DAF est satisfait car le *Food Cost* global de l'événement absorbe et finance largement les frais d'énergie et d'usure de l'hôtel (POMEC). L'analytique a empêché une vente destructrice de marge cachée.

Plan d'Action Stratégique

Mettre en Place sa Comptabilité Analytique en 90 Jours

La transition d'une gestion "au radar" (Comptabilité Générale) vers un pilotage scientifique (Comptabilité Analytique USALI) est un défi majeur de structuration. Voici la feuille de route pour le DAF souhaitant implémenter ou réformer ce système dans son hôtel en un trimestre.

Mois 1 : L'Audit de l'Information (Nettoyer la Data)

- **Semaine 1 (Le Bilan des PMS / POS)** : Une comptabilité analytique est impossible si les opérations saisissent mal les données à la source. Auditez le logiciel de caisse du restaurant (Micros) et la réception (Opera). Le Chiffre d'Affaires du "Petit-déjeuner" est-il bien séparé du "Dîner" ? Si tout tombe dans un compte "Restauration", imposez immédiatement la création de sous-codes.
- **Semaine 2-3 (Le Nouveau Plan Comptable - Chart of Accounts)** : Réunissez-vous avec l'Expert-Comptable. Appuyez-vous sur la dernière édition du manuel USALI. Créez officiellement vos Centres de Profits (Rooms, F&B) et vos Centres de Coûts (A&G, S&M, Énergie).
- **Semaine 4 (Le Challenge "Payroll")** : C'est la tâche la plus lourde. Exigez des Ressources Humaines de "Taguer" analytiquement chaque employé. (Ex: Le salaire du Veilleur de nuit n'est pas "A&G", il doit être affecté au "Rooms Division").

Mois 2 : L'Éducation des Opérationnels (Le "Business Acumen")

- **Semaine 5-6 (Formation des HODs)** : Les Chefs de Département (Heads of Department) détestent la comptabilité. Vous devez les former. Asseyez-vous avec le Chef Exécutif et le Directeur Hébergement. Expliquez-leur visuellement comment leur "Departmental Profit" (Marge directe) sera désormais calculé et jugé.
- **Semaine 7-8 (La Gestion des Achats / PO)** : Mettez en place la règle du "Purchase Order" (Bon de Commande). Tout achat (de la viande à la publicité Google) doit être approuvé par le DAF *avant* l'achat, et affecté au bon centre de coût analytique sur le bon de commande.

Mois 3 : Le Lancement du "P&L Analytique"

- **Semaine 9-10 (Le Test "À Blanc")** : Réalisez votre première clôture de mois "Analytique". Ne la diffusez pas encore aux propriétaires. Chassez les incongruités (Ex: Une facture de nettoyage affectée par erreur au département Marketing).
- **Semaine 11-12 (La Première "P&L Review")** : Convoquez le Comex. Affichez votre premier "P&L USALI". Démontrez au Directeur Général quel département "tire" le profit de l'hôtel (GOP) vers le haut, et quel département "brûle" la trésorerie. L'ère du pilotage par la marge vient de commencer.

Conclusion Générale

De l'Enregistrement à la Stratégie

L'industrie hôtelière souffre encore parfois d'une vision caricaturale : le "Commercial" gagne l'argent (Top Line) et le "Comptable" l'enregistre (Bottom Line). C'est une vision du passé. Dans un environnement économique volatile où l'inflation des coûts (Énergie, Salaires) et l'explosion des frais d'acquisition (OTAs) menacent la survie des établissements, la **Comptabilité Analytique** est la seule boussole fiable.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Directeur Financier (DAF / CFO)** n'est pas le "Flic" de l'hôtel, mais son **Architecte Stratégique** :

- **Le Maître de la Marge** : En structurant le compte de résultat selon la norme USALI, il sort l'hôtel de l'illusion du "Volume". Il prouve qu'un Taux d'Occupation à 100% peut détruire de la trésorerie si le "Cost Per Occupied Room" (CPOR) et les "Food Costs" ne sont pas sous contrôle strict.
- **Le "Copilote" de l'Équipe Commerciale (DOSM)** : En définissant les "Prix Planchers" (Floor Rates) et en imposant des primes indexées sur le Profit (GOP) plutôt que sur le Chiffre d'Affaires, il protège l'hôtel du "Dumping Tarifaire" et oriente la force de vente vers les segments les plus lucratifs (Corporate, Direct).
- **L'Allié des Propriétaires (Asset Value)** : En maîtrisant le Bilan et le Cash-Flow, le DAF est le seul capable de prouver aux investisseurs que le financement (CAPEX) d'un concept culturellement immersif (ex: la rénovation du Riad en zellige) est un outil puissant pour augmenter le "Pricing Power" et la valorisation financière finale de l'actif hôtelier.

"Un P&L ne doit pas être un document d'autopsie que l'on lit à la fin du mois pour pleurer ses pertes. Structuré analytiquement, le P&L devient le radar le plus puissant du Comité de Direction, permettant d'anticiper la crise, de couper les coûts superflus et d'investir avec audace là où le profit est certain."

En acquérant cette "Intelligence Analytique" et en éduquant vos collègues opérationnels (Le "Business Acumen"), vous démontrez que la Finance est le cœur du réacteur de la création de valeur. C'est cette dimension de **Leader Économique et Pédagogue** qui vous préparera naturellement à assumer les plus hautes responsabilités de gestion, de la Direction Générale à l'Asset Management de parcs hôteliers complexes.

Fin de la Masterclass - Principes de la Comptabilité Générale et Analytique (CFO)