

Emplacement pour votre logo

Suivi et Contrôle des Dépenses (Cost Control)

Formation Masterclass - Direction Financière (CFO)

Sommaire

Introduction : Le "Cost Control" comme Levier de Création de Valeur	3
Module 1 : La Classification des Coûts en Hôtellerie	4
Module 2 : Le Cycle des Achats et le Système de "Purchase Order"	5
Module 3 : Le Contrôle du "Food & Beverage Cost" (Les Prime Costs)	6
Module 4 : Le Contrôle du "Payroll" (Masse Salariale et Productivité)	7
Module 5 : La Gestion du POMECE (Énergie et Maintenance)	8
Module 6 : Les Frais Généraux et Administratifs (A&G) et S&M	9
Module 7 : Le Système d'Inventaire et la Démarque Inconnue	10
Module 8 : L'Analyse des Écarts (Variance Analysis) des Dépenses	11
Module 9 : Benchmarking et Ratios d'Exploitation (CPOR)	12
Module 10 : Le Rôle du CFO dans la Négociation Fournisseurs	13
Module 11 : Le Contrôle des CAPEX vs OPEX	14
Module 12 : La Technologie au Service du Cost Control (ERP, IA)	15
Étude de Cas N°1 : L'Explosion du Food Cost dans un Riad-Boutique	16
Étude de Cas N°2 : Maîtriser le Payroll lors d'une Baisse d'Activité	17
Étude de Cas N°3 : Audit d'une Fuite de Cash sur les Coûts Énergétiques	18
Plan d'Action : Mettre l'Hôtel sous Contrôle en 90 Jours	19
Conclusion Générale : De la Restriction à l'Optimisation Intelligente	20

Introduction Générale

Le "Cost Control" comme Levier de Création de Valeur

L'industrie de l'hospitalité est une mécanique d'une grande fragilité. Engranger des millions en chiffre d'affaires est spectaculaire, mais si l'hôtel est incapable de conserver une partie de ces millions à l'intérieur de ses murs, l'effort commercial est vain. C'est ici qu'intervient l'une des disciplines les plus rigoureuses de la finance hôtelière : le **Suivi et le Contrôle des Dépenses (Cost Control)**.

Pour un **Directeur Financier (Chief Financial Officer - CFO / DAF)**, le contrôle des coûts n'est pas synonyme d'austérité aveugle. Couper les budgets sans discernement est la méthode la plus rapide pour détruire l'expérience client et faire fuir les talents. Le véritable Cost Control est une ingénierie de l'efficacité : c'est l'art d'éliminer le gaspillage (Waste) tout en protégeant, voire en améliorant, la qualité du produit livré au client.

L'Impact Asymétrique sur le Profit

Une règle mathématique brutale s'applique au P&L (Compte de Résultat) : pour augmenter le Profit (GOP) de 1000 MAD, il faut souvent générer 3000 à 4000 MAD de ventes supplémentaires (à cause des coûts variables). En revanche, **chaque 1000 MAD économisés en évitant un gaspillage se transforme en 1000 MAD de Profit pur**. Le Cost Control est le chemin le plus court vers la rentabilité.

L'Objectif de cette Masterclass : Nous allons vous former aux techniques implacables de maîtrise des coûts. Vous apprendrez à déployer un système de "Purchase Order" inviolable, à traquer les fuites dans le Food & Beverage (F&B Cost), à flexibiliser votre masse salariale (Payroll) face aux fluctuations de l'occupation, et à utiliser l'analyse de la variance (Variance Analysis) pour corriger les dérives budgétaires en temps réel.

Sur les 20 prochaines pages, nous transformerons la fonction de "Contrôleur" en une véritable force motrice de l'efficacité opérationnelle, indispensable à la valorisation de votre établissement.

Module 1 : Classification des Coûts

Fixes, Variables et Semi-Variables

Pour contrôler une dépense, le DAF doit d'abord comprendre son comportement face à l'activité de l'hôtel. La classification des coûts n'est pas un concept académique, c'est la base du "Yield Management" des dépenses.

1. Les Coûts Fixes (Fixed Costs)

Ce sont les dépenses qui ne changent pas, que l'hôtel soit vide (0% d'occupation) ou plein (100% d'occupation).

- **Exemples** : Le salaire du Directeur Général, le loyer de l'immeuble, la prime d'assurance multirisque, les abonnements logiciels (PMS).
- **La stratégie du DAF** : Le contrôle de ces coûts se fait *en amont*, lors de la négociation des contrats annuels. Une fois l'année lancée, ces coûts sont incompressibles à court terme. L'objectif est de les absorber le plus tôt possible dans le mois en dépassant le Point Mort (Break-even).

2. Les Coûts Variables (Variable Costs)

Ces coûts sont strictement proportionnels au volume d'activité. S'il n'y a pas de client, la dépense est de 0 MAD.

- **Exemples** : Le nettoyage du linge (Laundry), les produits d'accueil en chambre (Amenities), la nourriture consommée, les commissions des OTAs (Booking, Expedia).
- **La stratégie du DAF** : Le contrôle se fait par le **CPOR (Cost Per Occupied Room)**. Le DAF traque l'efficacité : "Si notre coût de linge par chambre est de 45 MAD, pourquoi est-il monté à 52 MAD ce mois-ci ?" L'action est immédiate.

3. Les Coûts Semi-Variables (Step Costs)

C'est le plus grand piège opérationnel. Ces coûts sont fixes jusqu'à un certain palier, puis "sautent" à un niveau supérieur.

Exemple : La réception nécessite 2 employés fixes (Coût fixe). Mais si l'hôtel dépasse 70% d'occupation, il faut obligatoirement un 3ème réceptionniste (Le "Saut" de coût). Le DAF doit s'assurer que ce 3ème salaire (Coût additionnel) sera largement couvert par la marge des chambres supplémentaires vendues. Si ce n'est pas le cas, la hausse d'activité détruit de la valeur.

Module 2 : Le Cycle des Achats

Le Système de "Purchase Order" (PO)

Dans de nombreux hôtels défaillants, la comptabilité découvre les dépenses en recevant la facture du fournisseur. Le mal est fait, l'argent est dû. Un contrôle des dépenses efficace ne commence pas au moment du paiement, il commence **avant la commande**.

Le Processus "Procure-to-Pay" Sécurisé

Le CFO doit imposer une procédure stricte en 4 étapes :

1. **La Demande d'Achat (Purchase Request)** : Le Chef de département (ex: Le DOSM) formule un besoin (ex: Impression de 1000 brochures).
2. **Le Bon de Commande (Purchase Order - PO)** : C'est le cœur du système. Le département des achats génère un PO avec le fournisseur choisi (après devis). **Ce PO doit obligatoirement être validé électroniquement par le DAF avant son envoi au fournisseur.** Le DAF vérifie immédiatement si le budget du mois le permet.
3. **La Réception (Receiving)** : Le magasinier réceptionne les brochures, vérifie la quantité et signe le Bon de Livraison (BL).
4. **La Facturation (Invoice)** : La comptabilité reçoit la facture.

Le "Three-Way Match" (Rapprochement à 3 Voies)

C'est la muraille anti-fraude et anti-gaspillage de l'hôtel.

- La comptabilité n'a le droit d'émettre le paiement *que si et seulement si* 3 documents concordent à la virgule près : **Le PO validé + Le Bon de Livraison signé + La Facture du Fournisseur.**
- Si le Chef a commandé 50kg de viande (PO), que 40kg sont arrivés (BL), et que la facture réclame 50kg, le système bloque le paiement. Seuls 40kg seront payés.

Le Fléau des "Achats Sauvages" (Maverick Spend) : Si un employé achète directement un équipement avec une "Petite Caisse" (Petty Cash) ou sa carte personnelle pour se faire rembourser plus tard, il contourne le système de PO. L'hôtel perd son pouvoir de négociation sur les prix, et le budget dérape. Le DAF doit sanctionner ces comportements (sauf extrême urgence vitale justifiée) pour maintenir la discipline financière de l'entreprise.

Module 3 : Contrôle du Food & Beverage

Maîtriser le "Food Cost" (Prime Costs)

La restauration (F&B) est le département où la marge est la plus fine et le risque de perte (gaspillage, détérioration, vol) le plus élevé. Le CFO et le *Cost Controller* y déploient des techniques chirurgicales.

L'Analyse du "Food Cost" Théorique vs Réel

Le ratio *Food Cost* se calcule ainsi : $(\text{Coût d'achat de la nourriture consommée} / \text{Chiffre d'Affaires Nourriture})$. L'objectif se situe souvent entre 28% et 32%.

- **Le Food Cost Théorique** : Basé sur les Fiches Techniques (Recipes). Si le Chef vend 100 Burgers, et que chaque Burger coûte 25 MAD en ingrédients, le système calcule que l'hôtel aurait dû consommer pour 2 500 MAD de marchandises.
- **Le Food Cost Réel** : C'est la valeur du stock en début de mois + les achats du mois - la valeur du stock en fin de mois (après l'inventaire physique dans les frigos).
- **L'Écart (Variance)** : Si le coût théorique est de 2 500 MAD mais que le coût réel est de 3 500 MAD, il y a une fuite de 1 000 MAD. Le DAF traque cette fuite (Le cuisinier met-il 200g de viande au lieu de 150g ? Y a-t-il eu de la viande jetée (Spoilage) non déclarée ?).

L'Optimisation par le "Menu Engineering"

Le contrôle des coûts F&B ne se fait pas qu'en cuisine, il se fait sur la carte du restaurant.

1. **Les Vaches à Lait (Plowhorses)** : Plats très populaires mais à coût matière élevé (ex: Entrecôte). *Action du CFO* : Négocier de meilleurs prix à l'achat ou réduire légèrement les portions pour récupérer de la marge.
2. **Les Étoiles (Stars)** : Plats populaires ET très rentables (ex: Pâtes artisanales). *Action du CFO* : Pousser les serveurs à les vendre au maximum.
3. **Les Poids Morts (Dogs)** : Plats peu vendus et chers à produire (gaspillage garanti des ingrédients frais). *Action du CFO* : Exiger leur retrait immédiat de la carte.

Le Contrôle des Vins et Spiritueux (Beverage Cost)

Le *Beverage Cost* est très rentable (18% à 25%). Cependant, l'alcool est la cible n°1 du vol interne. Le DAF impose le "Vidange contre Plein" (Empty for Full). Le barman ne peut obtenir une nouvelle bouteille de vodka de l'économat que s'il ramène la bouteille vide correspondante. Toute différence entre le volume servi (POS) et les bouteilles sorties est signalée le lendemain matin.

Module 4 : Le Contrôle du "Payroll"

Masse Salariale et Productivité

La masse salariale (Payroll) est la dépense la plus lourde de l'hôtel (souvent 40% à 50% du Chiffre d'Affaires). C'est aussi la plus difficile à contrôler car elle touche à l'humain et à la qualité du service. Le DAF la pilote à travers le prisme de la **Productivité**.

Le Dimensionnement (Manning Guide & FTEs)

Le DAF ne laisse pas les chefs de département embaucher "au feeling". Il établit un **Manning Guide** (Grille d'effectifs) basé sur les Équivalents Temps Plein (FTE).

- **L'Indexation sur le Volume** : Le nombre de femmes de chambre ou de serveurs ne dépend pas du mois de l'année, il dépend strictement de l'Occupation Prévue (Occupancy Forecast). Si les prévisions de la semaine prochaine annoncent une chute de 20% d'occupation, le planning des extras (Casual Labor) doit être coupé immédiatement de 20%.

Les K.P.I.s de Productivité Salariale

Le CFO utilise des indicateurs mathématiques pour juger l'efficacité des équipes :

1. **MPR (Minutes Per Room)** : Dans le département Hébergement. Combien de temps faut-il pour nettoyer une chambre ? Si le standard est de 30 minutes, mais que l'équipe tourne à 45 minutes, le coût salarial explosera. L'action n'est pas financière, elle est opérationnelle (Formation, logistique des chariots).
2. **Total Payroll as % of Total Revenue** : L'indicateur de base. Si ce chiffre monte, l'hôtel perd sa rentabilité.
3. **Overtime (Heures supplémentaires)** : C'est la bête noire du DAF. Les heures supplémentaires coûtent 50% à 100% plus cher. Un volume récurrent d'Overtime prouve une mauvaise gestion des plannings (Scheduling) par les managers de terrain. Le DAF impose une approbation préalable stricte pour toute heure supplémentaire.

Le Coût du Turnover (Rotation du Personnel) : Le DAF sait que la compression excessive des salaires crée du turnover. Or, un employé qui démissionne coûte extrêmement cher à l'hôtel (Frais de recrutement, temps de formation du remplaçant, perte de productivité pendant 3 mois). Le Cost Control intelligent consiste parfois à **augmenter** les salaires des éléments clés (Rétention) pour éviter les coûts massifs et cachés du Turnover.

Module 5 : La Gestion du POMECE

Énergie et Maintenance (Property Operations)

Le compte **POMECE (Property Operations, Maintenance, and Energy Costs)** regroupe les frais pour maintenir le bâtiment en état de marche. Avec l'inflation énergétique mondiale, c'est devenu l'un des postes de dépenses les plus critiques du P&L. Le DAF y applique une rigueur d'ingénieur.

Le Contrôle des Coûts Énergétiques (Utilities)

L'électricité, l'eau et le gaz ne doivent pas être traités comme des factures "inévitables". Le DAF les pilote avec le Directeur Technique (Chief Engineer).

- **Le Ratio POR (Per Occupied Room)** : Le DAF divise la facture d'électricité par le nombre de chambres vendues. Si ce ratio augmente alors que l'hôtel est peu rempli, cela signifie que la climatisation tourne dans des couloirs vides ou des chambres inoccupées (Gaspillage pur).
- **L'Analyse des "Degree Days"** : Le DAF compare la facture énergétique avec les données météorologiques (Jours de froid ou de canicule) pour vérifier si une hausse est justifiée par la météo ou causée par un équipement défectueux.

L'Optimisation de la Maintenance

Réparer coûte plus cher qu'entretenir.

1. **Maintenance Préventive vs Réactive** : Le DAF exige de la Technique un calendrier de maintenance préventive (Nettoyage des filtres de climatisation, révision des chaudières). Un équipement mal entretenu surconsomme de l'énergie et finit par casser, forçant l'hôtel à payer des interventions d'urgence (coûteuses) et à rembourser les clients mécontents (Perte de CA).
2. **L'Arbitrage OPEX / CAPEX** : Si une machine tombe en panne tous les mois (générant 10 000 MAD de réparations mensuelles en OPEX), le DAF impose son remplacement par une machine neuve de 100 000 MAD (CAPEX). L'investissement sera rentabilisé en 10 mois. Le DAF convertit un coût récurrent en un investissement patrimonial.

Les Contrats de Sous-Traitance (Outsourcing)

Nettoyage des vitres, entretien des ascenseurs, sécurité. Le DAF ne renouvelle jamais ces contrats annuels par tacite reconduction. Le "Zero-Based Budgeting" oblige à refaire un **Appel d'Offres (Tendering)** régulier. L'hôtel met ses fournisseurs en concurrence pour s'assurer qu'il paie toujours le prix du marché. L'inertie contractuelle est un gouffre financier.

Module 6 : Les Frais Généraux (A&G et S&M)

L'Éradication du "Gras" Administratif

Les départements "Undistributed" (Non-opérationnels) comme l'Administration Générale (A&G) et le Sales & Marketing (S&M) sont des centres de coûts purs. Ils ne génèrent pas directement de l'argent dans les caisses à l'instant T. Leur contrôle est essentiel pour préserver le **GOP (Gross Operating Profit)**.

Le Contrôle de l'Administration & General (A&G)

L'A&G comprend la Direction, la Finance, les RH, et les frais informatiques.

- **Les Frais Bancaires (Credit Card Commissions)** : C'est un coût souvent ignoré (1% à 3% du CA). Le DAF négocie durement avec les banques (Acquéreurs) pour baisser ce taux d'interchange. Il favorise également les moyens de paiement à moindre coût.
- **Le "Tech Stack" (Abonnements Logiciels)** : L'hôtel accumule souvent des abonnements SaaS (CRM, outils d'upsell, Channel Managers). Le DAF audite l'utilisation réelle de chaque logiciel. Si un logiciel à 20 000 MAD/mois n'est utilisé qu'à 10% de sa capacité, le DAF le résilie.

Le Contrôle du Budget "Sales & Marketing" (S&M)

Le DOSM gère le budget le plus "Émotionnel" de l'hôtel (L'image de marque). Le DAF doit y imposer la mathématique du ROI (Return On Investment).

1. **La Règle de l'Attribution (Tracking)** : Le DAF refuse de financer des campagnes de publicité "pour la visibilité". Chaque campagne (Google Ads, Meta Ads) doit avoir un traceur permettant de mesurer exactement combien de Réservations elle a généré (ROAS - Return On Ad Spend).
2. **Les Voyages d'Affaires (Travel & Entertainment)** : Les commerciaux B2B parcourent le monde. Le DAF impose un budget par déplacement (Per Diem). Il analyse les résultats : "Ce

commercial a dépensé 50 000 MAD au salon de Dubaï. Combien de contrats a-t-il ramenés dans les 6 mois suivants ?" Si le ROI est nul, la participation à ce salon est annulée l'année suivante.

L'Arbitrage d'Acquisition (CAC vs Commissions) : Le DAF contrôle en permanence le "Coût d'Acquisition Client" global. Si payer Booking.com (18% de commission) devient plus cher que de financer le site web de l'hôtel et des campagnes Google Ads, le DAF réalloue massivement le budget vers le S&M "Direct" pour opérer un "Shift of Channel" et reprendre le contrôle des marges.

Module 7 : Le Système d'Inventaire

Lutter contre la "Démarque Inconnue" (Shrinkage)

L'inventaire d'un hôtel ne se limite pas à la nourriture. Les caves à vin, les stocks de draps (Linen), les produits de nettoyage et les équipements (FF&E) représentent des millions de Dirhams immobilisés. La perte, le vol ou l'obsolescence de ces stocks sont des pertes nettes (Cash évaporé).

La Règle de l'Inventaire Perpétuel vs Mensuel

- **L'Inventaire Mensuel Physique (Month-End Inventory)** : C'est la base. À la fin du mois, les équipes comptent physiquement chaque bouteille et chaque kilo dans les réserves. Le DAF croise cela avec le "Stock Théorique" du logiciel.
- **L'Inventaire Tournant (Spot Checks)** : Le DAF ne se fie pas seulement au compte de fin de mois. Le "Cost Controller" effectue des audits surprises réguliers sur des articles ciblés très coûteux (Caviar, Grands Crus, Spiritueux). La certitude d'être contrôlé à tout moment dissuade la fraude interne.

Le Fléau du "Linen" (Le Linge Hôtelier)

Dans un grand hôtel, le linge représente un budget colossal. Le DAF surveille son cycle de vie (Par levels).

1. **L'Usure et la Disparition** : Les serviettes utilisées pour nettoyer les chaussures, les peignoirs "emportés" par les clients, les draps brûlés en blanchisserie. Ce "Shrinkage" (Démarque) détruit le budget "Hébergement".
2. **L'Action du DAF** : Il impose des inventaires stricts de linge (au lieu de racheter aveuglément pour compenser les pertes) et facture systématiquement les clients indécents en cas de disparition avérée en chambre.

Le Stock "Dormant" (Dead Stock) et la Trésorerie

Un grand cru acheté il y a 3 ans et qui ne se vend pas n'est pas un actif prestigieux, c'est de la **trésorerie immobilisée**. L'hôtel ne peut pas utiliser cet argent pour payer ses factures. Le DAF identifie les stocks à "faible rotation" (Slow moving items) et ordonne au F&B Manager de les "liquider" (ex: Promotions au verre, Soirées thématiques) pour re-transformer ce stock mort en Cash disponible (BFR optimisé).

Module 8 : L'Analyse des Écarts

La "Variance Analysis" des Dépenses

Le contrôle des coûts ne s'exerce pas à la fin de l'année. Il s'exerce chaque mois lors de la **P&L Review** (Revue du Compte de Résultat). L'outil principal du DAF est la "Variance Analysis" : l'étude de l'écart entre le coût budgété (ce qui était prévu) et le coût réel engagé.

La Décomposition de la Variance des Coûts

Si la facture des produits d'accueil (Amenities) dépasse le budget de 20 000 MAD, le DAF ne se contente pas de constater. Il décompose la cause mathématiquement :

1. **L'Écart de Volume (Volume Variance)** : L'hôtel a-t-il accueilli plus de clients que prévu ? Si l'occupation a dépassé le budget de 15%, il est normal et *sain* d'avoir consommé plus de savons. Le DAF valide cette dépense.
2. **L'Écart de Prix (Rate/Price Variance)** : Le fournisseur a-t-il augmenté ses tarifs en cours d'année à cause de l'inflation (sans en avertir les Achats) ? Le DAF exige alors une renégociation ou un changement de fournisseur.
3. **L'Écart d'Efficiencia (Efficiency/Usage Variance)** : L'occupation est normale, les prix des fournisseurs n'ont pas bougé. L'écart vient donc de la **surconsommation** (Gaspillage, vols, femmes de chambre qui mettent 4 savons par chambre au lieu de 2). L'action correctrice est strictement managériale (Recadrage de la Gouvernante).

Le Reforecasting (Ajustement en Temps Réel)

Une fois l'analyse de l'écart réalisée, le DAF projette l'impact sur le reste de l'année (Rolling Forecast).

- Si un poste de dépense (ex: L'énergie) subit une inflation de 30% irrémédiable au niveau national, le DAF sait que le budget annuel (GOP) sera raté.

- Il impose immédiatement un **"Cost Containment Plan" (Plan d'économies)** sur d'autres départements (Gel des embauches, annulation des dépenses marketing non-essentiels) pour "compenser" cette perte et protéger la Marge Brute finale exigée par les investisseurs.

La Responsabilisation (Ownership) : Lors de la P&L Review mensuelle, ce n'est pas au DAF de justifier l'explosion des coûts. Le DAF affiche le tableau, et ce sont les Chefs de Département (HODs) qui doivent **expliquer la variance** de leur centre de profit/coût, et surtout, proposer leur propre Plan d'Action Correctif (CAP). Le DAF pilote par la responsabilisation.

Module 9 : Benchmarking et Ratios d'Exploitation

Se Mesurer au Marché (Data-Driven Control)

Comment savoir si une facture d'électricité de 200 000 MAD est "normale" ou "excessive" ? Le DAF ne peut pas se fier uniquement à l'historique de l'hôtel (qui pérennise les mauvaises habitudes). Il doit utiliser des ratios d'exploitation et se comparer au marché (**Benchmarking**).

Les Ratios Cibles (Rule of Thumb)

Dans la structuration USALI, chaque département possède des normes de rentabilité cibles que le DAF surveille obsessionnellement :

- **Rooms Profit Margin** : Doit se situer entre 70% et 80%.
- **F&B Profit Margin** : Doit se situer entre 15% et 35%.
- **A&G (Admin) / S&M (Ventes) / POMECE (Technique)** : Chacun de ces "Frais généraux" ne doit pas dépasser 5% à 10% des revenus totaux (Total Operating Revenues).
- **Total Payroll (Masse salariale totale)** : Doit être maîtrisée entre 35% et 45% des revenus totaux. C'est la ligne de survie de l'hôtel.

Le Pilotage par le CPOR (Cost Per Occupied Room)

Le DAF transforme des grosses sommes incompréhensibles en un indicateur unitaire très parlant pour les opérationnels.

1. Si le budget de blanchisserie annuel est de 500 000 MAD, la Gouvernante ne sait pas si elle gère bien.
2. Le DAF divise ce montant par le nombre de chambres vendues. Il obtient un **CPOR Blanchisserie de 25 MAD / chambre**.

3. Désormais, la Gouvernante est évaluée chaque mois sur ce ratio. S'il monte à 35 MAD/chambre, elle doit intervenir immédiatement (Gaspillage de serviettes, mauvais comptage avec le fournisseur externe).

Le Benchmarking Externe (HotStats / STR Profitability)

Le DAF d'élite achète des rapports financiers de la concurrence anonymisée (ex: STR Profitability Report). Il peut ainsi prouver au Comité de Direction : *"Nous dépensons 12% de nos revenus en énergie (POMEC), alors que la moyenne des hôtels 5 étoiles de notre ville n'en dépense que 8%."* Le Benchmarking externe détruit l'excuse du "C'est normal, tout coûte cher". Il prouve l'inefficacité interne et justifie les restructurations.

Module 10 : Négociation Fournisseurs

Le Rôle Actif du CFO dans les Achats

Le Directeur Financier ne se contente pas de comptabiliser les factures, il joue un rôle central, avec le Directeur des Achats (Procurement Manager), dans la structuration des contrats fournisseurs. Chaque point de pourcentage négocié à la baisse est un point de pourcentage de marge nette (GOP) gagné immédiatement.

La Consolidation et l'Effet Volume

Dans un hôtel mal géré, le F&B achète la viande chez le boucher A, le bar achète les jus chez le fournisseur B, et les étages achètent les savons chez le fournisseur C.

- **L'Action du DAF** : Il consolide le volume d'achat total de l'hôtel (Spend Analysis). Il impose des appels d'offres (Tendering) groupés. En promettant un volume annuel garanti à un fournisseur unique (ou à un groupe très restreint), l'hôtel exige et obtient des **remises de fin d'année (Rebates / RFA)** ou des baisses de tarifs unitaires de 10% à 20%.

La Négociation du BFR (Délais de Paiement)

Gagner sur le prix est important, gagner sur la trésorerie est vital (Module 6).

1. **L'Allongement du DPO (Days Payable Outstanding)** : Le DAF refuse les paiements "Comptant" ou "À réception". Il négocie durement des termes de "60 Jours Fin de Mois" (Payment Terms). Le fournisseur finance ainsi la trésorerie de l'hôtel.
2. **L'Escompte pour Paiement Anticipé (Early Payment Discount)** : À l'inverse, si l'hôtel a une trésorerie excédentaire (Très haut solde bancaire), le DAF négocie un "Escompte" de 2% ou 3% s'il paie la facture en 48 heures. Le retour sur investissement (ROI) de ce placement de trésorerie sans risque est exceptionnel pour l'entreprise.

Contrats Indexés et Clauses de Sortie : Face à l'inflation (Énergie, Alimentaire), le DAF refuse les contrats fournisseurs aveugles. Il impose des clauses d'indexation claires (Le prix du fournisseur ne peut augmenter que si l'indice officiel augmente) et surtout des **Clauses de Sortie (Exit clauses)** à 30 ou 60 jours. Si le fournisseur baisse en qualité ou augmente ses prix, l'hôtel n'est pas "prisonnier" pendant 3 ans et peut remettre le contrat en concurrence instantanément.

Module 11 : Le Contrôle des CAPEX vs OPEX

Investir Intelligemment pour Protéger le P&L

La confusion entre une Dépense d'Exploitation (OPEX) et une Dépense d'Investissement (CAPEX) est fréquente chez les managers opérationnels. Le DAF est le juge ultime de cette qualification. C'est un acte hautement stratégique car il impacte directement la rentabilité (GOP) de l'année en cours.

La Règle de Distinction

- **OPEX (Operational Expenditure)** : L'achat de savon, la réparation d'une fuite d'eau, ou le salaire d'un peintre. Cette dépense "maintient" l'hôtel dans son état. Elle est déduite *intégralement* du P&L le mois de la dépense, réduisant le GOP immédiatement.
- **CAPEX (Capital Expenditure)** : L'achat de 200 nouvelles télévisions, la réfection totale du toit. Ces dépenses "augmentent la valeur ou la durée de vie" de l'actif. Elles sont immobilisées (Bilan) et *amorties* sur plusieurs années. Elles ne touchent pas le GOP.

Le Pilotage Stratégique par le DAF

Le DAF utilise cette distinction pour optimiser la présentation financière de l'hôtel.

1. **Protéger le GOP (Capitaliser)** : Un Directeur Technique veut remplacer, pièce par pièce tout au long de l'année, les moteurs de climatisation vieillissants pour 500 000 MAD. Le DAF bloque l'OPEX, car cela détruirait le profit de l'année. Il groupe cette dépense en un seul projet de "Mise à niveau thermique globale" de 500 000 MAD, qu'il classe en **CAPEX**. L'EBITDA de l'hôtel est sauvé.
2. **Le "Lease vs Buy" (Louer ou Acheter)** : Pour renouveler les équipements de la salle de sport, le DAF compare l'achat (CAPEX massif qui vide la trésorerie) avec la location financière (Leasing = OPEX lissé sur 4 ans). Si la préservation de la liquidité est prioritaire, le DAF impose le Leasing, transformant un investissement lourd en une charge d'exploitation maîtrisée.

Le "Post-Completion Audit" (Suivi Post-CAPEX)

Le Cost Control ne s'arrête pas à la validation du budget. Si le Directeur Commercial (DOSM) a obtenu 1 Million de MAD (CAPEX) pour créer une nouvelle "Salle de Conseil VIP" (Boardroom), en promettant qu'elle générerait 300 000 MAD de revenus par an. Le DAF réalise un audit 12 mois après l'ouverture. Si la salle ne génère que 50 000 MAD, le DAF "challenge" le DOSM sur son échec prévisionnel. La responsabilité financière (Accountability) est imposée à tous.

Module 12 : Technologie et Cost Control

ERP, IA et Automatisation

L'époque du "Contrôleur de Gestion" (Cost Controller) qui recompte les factures papier avec une calculatrice est révolue. L'hôtel moderne brasse des millions de points de données. Le DAF doit s'équiper de technologies (Tech Stack) avancées pour automatiser le contrôle et passer de la "vérification" à "l'anticipation".

Le Rôle de l'ERP (Enterprise Resource Planning)

Un système central (ex: SAP, Oracle, ou des solutions spécifiques à l'hôtellerie) connecte tous les départements en temps réel.

- **L'Intégration PMS-POS-Achats** : Lorsqu'un serveur vend un cocktail (POS), le système déduit instantanément les centilitres d'alcool du stock théorique de l'économat (Inventory), chiffre l'impact sur le "Beverage Cost" du jour, et alerte le département des achats si le "Stock Minimum" est atteint pour relancer une commande. Le contrôle est automatisé 24h/24.

L'Intelligence Artificielle et la Prédiction

L'IA révolutionne le Cost Control, particulièrement dans les domaines à forte volatilité (F&B et Énergie).

1. **Forecasting des Déchets (Food Waste)** : Des systèmes équipés de caméras intelligentes (ex: Winnow) photographient ce qui est jeté à la poubelle en cuisine. L'IA analyse : *"Ce mois-ci, vous avez jeté pour 15 000 MAD de viennoiseries lors du buffet du matin."* Le Chef ajuste immédiatement sa production (Moins de cuisson, moins d'achats).
2. **Optimisation Énergétique (Smart Building)** : L'IA croise les données du PMS (Chambres occupées) avec la météo. Elle coupe automatiquement le chauffage ou la climatisation dans les zones inoccupées de l'hôtel, lissant les pics de consommation et réduisant la facture (POMECE) de 15% à 20% sans intervention humaine.

La "Paperless Finance" (Zéro Papier) : Le DAF déploie la digitalisation complète du cycle de paiement (Procure-to-Pay). Les factures fournisseurs sont scannées, lues par un outil de reconnaissance de caractères (OCR), et comparées automatiquement au Bon de Commande (Three-way match numérique). Les erreurs humaines de saisie (Frappes en double) disparaissent. L'équipe comptable ne fait plus de "Saisie", elle fait de l'**Analyse de la Donnée**.

Étude de Cas N°1

L'Explosion du Food Cost dans un Riad-Boutique

Contexte : L'Hôtel "Palais Médina" (Boutique de luxe, 30 suites). Ce Riad est célèbre pour sa gastronomie marocaine ultra-raffinée. Le chiffre d'affaires F&B (Restauration) bat des records. Pourtant, lors de la P&L Review mensuelle, le DAF est alarmé : le **Food Cost** (Coût matière Nourriture) est monté à **45%** (la norme visée étant de 30%). L'augmentation du chiffre d'affaires est "mangée" par les coûts. La Marge Brute (GOP) du Riad est en danger.

Le Diagnostic du DAF (L'Audit de Terrain)

Le DAF ne se contente pas des chiffres Excel. Il descend en cuisine et à l'économat avec le Chef Exécutif. L'audit révèle une conjonction d'erreurs opérationnelles et d'absence de contrôle :

1. **Les Fiches Techniques (Recipes) :** Le Chef cuisine "à l'instinct" pour garantir l'excellence (L'hospitalité luxueuse), sans respecter les grammages stricts. Sur des produits nobles (Viandes, Épices rares, Safran), cette générosité détruit la marge par assiette.
2. **Le "Spoilage" (Gaspillage) :** Les cuisiniers préparent d'immenses "Mises en place" pour anticiper d'éventuelles fortes affluences. Or, la basse saison commence. À la fin du service, des quantités massives de produits frais préparés sont jetées (Waste).
3. **Le "Yield Spatial" et le Zellige :** L'expérience du client dans ce décor en **zellige** est sublime, l'hôtel pourrait vendre ses plats beaucoup plus chers (Pricing Power) car l'immersion culturelle justifie le prix.

Le Plan d'Action "Cost Control & Value"

Le DAF et le DOSM imposent un redressement chirurgical en 3 axes :

- **Menu Engineering (Ingénierie de la carte) :** Les prix de vente des plats "Signatures" (très demandés) sont augmentés de 15% (Protection de la marge par la Valeur Perçue).

- **Standardisation Gramée** : Le DAF impose la création de "Fiches Techniques" pour tous les plats. Le Chef de partie est rendu responsable (Ownership) du respect des portions au gramme près.
- **Production JIT (Just-In-Time)** : L'intégration des données du PMS (Taux d'occupation prévu) est envoyée chaque jour à la cuisine pour aligner *strictement* la préparation des denrées sur le nombre de clients présents dans le Riad.

Résultat : En 60 jours, le Food Cost retombe à **31%**. Le DAF a restauré des centaines de milliers de MAD de profit net (EBITDA), tout en maintenant la réputation d'excellence (Luxe) du Riad intacte.

Étude de Cas N°2

Maîtriser le Payroll lors d'une Baisse d'Activité

Contexte : L'Hôtel "Corporate Business Center" (Urbain, 200 chambres). En raison de l'annulation d'un salon international majeur dans la ville, les prévisions de revenus (Top-Line) pour les mois de mars et avril chutent brutalement de -25%. Le DAF active le "Plan de Contingence". L'objectif est de protéger le Profit (GOP) en réduisant la Masse Salariale (Payroll), qui représente 45% des charges de l'hôtel, sans recourir à des licenciements secs qui détruiraient le climat social.

Le Diagnostic (La Rigidité de la Masse Salariale)

L'analyse du "Manning Guide" (Grille d'effectifs) par le DAF montre que l'hôtel fonctionne avec 80% de contrats fixes (CDI) et seulement 20% d'intérimaires (Flexibilité). Face à une chute d'occupation de 25%, l'hôtel est en sur-effectif total. Les femmes de chambre et les serveurs seront payés pour "attendre" des clients qui ne viendront pas.

Le Plan d'Action "Agile Payroll Management"

Le DAF convoque le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et le Directeur de l'Hébergement pour imposer une restructuration chirurgicale (Cost Containment) :

- 1. Le Gel Total (Hiring Freeze) :** Interdiction absolue de remplacer les employés qui démissionnent ou partent en retraite sur cette période. Les tâches sont mutualisées entre les employés restants (Cross-training).
- 2. Purge des Congés Payés (Vacation Accruals) :** C'est la méthode de protection du Cash-Flow la plus efficace. Le DAF oblige 30% du personnel fixe à "solder" (prendre obligatoirement) leurs jours de congés accumulés pendant cette période creuse de mars-avril.
Impact Financier : L'hôtel diminue sa "Dettes Sociales" au Bilan (Provision pour congés payés) sans sortir de Cash supplémentaire, et les employés seront frais et disponibles pour la haute saison estivale.
- 3. L'Indexation Stricte des Extras (Casual Labor) :** Le budget d'intérim (Banquets, Housekeeping) est ramené à ZÉRO. Aucun "Extra" ne peut être appelé sans l'accord écrit du

DAF, conditionné par une remontée imprévue du taux d'occupation de dernière minute (Pick-up).

Résultat

Le chiffre d'affaires de mars et avril a effectivement chuté de 25%. **Cependant, le GOP (Marge Brute) n'a baissé que de 8%.** Le DAF a réussi à absorber le "choc de marché" grâce à une variabilisation extrême et anticipée du "Payroll". La rentabilité annuelle de l'hôtel est sauvée (Le "Flow-Through" a été protégé).

Étude de Cas N°3

Audit d'une Fuite de Cash sur les Coûts Énergétiques

Contexte : L'Hôtel "Seaside Resort & Spa" (Grand complexe, 300 chambres). Le poste POME (Property Operations, Maintenance, and Energy Costs) explose depuis le début de l'été. La facture d'électricité et d'eau a augmenté de 40% par rapport à l'année précédente (N-1), détruisant la marge (GOP) du Resort. Le Directeur Technique accuse la hausse nationale des tarifs de l'énergie (Inflation). Le DAF refuse cette fatalité et lance un "Forensic Audit" (Audit approfondi).

L'Analyse des "Unités d'Œuvre" (Data-Driven Control)

Le DAF ne regarde pas la "Facture Globale", il analyse la "Consommation Relative".

- Il croise les Kilowattheures (kWh) et les Mètres Cubes (m^3) consommés avec le nombre de **Chambres Occupées** (Cost Per Occupied Room - CPOR) via les données du PMS.
- *Le Constat Implacable :* Même en "Gommant" l'inflation (en analysant uniquement les volumes physiques consommés et non les prix en MAD), la consommation d'eau et d'électricité "Par Client" a augmenté de 25%. Le problème est donc **Interne** (Surconsommation, gaspillage ou fuite), et non purement externe.

Le Plan d'Action "Eco-Yielding"

Le DAF et le Directeur Technique parcourent physiquement l'hôtel (Management by Walking Around) et identifient les points d'hémorragie :

1. **Le "Chiller" (Climatisation Centrale) :** L'équipe technique laissait la climatisation tourner à pleine puissance dans l'immense Centre de Conférences (MICE) alors qu'il était vide depuis 3 jours. Le DAF impose une procédure de "Verrouillage de zone" coordonnée avec le planning du DOSM.
2. **Le Gaspillage des Chambres :** Les femmes de chambre (Housekeeping) laissaient la climatisation allumée (à $\$18^{\circ}C$) et la télévision allumée après avoir nettoyé la chambre pour "l'accueil du client".

3. **Le Green CAPEX d'Urgence** : Le DAF débloque 200 000 MAD pour installer des détecteurs de présence (Motion sensors) couplés aux contacteurs de fenêtres. Si le client ouvre le balcon, la climatisation se coupe automatiquement.

Résultat

L'investissement (CAPEX) de 200 000 MAD dans les détecteurs (Technologie de prévention) est rentabilisé (Payback) en seulement 3 mois d'été. En luttant contre la négligence humaine (Formation) et en imposant des contrôles de zone, la consommation énergétique retombe en dessous des standards N-1. L'hôtel a transformé une crise de charges en une démarche "Éco-Responsable" d'optimisation de Marge Nette.

Plan d'Action Stratégique

Mettre l'Hôtel sous Contrôle en 90 Jours

Lors d'une prise de poste en tant que CFO ou DAF, ou face à une dégradation de la rentabilité, l'urgence n'est pas d'augmenter les prix de vente (ce qui ferait fuir les clients), mais de "boucher les trous" du navire. L'optimisation des dépenses est le levier de profit le plus rapide. Voici votre plan de bataille pour instaurer une "Culture du Cost Control" en un trimestre.

Mois 1 : La Tolérance Zéro sur les Sorties de Cash

- **Semaine 1 (Le Verrouillage "Procure-to-Pay")** : Informez tous les Chefs de Département (HODs) et les Fournisseurs : "À partir de demain, aucune facture ne sera payée si elle ne correspond pas à un **Bon de Commande (Purchase Order)** validé préalablement par la Direction Financière." C'est la fin des "Achats sauvages" (Maverick Spend).
- **Semaine 2 (L'Audit des Abonnements - OPEX)** : Analysez les relevés bancaires. Listez tous les abonnements logiciels (SaaS, CRM), les contrats de maintenance et les contrats de sous-traitance (Ménage, Sécurité). Demandez aux responsables opérationnels de prouver l'utilité de chaque ligne. Résiliez immédiatement ce qui ne sert plus (Le "Gras" administratif de l'A&G).
- **Semaine 3-4 (La Chasse au Gaspillage F&B)** : Assistez à la fin d'un service (ex: Le Buffet du petit-déjeuner ou un grand Banquet). Observez ce qui est jeté à la poubelle (Food Waste). Convoquez le Chef Exécutif et le DAF : "Notre marge (GOP) part à la poubelle. Modifiez l'ingénierie des menus (Menu Engineering) et réduisez les portions dès la semaine prochaine."

Mois 2 : Piloter la Productivité (Le Plus Gros Pôle de Coûts)

- **Semaine 5-6 (Le "Payroll Control")** : Instaurez le suivi de la Productivité. Interdisez le recours aux "Heures Supplémentaires" (Overtime) non justifiées par une urgence absolue. Liez mathématiquement l'embauche des Extras (Casual labor) aux **Prévisions d'Occupation (Pace Report)** de la semaine à venir. Si l'occupation baisse, le coût variable salarial *doit* baisser.
- **Semaine 7-8 (La P&L Review Analytique)** : Modifiez le format de la réunion financière mensuelle. Ne faites plus la lecture du bilan. Exigez de chaque Chef de Département qu'il explique la **Variance** (L'écart par rapport au budget) de son propre centre de coûts, et qu'il

propose *son* plan d'action correctif. La responsabilité de la marge est transférée aux Opérationnels (Ownership).

Mois 3 : Technologie et Benchmarking

- **Semaine 9-12 (Automatisation & KPIs)** : Déployez un tableau de bord (Dashboard) visuel affichant les indicateurs clés quotidiens : *CPOR (Cost Per Occupied Room) du linge et des produits d'accueil, Food Cost %, et Ratio de Masse Salariale sur CA*. Mettez ces chiffres sous les yeux des équipes chaque matin pour ancrer la "Cost Culture" dans l'ADN de l'établissement.

Conclusion Générale

De la Restriction à l'Optimisation Intelligente

L'image d'Épinal du Directeur Financier (CFO) armé d'un stylo rouge, tranchant aveuglément dans les budgets, appartient au passé de l'industrie hôtelière. Dans un secteur du luxe et de l'expérience, couper brutalement la qualité du produit (ex: baisser la qualité de la nourriture ou réduire le nombre de femmes de chambre) pour "sauver le budget du mois" est une erreur stratégique fatale. Le client le remarquera immédiatement, l'E-réputation (TripAdvisor) s'effondrera, et la chute des revenus (Top-Line) qui s'en suivra sera bien pire que les économies réalisées.

Tout au long de ces 20 pages, nous avons démontré que le **Suivi et le Contrôle des Dépenses (Cost Control)** est une "Ingénierie de la Valeur" :

- **Le Bouclier de la Fraude (Procure-to-Pay)** : En imposant le "Three-Way Match" (Rapprochement Commande/Livraison/Facture) et des inventaires physiques réguliers (F&B), le DAF ferme les portes de l'opportunité au vol et au gaspillage (Shrinkage). Ce contrôle invisible protège la marge brute (GOP).
- **L'Agilité Opérationnelle (Flexing)** : En refusant la fatalité des "Coûts Fixes", le DAF intelligent transforme ses charges en "Coûts Variables". En pilotant la masse salariale (Payroll) via le "Forecasting" (Prévisions de revenus), il permet à l'hôtel d'être profitable à 100% d'occupation comme à 40% d'occupation (Résilience).
- **Le Partenaire de Vente (Le "Smarketing")** : Le DAF ne combat pas le Directeur Commercial (DOSM), il l'éclaire. En lui calculant le coût réel de chaque chambre louée (CPOR) ou de chaque congrès (MICE), il empêche la vente à perte (Dumping) et oriente la force commerciale vers les segments qui génèrent du "Profit Net" (Flow-Through) et non de simples volumes flatteurs pour l'égo.

"Un Dirham de Chiffre d'Affaires gagné doit être partagé avec les fournisseurs et le personnel. Un Dirham économisé sur un gaspillage ou une inefficacité (Waste) va directement, et à 100%, sur la ligne de Bénéfice Net de l'entreprise. Le Cost Control n'est pas l'ennemi de l'Hospitalité, il en est le financier."

En maîtrisant la science du Cost Control, vous démontrez aux Propriétaires (Asset Managers) et au Directeur Général (GM) que vous êtes le **Garant absolu de la Création de Valeur (Wealth Creator)**. C'est cette dimension de leader analytique, capable de transformer la théorie financière en efficacité opérationnelle quotidienne sur le terrain, qui vous désignera naturellement pour assumer les plus hautes responsabilités de l'Asset Management hôtelier.

Fin de la Masterclass - Suivi et Contrôle des Dépenses (CFO)