



ISCAE

Mastère spécialisé en Contrôle de gestion

2006-2007

**Conception d'une comptabilité
analytique à**

ATLAS HOSPITALITY MOROCCO

Réalisé par :

Houda LAAQOUD

Encadré par :

Abdelghani BENDRIOUCH



Conception d'une comptabilité analytique pour

AHM

INTRODUCTION	2
PARTIE I : ENVIRONNEMENT INTERNE ET EXTERNE DE LA SOCIETE	6
1- ENVIRONNEMENT EXTERNE :	6
1-1 LE TOURISME AU MAROC : IMPORTANCE SOCIO-ECONOMIQUE	6
1-2 VISION 2010 EN BREF :	7
1-3 L'INDUSTRIE TOURISTIQUE MONDIALE :	12
1-4 LES PERSPECTIVES :	13
2- ENVIRONNEMENT INTERNE :	14
2-1 PRESENTATION DE LA SOCIETE :	14
2-2 SEPARATION DES METIERS ET CONCENTRATION SUR L'HOTELLERIE :	16
2-2 COUVERTURE NATIONALE : UNITES EXISTANTES ET PLAN DE DEVELOPPEMENT :	16
2-3 ORGANIGRAMME DE LA SOCIETE :	19
2-4 DESCRIPTION DU SYSTEME COMPTABLE :	20
PARTIE II : PROJET DE CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE :	21
PARTIE II : PROJET DE CONCEPTION D'UNE COMPTABILITE ANALYTIQUE :	22
1- DEFINITION DES OBJECTIFS ASSIGNES A LA COMPTABILITE ANALYTIQUE:	22
1-1 ARGUMENTS DU CHOIX :	22
1-2 SITUATION ACTUELLE ET OBJECTIFS : ANALYSE DES COUTS ET CALCUL DES COUTS DE REVIENT :	23
2- ETUDE DU PROCESSUS DE CALCUL DU COUT DE REVIENT	25
1-1 PRINCIPALES FONCTIONS AU SEIN D'UNE UNITE HOTELIERE :	25
1-2 CHOIX DE LA METHODE DE COMPTABILITE ANALYTIQUE :	30
3- DEFINITION DE LA PROCEDURE D'AFFECTATION ET DE REPARTITION DES CHARGES	33
3-1 DECOUPAGE ANALYTIQUE :	33
3-2 TRAITEMENT DES CHARGES : INCORPORABLES, NON INCORPORABLES ET SUPPLETIVES :	36
3-3 TRAITEMENT ANALYTIQUE DES CHARGES :	38
3-4 MISE EN ŒUVRE DE LA COMPTABILITE ANALYTIQUE – DESCRIPTION DU SYSTEME :	41
3-5 RAPPORT ANALYTIQUE DE L'UNITE :	42
CONCLUSION	47
BIBLIOGRAPHIE	49

Introduction

La comptabilité de gestion est un système d'information comptable qui vise à aider les managers et à influencer les comportements en modélisant les relations entre les ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies.

Ce système d'information fait partie du contrôle de gestion. « C'est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. » Anthony, 1988.

Cette définition du contrôle de gestion souligne la place essentielle qu'il occupe au sein des organisations évoluant dans un environnement toujours plus hostile : ouverture des marchés, concurrence, transformation des modes de contrôle et le rôle croissant de l'information.

Ainsi, le contrôle de gestion a pour objectif de fournir des informations pour aider à la prise de décision. Il joue le rôle de conseil auprès de toutes les autres fonctions.

Toutefois, l'application du contrôle de gestion au sein de l'entreprise diffère selon le type de société. Il existe des différences selon la structure des coûts de l'entreprise et les objectifs assignés à ce contrôle.

Le contexte de concurrence et de baisse des marges contraint les entreprises à faire face à une augmentation de la complexité et de la variété des produits et des processus de production. Cela induit alors le besoin d'une vision nouvelle du pilotage de l'entreprise, prenant en compte des indicateurs plus nombreux et plus variés.

En effet, les schémas classiques des systèmes de décision hiérarchisés ne suffisent plus, face au besoin de suivre avec finesse l'ensemble des activités de l'entreprise et de disposer rapidement des informations nécessaires pour

réagir efficacement aux perturbations de toute nature qui peuvent affecter la vie de l'organisation. Il y a alors aujourd'hui un besoin de suivi analytique détaillé des coûts des opérations. Il ne suffit plus d'évaluer simplement le coût de revient des produits et services, mais il faut d'abord que ce coût de revient soit évalué avec précision. Il faut, de plus, connaître les coûts associés aux clients, afin d'orienter la politique commerciale de l'entreprise. Il faut enfin cerner les coûts induits par le fonctionnement de l'entreprise, afin d'orienter les choix d'organisation et de gestion vers une efficacité accrue.

Tout cela implique des systèmes d'information susceptibles de fournir aux gestionnaires et décideurs une variété importante d'indicateurs leur permettant d'obtenir des informations exploitables selon différents points de vue. En effet, l'imprévisibilité de plus en plus grande des évolutions techniques, économiques et commerciales impose que les systèmes d'aide à la gestion doivent être capables de conserver leur pertinence lorsque des évolutions importantes du système opérant ou du système de décision apparaissent : automatisation ou modernisation des ressources de production pour le système opérant, ou "réingénierie" pour le système de décision. Ceci est difficile à obtenir. Il s'agit alors de rechercher des systèmes de suivi des coûts et des budgets, des indicateurs de performance et des systèmes d'aide à la décision ouverts à des modifications et à des adaptations en fonction des nécessités du contexte.

Ainsi, l'évaluation des coûts doit être d'une précision maximale, de manière à estimer les devis avec finesse et orienter au mieux la stratégie commerciale. Et les indicateurs classiques tels que marge sur coûts variables et marge sur coûts totaux suffisent de moins en moins pour se positionner par rapports à la concurrence. Cela prend une importance d'autant plus grande qu'on assiste à une généralisation du travail sur commande, avec une corrélation importante entre le nombre de devis effectué et le chiffre d'affaires. Mais la précision dans l'estimation des coûts est également justifiée par les risques d'investissement

croissants en raison d'une part de l'augmentation des prix des installations de production, due à la sophistication de ces dernières et d'autre part à l'incertitude croissante sur l'évolution des marchés.

Parmi la panoplie de méthodes de comptabilité analytique existantes on peut citer : la méthode de l'imputation rationnelle, la méthode du direct costing, la méthode du coût marginal, la méthode ABC, la méthode des coûts préétablis, la méthode Input-Output et la méthode des coûts complets.

Dans ce travail, le choix s'est porté sur cette dernière. Son principe consiste à découper l'entreprise en centres d'analyse, chacun d'eux étant constitué par un groupement de moyens concourant au même but, et dont l'activité peut se mesurer en unités physiques dénommées "unités d'œuvre". On distingue les centres principaux, liées aux services commercialisés et les centres auxiliaires. Les charges d'exploitation sont alors réparties par centre. On ventile ensuite les charges des centres auxiliaires sur les centres principaux. Puis on calcule les coûts par unité d'œuvre.

Dans le cadre de cette étude, nous serons amenés à décrire les processus réels de l'entreprise et à réfléchir à la conception d'une comptabilité analytique affinée et structurée autour du concept coût complets. Tout cela dans le but d'aider les responsables de l'entreprise à maîtriser les coûts et à mieux appréhender sa structure et donc son développement futur.

Première Partie

**Environnement Interne et Externe
D'ATLAS HOSPITALITY MOROCCO**

Partie I : Environnement Interne et externe de la société

1- Environnement Externe :

1-1 Le Tourisme au Maroc : Importance socio-économique

Depuis toujours le Maroc a fondé de gros espoirs sur le tourisme. Durant ces 4 dernières années le nombre d'arrivées de touristes étrangers n'a pas cessé d'augmenter pour atteindre plus de 6,8 millions de touristes en 2006, après une période très difficile pour le tourisme mondial suite aux attentats 11 septembre 2001. Cela dit, les atouts touristiques du Maroc sont inestimables. La beauté et les mystères du désert, les rieuses et agréables vallées présahariennes, les neiges éternelles de l'Atlas, les forêts et les lacs aux eaux turquoise, les magnifiques plages de sable fin, la présence de cités impériales d'une beauté sans égal, ainsi qu'une multitude d'autres curiosités, font du Maroc l'un des pays aux potentiels touristiques parmi les plus élevés au monde.

La croissance de l'industrie touristique mondiale s'est inscrite en hausse de 5,5% en 2005 pour atteindre 808 millions de touristes, suite à la reprise de l'économie mondiale et à la vigueur des économies asiatiques. Cependant, des disparités de croissance existent entre les différentes régions du monde. Si l'Amérique et l'Europe sont des destinations en phase de saturation, l'Asie-Pacifique, le Moyen-Orient et l'Afrique sont considérés comme des destinations émergentes en forte croissance. L'Europe, avec ses destinations phares, France et Espagne, accapare une part de marché mondiale de 55%.

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, l'année 2006 sera marquée par la poursuite du ralentissement de la croissance mondiale des arrivées de touristes, s'établissant à 4,5% et ce, en raison des facteurs liés à la conjoncture internationale : croissance économique mondiale, augmentation

du taux d'inflation, resserrement monétaire aux Etats-Unis, terrorisme, hausse du cours du pétrole et propagation de la grippe aviaire.

L'OMT prévoit également, un taux de croissance annuel moyen de 4,1% sur la période 1995-2020. Pour sa part, l'industrie touristique marocaine a affiché de bonnes performances en 2005. Les arrivées de touristes ont augmenté de 6,3% en 2005 pour s'établir à 5,8 millions. Pareillement, les nuitées dans les hôtels classés connaissent une tendance haussière pour atteindre 15,2 millions de nuitées en 2005, soit une progression de 15,6% sur la période 2004-2005. Les recettes voyages et MRE ont atteint, respectivement, 41 Md.Dh et 40,8 Md.Dh en 2005, représentant toutes deux 17,7% du PIB contre 16,3% en 2004.

Le secteur touristique marocain est érigé en priorité par le gouvernement marocain. Ainsi, l'Accord-cadre signé entre l'Etat et la CGEM - "Vision 2010" a permis de définir une véritable stratégie touristique pour le Maroc à l'horizon 2010. Celle-ci s'articule autour de 6 chantiers, développés ci-dessous.

1-2 Vision 2010 en bref :

Possédant des atouts naturels importants et un patrimoine culturel riche et diversifié, le Maroc a opté pour la promotion du secteur touristique en mettant en place une stratégie de développement touristique volontariste susceptible de déclencher une dynamique de développement durable et intégré.

L'année 2001 marque clairement le point de rupture avec le passé en matière de politique touristique marocaine. En effet, depuis le discours prononcé par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le 10 Janvier 2001 à Marrakech lors des Assises Nationales du Tourisme, le Maroc est officiellement engagé dans une nouvelle politique touristique.

- **L'Accord Cadre et l'Accord d'application**, assises fondamentales pour un développement touristique durable et intégré.

Le Maroc s'est doté d'une stratégie prospective pour aborder le secteur du tourisme avec une vision à long terme confortée par un contrat programme chiffré et détaillé. Conscient du potentiel de cette industrie, l'Etat a érigé le tourisme en priorité économique nationale depuis la signature, sous la Présidence Effective de Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 10 janvier 2001, de l'Accord Cadre entre le Gouvernement et la Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM). Cet acte a été renforcé par la signature, le 29 octobre 2001, de l'Accord d'Application de l'Accord Cadre, contractualisant ainsi l'engagement des deux parties de mettre en oeuvre le dispositif stratégique de la nouvelle politique touristique « Vision 2010 ».

- **Objectifs clairs et chiffrés**

Les objectifs définis sont très ambitieux aussi bien en termes quantitatifs que qualitatifs.

La Vision 2010 se fixe les objectifs chiffrés suivants :

- En matière d'arrivées touristiques, il est prévu d'atteindre 10 millions de touristes, dont 7 millions de touristes internationaux (contre 6,5M en 2006) ;
- En matière de capacité hôtelière, 160.000 lits seront créés (dont 130.000 lits balnéaires et 30.000 lits dans les destinations culturelles du pays) portant la capacité nationale à 230.000 lits ;
- Investissements: le volume devrait atteindre 8 à 9 milliards €, (aménagement des nouvelles stations balnéaires, infrastructures, hôtellerie et animation) ;
- Recettes: le montant prévu est de 48 milliards € de recettes en devises ;
- Emploi: 600.000 emplois nouveaux seront créés ;

- Contribution du tourisme au PIB: elle devrait progresser en moyenne annuelle de 8.5%, ce qui la porterait à près de 20% à l'horizon 2010.
- **Vision 2010 : les six grands chantiers**

Afin de permettre au tourisme de jouer entièrement son rôle de moteur de développement socio-économique du pays, un arsenal de mesures et d'actions précises a été arrêté, avec des plannings d'exécution, des opérations de suivi, et d'évaluation.

Cette « Vision 2010 » s'articule autour de 6 chantiers fondamentaux, qui sont de véritables leviers opérationnels, permettant de concrétiser les objectifs de cette stratégie.

Ces chantiers se rapportent au Produit, à la Formation, à l'Aérien, au Marketing et à la Communication, à l'Environnement Touristique et à l'Organisation Institutionnelle.

Le produit

Le plan d'action se rapporte aussi bien au produit "Balnéaire" que celui dit "Culturel" et vise l'anticipation de la progression de la capacité d'accueil du pays en réalisant à l'horizon 2010

une capacité additionnelle de 80 000 chambres.

En outre, d'autres produits seront développés à savoir, le tourisme de niche, rural et interne.

La Formation

La mise en oeuvre de la "Vision 2010" générera une demande d'emplois directs d'environ 72 000 postes dans le secteur hôtelier.

L'Aérien

Cette ouverture s'est matérialisée par :

- a) la libéralisation du ciel marocain à de nouvelles compagnies aériennes,
- b) la création par RAM de la 1ère compagnie marocaine Low Cost dédiée au tourisme " ATLAS BLUE " et
- c) la mise en place de partenariats avec des Tour- Opérateurs intégrés pour le placement de lignes régulières prioritaires.

Le Marketing

La nouvelle stratégie marketing adoptée est basée sur une approche plus ciblée qui est réalisée à travers la restructuration et l'augmentation du budget de l'ONMT, le renforcement du co-marketing avec les tours opérateurs et une nouvelle stratégie de conquête des marchés (principalement l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne).

L'environnement institutionnel :

Ce chantier regroupe l'ensemble des actions qui visent à assurer un cadre institutionnel propice au développement des activités touristiques :

Contrôle, cadre juridique et réglementaire, qualité et ressources humaines.

A cet effet, le Maroc a consolidé son positionnement sur les principaux marchés stratégiques de l'Union européenne - France, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni et Italie – et ce, en offrant un produit balnéaire et culturel répondant aux attentes de la clientèle européenne. La stratégie marketing du Maroc a favorisé le développement de deux marques touristiques : Agadir et Marrakech.

La libéralisation du transport aérien, la prospection des marchés de la Russie, de la Scandinavie et du Moyen-Orient, la promotion et la communication des produits touristiques, le lancement du Plan de Développement Régional Touristique, le développement d'un fonds dédié à la propriété hôtelière et l'instauration du portail E-tourisme sont autant de signaux forts augurant de perspectives encourageantes dans l'avenir de ce secteur.

L'analyse financière des établissements hôteliers a été menée sur un échantillon de 18 établissements. Celui-ci a été scindé en trois sous-groupes : propriétaires, gestionnaires, et propriétaires et gestionnaires à la fois. Chacun des sous-échantillons comporte des acteurs majeurs de l'industrie touristique marocaine.

Le diagnostic financier de différents d'établissements hôteliers révèle que l'industrie touristique est fortement capitalistique, avec un ratio moyen de l'intensité capitalistique pour les propriétaires de 398,2% en 2004.

Contrairement aux propriétaires "aménageurs des zones touristiques", les gestionnaires apportent leur savoir-faire et leur pouvoir de négociation avec les TO afin d'offrir un service de qualité à des prix compétitifs.

Les propriétaires et les propriétaires gestionnaires recourent aux dettes moyen et long termes pour financer leur cycle d'investissement. Le ratio moyen d'endettement net des propriétaires et des propriétaires-gestionnaires s'est établi, respectivement, à 321,7% et 201% en 2004. Grâce à leur stratégie d'intégration verticale et de montée en gamme, les propriétaires gestionnaires ont dégagé une forte marge EBE, en moyenne, de 27,31% en 2004. Viennent ensuite les gestionnaires avec 18,40% et les propriétaires avec 16,22%.

Le diagnostic financier des entreprises de notre échantillon, toutes catégories confondues, a permis d'identifier les facteurs clés de succès des entreprises opérant dans le secteur touristique.

Au volet financier

- l'appartenance à un grand Groupe multi métiers ;
- la forte intensité capitalistique, notamment, l'investissement dans les immobilisations corporelles ;
- la gestion rigoureuse du cycle d'exploitation, notamment, le besoin en fonds de roulement ;
- la bonne gestion de la trésorerie en raison de la saisonnalité de l'industrie touristique ;

- la solvabilité des établissements hôteliers, en dépit de leur niveau d'endettement ;
- la taille des fonds propres.

Au volet commercial

- l'agressivité de la politique commerciale auprès des principaux marchés émetteurs de touristes étrangers ;
- l'amélioration des marges opérationnelles et donc, de la compétitivité grâce au pouvoir de négociation accru avec les tour-opérateurs ;
- l'augmentation du taux de fréquentation des hôtels des chaînes comme Accor Gestion et Atlas Hospitality ;
- la diversification du portefeuille de produits selon la qualité offerte et la région géographique ;
- le développement de synergies entre les différentes entreprises du Groupe (ex Atlas Hospitality avec RAM) ;
- la prospection de nouveaux marchés ;
- l'offre de produits à des prix compétitifs répondant aux attentes des touristes étrangers.

1-3 L'industrie touristique mondiale :

L'industrie touristique mondiale est en bonne santé. Les arrivées mondiales de touristes ont atteint 808 millions, soit une croissance de 5,5% en 2005, suite à la reprise de l'économie mondiale et la vigueur des économies asiatiques. L'Europe, avec ses destinations phares, France et Espagne, accapare une part de marché mondiale de 55%. Les recettes mondiales du tourisme se sont accrues de 18,8% pour s'établir à 622,7 milliards de dollars en 2004.

Il est à noter que le moyen de transport le plus utilisé par les touristes internationaux demeure le transport terrestre, du fait de la fréquence des voyages intra-régionaux, suivi du transport aérien et, enfin, du transport

maritime. Les touristes sont davantage attirés par le divertissement et les loisirs.

1-4 Les perspectives :

Croissance remarquable de 7,3% du tourisme mondial sur la période 1980-2004

Historiquement, les indicateurs clés de l'industrie touristique se sont inscrits en hausse constante sur la période 1980-2004. Les arrivées et recettes mondiales n'ont eu cesse de progresser avec, respectivement, un taux de croissance annuel moyen de 7,3% et 20,2%.

Le développement de certaines régions a été plus soutenu que d'autres. A titre d'exemple, la région Asie-Pacifique a connu le plus fort accroissement, soit en moyenne 22,8%. Le Moyen-Orient et l'Afrique ont également affiché un taux de croissance annuel moyen à deux chiffres, suite à leur positionnement concurrentiel sur le marché international, à la diversification de l'offre touristique et à la politique de baisse des prix matérialisée par l'émergence des compagnies low cost.

Progression de 5,5% du tourisme mondial en 2005

Selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), les arrivées mondiales de touristes ont enregistré un taux de croissance de 5,5% en 2005, atteignant 808 millions. Cette hausse vient consolider la forte progression enregistrée durant l'année 2004, soit 10%, en raison de la reprise de l'économie mondiale, et en particulier des économies des principaux marchés émetteurs de touristes - Amérique du Nord et Europe, et de la vigueur des économies asiatiques.

De ce fait, le tourisme international s'est bien comporté en 2005, en dépit :

- a) des conséquences des catastrophes naturelles (tsunami et ouragans),
- b) des attentats terroristes,
- c) de la hausse du cours du pétrole sur le marché mondial et

d) des effets néfastes de la grippe aviaire.

Par région, si le continent africain a enregistré une forte progression de 10% en 2005, le nombre d'arrivées de touristes, en valeur absolue, reste très faible s'établissant à 38,7 millions. Cet accroissement est tiré par le bon comportement du tourisme en Afrique du Nord.

Le taux de croissance de l'Asie-Pacifique s'est établi, en moyenne, à 7%, encouragé par la fin de la panique engendrée par l'épidémie de SARS et l'amélioration de la conjoncture économique sur d'importants marchés émetteurs du tourisme intra-régional et interrégional.

De plus, la demande touristique a repris dans cette région du monde du fait

- a) de la plus grande fréquence des voyages de courte durée,
- b) de l'accroissement du tourisme intra-régional et
- c) de la pratique de tarifs plus compétitifs en raison de l'arrivée sur le marché asiatique de nouvelles compagnies aériennes low cost offrant des vols intérieurs et sous régionaux supplémentaires.

Dans le continent américain, la croissance s'est située à 6% et s'est caractérisée par une forte disparité selon les régions. Elle s'est établie à 8% aux Etats-Unis, tandis que les pays de l'Amérique du Sud ont marqué des taux de croissance se situant entre 10 et 20%.

2- Environnement Interne :

2-1 Présentation de la société :

ATLAS HOSPITALITY est la filiale du groupe Royal Air Maroc et a pour objet l'exploitation et le développement des hôtels de la chaîne sous le label ATLAS HOTELS & RESORTS.

La structure est basée sur un effectif de 1300 cadres et employés avec un chiffre d'affaires de 274 millions dhs en 2005/2006.

Son portefeuille clientèle est composé d'un mix varié et diversifié : 35% clientèle française, 30% clientèle Allemande, 25% clientèle Espagnole et Italienne, 20% clientèle nationale, 15% Britannique et Benelux.

2-1-1 Historique :

- **1995 : SOTORAM, filiale de RAM au bord de la faillite**
 - Une activité hôtelière accidentelle, lourdement déficitaire, très endettée avec des produits hors marchés.
 - Une activité catering déstructurée, des coûts de fabrication très élevés avec 2 unités opérationnelles.
 - Un capital social de **18 Mdhs** et une **situation nette négative**.

- **1996 – 2001 : Retour à la rentabilité**
 - Restructuration de l'activité hôtelière, repositionnement sur le marché, commercialisation et marketing agressif, retour aux bénéfices.
 - Construction du catering de Marrakech dans les standards modernes
 - Refonte de la structure de Ressources Humaines par l'adoption d'une politique de départs négociés.
 - Recapitalisation de l'entreprise par ses réserves, capital social ramené à 80 Mdhs.

- **2002 – 2004 : Consolidation des acquis**
 - Certification des comptes, informatisation des processus, rajeunissement du management et des effectifs et capital social augmenté de 110 Mdhs.

2-2 Séparation des métiers et concentration sur l'hôtellerie :

La Sotoram, consciente de la lourdeur de la gestion des deux métiers, décida de les séparer et se concentrer sur son métier de base : l'hôtellerie.

La volonté de construire un opérateur hôtelier national institutionnel a entraîné la cession de l'activité catering à une nouvelle filiale du Groupe RAM pour se concentrer sur l'hôtellerie, cœur de métier.

L'existence d'un savoir faire dans le développement et l'exploitation hôtelière reconnue au niveau national, ont aidé ce qui devenait désormais Atlas Hospitality Morocco à s'édifier une bonne image sur le marché auprès des prescripteurs.

2-2 Couverture nationale : Unités existantes et plan de développement :

2-2-1 Des enseignes par typologie de métier :



- Hôtels de catégorie **5 étoiles**.
- Grande tradition de l'hôtellerie.



- Hôtels de catégorie **4 étoiles**.
- Produits conviviaux pour des vacances ou des circuits.
- Au cœur des destinations touristiques du pays.



- Hôtels de catégorie **3 étoiles**.
- Excellent rapport Qualité/Prix.
- Alliant l'utile à l'agréable sur des sites de niche à travers le royaume.

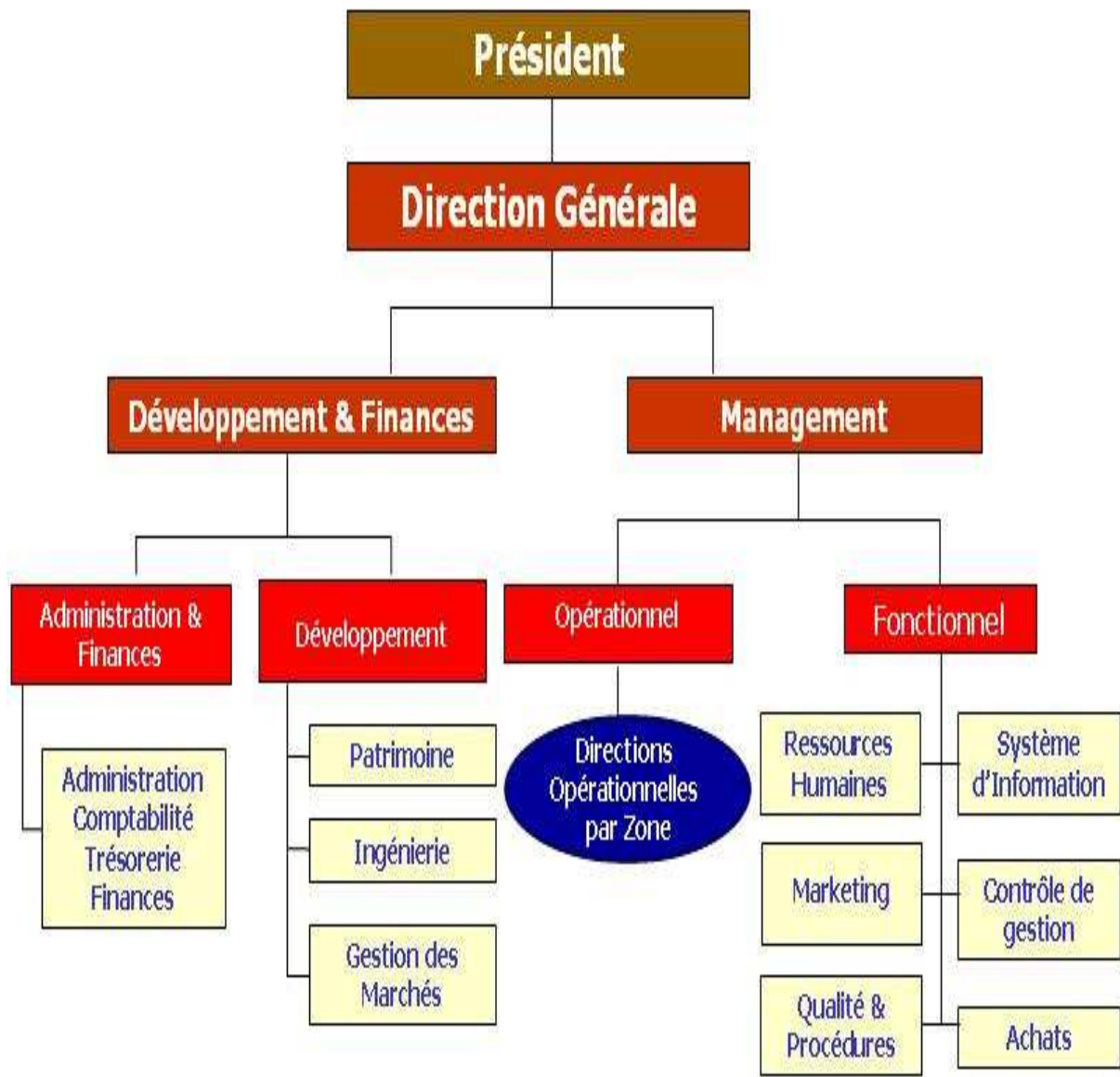
Principales informations :

Unité	Ville	Catégorie	Date d'ouverture
Atlas Asni	Marrakech	4*	1986
Atlas Médina	Marrakech	5*	déc-03
Atlas Amadil	Agadir	4*	1986
Atlas Orient	Oujda	4*	juil.-05
Atlas Rif	Tanger	4*	avr.-06
Atlas chaouen	Chaouen	3*	mai-06
Atlas Khénifra	Khénifra	3*	févr.-06
Atlas Airport	Casablanca	3*	sept.-06
Royal Atlas	Agadir	5*	mai-07

2-2-2 Organigrammes des hôtels par zone :



2-3 Organigramme de la société :



2-4 Description du système comptable :

Atlas Hospitality Morocco dispose d'un système intégré contenant les modules suivants :

- Gestion du front office
- Comptabilité générale
- Gestion de la paie
- Gestion des points de vente
- Gestion des stocks
- Comptabilité analytique

Tous les éléments traités dans les différents modules sont automatiquement déversés dans le module « Comptabilité générale ». le système informatique d'AHM est performant, à condition d'être bien exploité.

En effet, le module Comptabilité Analytique, permet, après paramétrage découlant des décisions prises après l'étape « Conception » de traiter la comptabilité générale de manière à calculer les coûts de revient et les marges. La difficulté que présente le système comptable à AHM est surtout d'ordre technique. Passée l'étape de conception, un travail lourd de paramétrage s'impose.

La conception et la mise en place d'une comptabilité analytique au sein d'AHM aurait le mérite de résoudre un certain nombre de problèmes :

- les reportings mensuels, annuels et journaliers nécessitent un passage par une étape « saisie » pour alimenter des canevas conçus de manière extracomptable, d'où un risque d'erreur ou d'omission. La mise en œuvre de la comptabilité analytique permettra une automatisation de la remontée de l'information au siège et ainsi une sécurisation des données.
- Amélioration des délais de production de l'information : en effet, le système comptable permet une comptabilisation simultanée en comptabilité générale et analytique, d'où un gain de temps considérable.

Deuxième Partie

**Projet de conception d'une Comptabilité
Analytique au sein
D'ATLAS HOSPITALITY MOROCCO**

Partie II : Projet de conception d'une comptabilité analytique :

1- Définition des objectifs assignés à la comptabilité Analytique:

1-1 Arguments du choix :

La comptabilité analytique d'exploitation joue un rôle primordial dans le calcul et l'analyse des coûts d'une entreprise. Elle permet, entre autres :

- de faire apparaître les éléments susceptibles de contribuer à la détermination du prix de revient de chaque centre de responsabilité.
- Permettre le contrôle de la rentabilité de ces éléments
- Permettre l'examen des conditions internes d'exploitation, apprécier la gestion des responsables et aider à la prise de décision.

Atlas Hospitality Morocco, dont le rythme de développement est important, se doit d'asseoir sa croissance sur des bases solides. Le nombre d'unités créées chaque année, et la taille visée par la stratégie de l'entreprise à l'horizon 2012, contraignent les gestionnaires à concevoir et mettre en place une CAE, qui leur permettra de prendre d'importantes décisions, avant tout investissement comme lors de l'exploitation de l'entité.

- ❖ La volonté de la chaîne d'asseoir un système de contrôle de gestion solide et fiable, et de connaître avec précision les coûts et la rentabilité de chaque département au sein de chaque unité hôtelière.
- ❖ La chaîne étant en plein processus de croissance, la mise en place d'une comptabilité analytique permettrait d'avoir un background utile à exploiter avant l'ouverture de toute unité hôtelière, en analysant l'existant en terme de positionnement géographique, capacité, mix client.

1-2 Situation actuelle et Objectifs : Analyse des coûts et calcul des coûts de revient :

Actuellement, AHM ne dispose d'aucun système de comptabilité analytique.

Les éléments disponibles sont :

- le chiffre d'affaires par segment de métier : Hébergement, Restauration, Boissons, Boutiques (Dépôts de vente), Centre de remise en forme et Annexes.
- une comptabilisation d'une partie des charges « directes » (consommation de denrées, consommations de boissons, achats de marchandises faisant l'objet d'une revente dans les boutiques) selon la méthode de l'Uniform system of account, méthode propre au secteur hôtelier, qui sera développée ultérieurement.

En ce qui concerne le contrôle de gestion, il est à préciser que quelques éléments de base sont déjà mis en œuvre, il s'agit principalement de :

- Reportings journaliers : Etats envoyés par toutes les unités au contrôle de gestion du siège pour contrôle et suivi (CA journalier par segments de métiers, statistiques et occupation)
- Reportings mensuels : Compte d'exploitation mensuel de chaque unité, préparé sur la base des informations fournis par la comptabilité générale.
- Système budgétaire : Budgets élaborés annuellement et suivi budgétaire mensuel.

En conclusion, aucun système de pilotage proactif n'est en place. Le contrôle de gestion, à l'heure actuelle, ne peut déceler les activités les plus productives de celles qui le sont moins. Il ne peut pas non plus déceler les activités déficitaires.

Partant de là, La conception d'une comptabilité analytique d'exploitation au sein d'AHM aura pour objectifs :

- **Mesurer les coûts engagés et la rentabilité dégagée par chaque segment d'activité :**
 - Au niveau des services fournis par les unités;
 - Au niveau des types de clientèle et segments de marché auxquelles l'entreprise s'adresse ainsi que les zones géographiques sur lesquelles opère la société.

- **Mesurer la performance des différents centres de responsabilité de la société en terme :**
 - D'efficacité : Réalisation des objectifs ;
 - D'efficience : optimisation des moyens mis en œuvre par la société pour atteindre ses objectifs.

- **Permettre de reconnaître les activités les plus rentables au sein de chaque unité,**
- **Déterminer la rentabilité de chaque point de vente : Restaurant, Bar, Night club, Boutiques...**
- **Expliquer les résultats de chaque unité hôtelière et de l'entreprise après consolidation.**

2- Etude du processus de calcul du coût de revient

1-1 Principales fonctions au sein d'une unité hôtelière :

Direction de l'unité:

La direction s'occupe de l'encadrement du personnel, des relations publiques, de la coordination et du contrôle de l'ensemble des activités.

Le Directeur d'Hôtel est la locomotive de l'établissement : c'est lui qui centralise les informations et qui coordonne les différents services. En tant que gestionnaire, il gère les coûts de fonctionnement, fixe les objectifs, surveille le chiffre d'affaires quotidien, budgétise les investissements. En tant que commercial, il prospecte de nouveaux clients, s'assure que son établissement est connu et reconnu sur le marché, définit la stratégie commerciale la mieux adaptée à la conjoncture, supervise et participe à des actions de promotion, par exemple lors de salons.

Département Hébergement :

Le département hébergement assure la gestion des chambres de l'établissement, des coûts et des recettes ainsi que l'élaboration des budgets prévisionnels. Cette direction est responsable du remplissage de l'établissement. Elle contrôle, en collaboration avec les responsables de service, la qualité des prestations et la bonne organisation des services. Elle dirige le personnel des étages et de la réception. La direction de l'hébergement définit la politique de vente des chambres : élaboration des tarifs, opérations de promotion, relations publiques...

Le département Hébergement coordonne et contrôle l'ensemble du personnel et les différents services liés à l'hébergement :

- Réception,
- Etages,
- Information,
- Standard,
- Lingerie,

La coordination entre ces services a pour but de livrer au client une chambre, satisfaisant ses attentes en matière de confort, qualité et hygiène.

Département Restauration :

Il assure la gestion de la restauration. IL définit et contrôle le budget alloué au fonctionnement de l'établissement. Il gère les achats, élabore la carte et fixe le prix des plats proposés. Avec la direction générale, il définit la politique commerciale de l'établissement, le choix du créneau sur lequel se positionne chaque restaurant. Il travaille à la promotion de l'image de marque des restaurants : campagnes de publicité, relations publiques. Le but de ces démarches étant d'augmenter la rentabilité des différents points de vente Restauration.

Le département Restauration est décomposé en deux sous-sections :

- Cuisine
- Restaurants

Le centre cuisine livre le centre restaurants en repas, selon un ensemble de paramètres : type du restaurant (buffet ou service à la carte), nombre de couverts disponibles, commandes, room service ...)

Département Services :

① **La boutique** fonctionne à l'image d'un centre commercial indépendant. Le fonctionnement suit le processus suivant :

Achats produits → Stockage → sortie de stock → vente

Dans la plupart des unités hôtelières, les dépôts de vente sont des centres à très forte marge.

② **Centre de remise en forme** : Pour offrir un service plus complet au client, les unités hôtelières de la chaîne sont dotées actuellement de centres de remise en forme.

Ces centres mettent à la disposition du client une panoplie de services : Massages, bain maure, sauna, coiffure, soins de beauté, etc....

C'est donc un centre de frais qui engendre des coûts non négligeables.

Département administratif et financier :

Le département financier de l'unité assure la gestion des recettes, la tenue de la comptabilité, le suivi de la trésorerie et des débiteurs, et veille à la fluidité et fiabilité des relations avec le siège : Reportings journaliers et mensuels, remontée de fonds, communication de données financières.

Elle veille aussi au contrôle des différents services dans le but de sécuriser le chiffre d'affaires et veiller au respect de l'application des différentes procédures comptables.

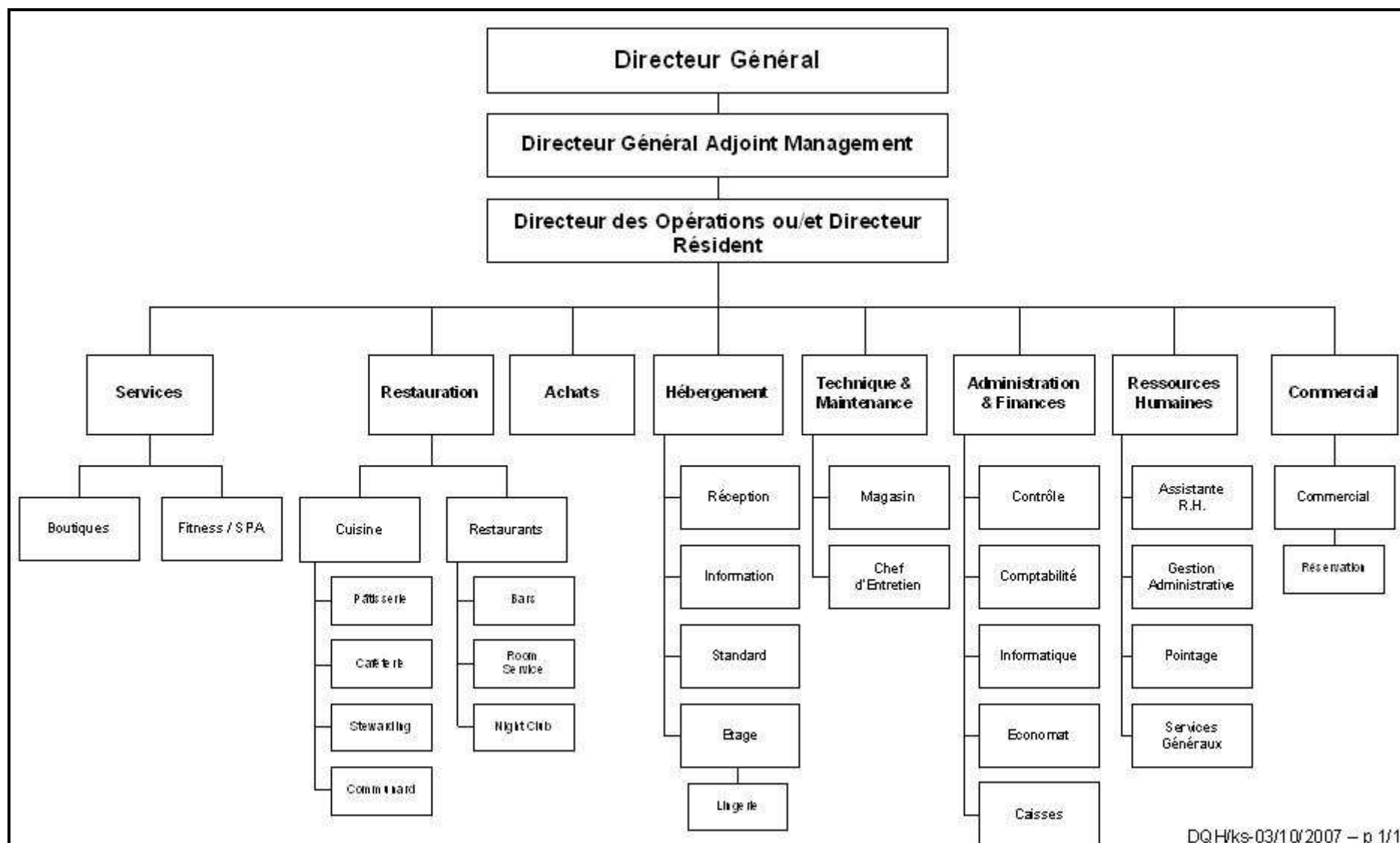
Elle veille aussi à fournir aux différents départements les inputs nécessaires à leur fonctionnement quotidien (Denrées, produits d'accueil, produits finis, ...)

Département commercial :

La fonction commerciale et marketing d'un hôtel veille à la commercialisation du produit, dans le cadre de la politique commerciale définie par la chaîne, qui

tient compte de plusieurs paramètres, tels que la l'emplacement géographique de l'unité, la capacité, la structure de prix, etc....

Voir Organigramme.



DQ.H/ks-03/10/2007 - p 1/1

1-2 Choix de la méthode de comptabilité analytique :

Le fait de décider l'adoption d'une comptabilité analytique pose le problème du choix de la méthode la plus adaptée à la structure d'une unité hôtelière. Ce choix doit tenir compte des besoins de la société en informations analytiques et des caractéristiques de l'entreprise.

Aussi, le degré de maîtrise de la méthode choisie et l'adhésion des responsables à cette méthode influent considérablement sur la réussite de la mise en place de la future comptabilité analytique.

Théoriquement, il existe plusieurs méthodes d'analyse des coûts (coût complet, coût partiel, direct costing, méthode ABC, etc.), et chacune d'entre elles présente des avantages et des inconvénients.

Avant d'exposer la méthode choisie, il s'avère nécessaire d'évoquer la spécificité de la comptabilité hôtelière : le Uniform system of account.

L'uniform system of accounts : première initiative d'un plan comptable sectoriel établi par les Américains :

L'uniform system of accounts for hotels est l'aboutissement d'une profonde réflexion sur l'uniformisation des travaux comptables qui a été menée par les professionnels de l'hôtellerie aux Etats unis d'Amérique.

L'idée de l'uniformisation a été initiée en 1925 par une association professionnelle qui souhaitait homogénéiser les travaux comptables propres aux entreprises hôtelières. En effet, c'est l'association des hôtels de la ville de New York qui a piloté le projet de mise en place du premier plan comptable hôtelier Américain. Les professionnels relevant de cette association ainsi que les experts associés à ce projet ont défini, lors d'un comité tenu en 1925, les principes de base d'un système devant permettre de présenter, classer et exploiter les documents comptables se rapportant à l'activité hôtelière. Ce faisant, l'association des hôtels de la ville de New York a entrepris un grand effort vers la voie de l'uniformisation, au sein de la profession hôtelière, des opérations comptables.

Les grandes chaînes hôtelières ont été les premières à adopter le plan comptable Américain. L'utilisation de l'Uniform system of accounts s'est considérablement répandue, dans un premier temps au sein des chaînes intégrées opérant aux Etats-Unis. Ses qualités lui ont prévalu d'être utilisé en Europe, particulièrement dans les grandes destinations touristiques (France, Angleterre, Allemagne, Italie, Espagne.....) ou opèrent les grandes chaînes hôtelières qui sont obligées d'adopter l'uniform system of accounts dans la finalité d'établir des comparaisons homogènes intra-groupe.

Au Maroc, l'uniform system of accounts est peu généralisé. Seules les chaînes internationales (Accor, Le Méridien, Hyatt, Sheraton....) y font recours pour tenir une comptabilité de gestion adaptée aux spécificités de l'activité hôtelière dans l'optique de se conformer aux standards de gestion et faciliter les travaux de consolidation et de rapprochement avec les chaînes mères.

Aussi, la majorité des hôtels indépendants qui sont classés dans la catégorie des 5 et 4 étoiles ne semblent pas encore intéressés par cet outil de gestion comptable pour diverses raisons, notamment la finalité de son utilisation (Désintérêt par rapport aux études comparatives et de benchmarking, hôtels n'intéressant pas les chaînes ...), les moyens humains et techniques, le coût lié à la formation.

Au sein d'AHM, l'uniform system est adoptée de manière partielle, en extracomptable pour présenter les comptes d'exploitation mensuelle. Sa mise en place est nécessaire, et se fera en concert avec la mise en place de la comptabilité analytique.

Ainsi, et tenant compte des moyens dont dispose l'entreprise (humains, financiers et matériels) et des objectifs qu'elle compte réaliser, et après discussions avec les différents responsables de la société, il a été décidé de choisir la méthode du Full Costing (sections homogènes), parfaitement adaptée à l'uniform system.

D'autres raisons sont à l'origine du choix de cette méthode, II s'agit essentiellement :

- ❖ La méthode des sections homogènes s'adapte très bien à la structure divisionnaire des unités hôtelières, ce qui permet de mettre en place une comptabilité analytique sans réorganisation profonde.
- ❖ De surcroît, la méthode des sections homogènes est la mieux adaptée au contexte économique de production et présente les avantages suivants :
- ❖ La méthode des sections homogènes permet de résoudre d'une manière plus précise et plus conforme à la réalité le problème de l'imputation des charges indirectes. C'est donc un moyen de traitement comptable pour l'obtention des différents coûts.
- ❖ Cette méthode est aussi un moyen de contrôle de la gestion de l'entreprise facilitant la recherche et la mise en cause de responsabilité.
- ❖ La méthode consiste alors à calculer pour un segment d'activité donné un coût de revient qui intègre une quote-part de l'ensemble des charges de l'entreprise, qu'il s'agisse de charges fixes ou variables, ou charges directes ou indirectes.

C'est la méthode la plus répandue dans son application car elle répond parfaitement aux problèmes de gestion que pose une situation d'économie de production : quel prix de vente doit-on fixer pour un tel produit ?

La méthode est axée sur une analyse par produit. Elle propose, à partir d'un découpage des charges directes et indirectes, une affectation et une imputation de tous les coûts sur les produits, selon des unités d'œuvre. La création des sections est donc nécessaire pour le calcul des coûts y afférent.

La méthode des sections homogènes repose sur le principe du découpage de l'entreprise par sections et l'analyse des charges en charges directes et charges indirectes. , ces dernières étant dites des charges de sections. Les

sections sont qualifiées d'homogènes selon la définition du plan comptable général français qui les définit comme étant des compartiments d'ordre comptable dans lesquels sont groupés, préalablement à leur imputation aux coûts et prix de revient intéressés les éléments de charges qui ne peuvent leur être directement affectés.

3- Définition de la procédure d'affectation et de répartition des charges

3-1 Découpage analytique :

3-1-1 définition des sections :

La structure d'une unité hôtelière est telle qu'on peut procéder au découpage suivant :

- **Sections Auxiliaires : Fonctionnelles ou administratives, travaillant au bénéfice d'autres sections principales ou auxiliaires.**
- **Economat général** : pourvoit les différentes sections en inputs nécessaires à leur fonctionnement :
 - Cuisine : denrées, épicerie, boissons, Ustensiles,...
 - Blanchisserie : Produits d'entretien,...
 - Commercial et administration : Fournitures de bureaux, dépliants, etc....
 - Hébergement : produits d'accueil, produits d'entretien ...
 - Centre commercial : produits destinés à la vente dans les boutiques.
 - Centre de remise en forme : s'approvisionne auprès de l'économat en produits de beauté et de soins, produits d'accueil, produits d'entretien et de manière exceptionnelle denrées ou boissons.

- **Cave** : fournit la section restauration en boissons alcoolisées pour les différents points de vente.
 - **Cuisine** : met à la disposition des points de vente restauration (Restaurants, bar, Night club, Room service) les différents mets et repas préparées à la demande et selon la nature du service : Buffet ou carte.
 - **Lingerie** : fournit la section Hébergement en prestations de lavage du linge destiné aux chambres, et en prestations de blanchissage pour les clients.
 - **Commercial** : fournit toutes les sections principales.
 - **Administration** : fournit toutes les sections principales.
- **Sections principales : travaillant directement sur les produits ou les services.**
- Hébergement
 - Restauration
 - Centre commercial
 - Centre de remise en forme

3-1-2 Processus de calcul du coût de revient :

La détermination des prix de revient réels par la méthode des sections homogènes, est fondée sur la distinction entre charges directes, qui peuvent facilement être affectées à un centre de prestation (restaurant, étage...) et des charges indirectes, difficilement imputables directement à un coût et qui ne peuvent donc l'être que sous forme de répartition et d'imputation suivant des critères plus ou moins rationnels.

Les charges d'exploitation peuvent donc être réparties entre charges indirectes et charges directes, celles-ci seront d'abord imputées à un centre de frais ou à un centre auxiliaire et ensuite aux coûts des prestations (centres principaux).

Dans ce qui suit, nous considérerons à dessein la cuisine comme étant un centre principal de production, pouvant recevoir les dépenses directes.

Le schéma décrit dans le paragraphe qui suit permettra de mieux saisir le processus de répartition des charges d'exploitation pour le calcul des prix de revient.

On peut donc tracer un schéma des différentes étapes de calcul et de répartition des dépenses d'exploitation qui permettent la détermination du prix de revient réel de chaque activité et par voie de conséquence de chaque unité de production : Nuitée, chambre, repas, produit vendu, prestation fournie :

- Ventilation des charges d'exploitation enregistrées aux sous comptes de la classe 6 de la comptabilité générale.
- Distinction et localisation des dépenses directement affectables aux centres de coûts (hébergement, restauration, économat, cave-bar, et centre commercial) et des dépenses indirectes qui feront l'objet d'une répartition.
- Affectation des dépenses directes aux centres de coût.
- Répartition et imputation des dépenses indirectes à chaque centre de frais puis aux centres principaux sur la base d'une clé de répartition.
- Répartition des frais généraux.
- Calcul du prix de revient de chaque unité d'œuvre.

3-1-3 Choix des unités d'œuvres :

- Hébergement : Nombre de chambres occupées.
- Restauration : Nombre de repas servis.
- Centre commercial : 100 dh de CA
- Centre de remise en forme : Nombre de soins vendus.

Sections	Unité d'œuvre	Raisons du choix
Hébergement	Chambre occupée	- Mesurer le coût des chambres remplies, meilleure politique de pricing.
Restauration	Repas Vendus	- Mesurer le coût de production de chaque repas servi, évaluer la rentabilité de chaque repas.
Centre commercial	100 dh de CA	- La diversité et l'hétérogénéité des produits.
C. Remise en forme	Soin Vendu	- Mesure l'activité du centre.

3-2 Traitement des charges : incorporables, non incorporables et supplétives :

Si la comptabilité générale est établie dans une optique fiscale et financière, la comptabilité analytique, quant à elle, est une comptabilité interne dont le traitement des charges doit correspondre à une réalité économique.

De ce fait, et pour le calcul et l'appréciation des coûts à des fins internes, on essaiera de repérer pour chacune des unités hôtelières d'AHM, les éléments suivants :

- ❖ Les charges incorporables aux coûts ;
- ❖ Les charges non incorporables aux coûts ;
- ❖ Les charges supplétives ;
- ❖ Les charges d'usage et les charges étalées.

3-2-1 Les charges incorporables aux coûts

Ce sont des charges afférentes à l'activité normale de l'entreprise. Ces charges sont enregistrées en comptabilité générale et doivent être reprises en comptabilité analytique pour le calcul des coûts.

En effet, la majeure partie des charges d'exploitation et des charges financières est en principe incorporable aux coûts. Les charges incorporables sont clairement identifiées.

3-2-2 Les charges non incorporables aux coûts

Les charges non incorporables sont celles qui sont enregistrées en comptabilité générale mais que la comptabilité analytique ne peut prendre en considération du fait qu'elles n'ont pas un rapport direct et immédiat avec l'activité de l'entreprise.

Suivant le plan comptable de la société, seront considérés comme charges non incorporables les éléments suivants:

- ❖ Impôt et taxes des exercices antérieurs ;
- ❖ Amortissement des immobilisations en non valeur (frais d'augmentation du capital, charges à répartir sur plusieurs exercices) ;
- ❖ Pertes de change des exercices antérieurs ;

3-2-3 Les charges supplétives

Ce sont des charges qui ne figurent pas en comptabilité générale pour des raisons juridiques ou fiscales. Ce type de charges est absent dans la comptabilité des unités AHM.

3-3 Traitement analytique des charges :

3-3-1 Distinction charges directes/ charges indirectes :

Après avoir déterminé les charges incorporables de la comptabilité analytique, on distingue par la suite entre charges directes et charges indirectes pour pouvoir calculer les différents coûts et les prix de revient complets.

L'ensemble des charges incorporables corrigées que nous avons déterminé (charges incorporables + charges supplétives) sont réparties entre :

- Charges directes: Ce sont des charges qui ne posent aucun problème quant à leur imputation, puisqu'elles sont affectées directement au coût des produits en se basant sur le support d'information principal à savoir les factures et les bons de prélèvement.

- Achats directs de denrées ou matières
- Frais du personnel des sections.

- Charges indirectes : Ce sont des charges indivises au niveau de la saisie de l'information. Elles doivent faire l'objet d'un calcul intermédiaire avant de procéder à leur imputation au coût du produit final. Ce calcul consiste en la répartition de ces charges sur les sections d'analyses puis en l'imputation du coût de ces différentes sections aux produits concernés. Ainsi, nous allons passer d'un classement des charges par nature à un classement par fonction.

La liste des charges indirectes apparaissant dans la comptabilité générale d'une unité cas au titre de l'exercice 2006 peut être dressée comme suit : (Liste abrégée)

- Achats stockés de denrées, boissons, fournitures, produits d'accueil, produits d'entretien, ...

Achats non stockés de matières et fournitures : Eau, électricité, gaz, combustibles non stockables, carburant, fleurs.

- Achats de travaux, études et prestations de service
- Locations et charges locatives

- Entretien et réparation, maintenance espaces verts
- Primes d'assurance
- Rémunérations d'intermédiaires et occasionnels
- Honoraires
- Etudes, recherches et documentation
- Dotations aux amortissements.

3-3-1 Regroupement et Traitement des charges incorporables dans les sections :

Directes :

- Frais de personnel :

Les salaires du personnel d'exécution ne posent aucun problème de répartition, la position hiérarchique de chacun étant bien connue et les fonctions bien assumées.

- Achats directs de denrées et matières consommables :

Les achats non stockables tels que les marchés, ainsi que les sorties de denrées de l'économat sont directement affectées à la cuisine. Les bons de prélèvement établis par chaque service demandeur et valorisés permettront une répartition de ce poste de charges.

Indirectes :

Achats stockables de denrées, matières et fournitures :

Les consommations de denrées, boissons, fournitures Spa, produits d'accueil, produits d'entretien ... sont évaluées au CMUP.

Petit matériel d'exploitation :

L'évaluation des stocks de petit matériel d'exploitation constitue une problématique considérable en gestion hôtelière.

Le petit matériel d'exploitation est acheté selon les besoins exprimés par l'exploitation, et stocké à l'économat.

Les consommations mensuelles sont évaluées de manière grossière, et le seul inventaire effectué est annuel, pour répondre à l'obligation légale.

La mise en place d'une comptabilité analytique permettra d'évaluer correctement les consommations de chaque section.

Un inventaire permanent sera effectué, et le stock sera évalué au coût moyen pondéré.

Impôts et taxes :

Les impôts et taxes doivent faire l'objet d'une distinction entre les impôts directs et les impôts indirects, les premiers peuvent être répartis proportionnellement à la surface des locaux et au personnel employé, les seconds concernent pratiquement le chiffre d'affaires de chaque centre d'activité.

Travaux, fournitures et services extérieurs (Autres charges externes)

Les charges d'entretien et de réparation de l'équipement et des installations étant généralement imputables aux biens immobilisés, peuvent être réparties suivant les mêmes bases que celles proposées pour les charges d'amortissement (traitées ci-dessus).

Les frais d'**animation** seront affectés au prorata du CA des sections hébergement et restauration.

Les autres travaux, fournitures et services fournis par des prestataires externes, notamment les fournitures d'eau, d'électricité, de gaz, assurance, peuvent être répartis au prorata de la superficie. L'utilisation de plusieurs compteurs permettrait toutefois une répartition des charges plus rationnelle.

Frais généraux :

Les frais généraux et dépenses de personnel administratif et d'encadrement seront répartis au prorata du chiffre d'affaires de chaque section.

D.E. Amortissement :

Les charges d'amortissement des constructions seront réparties entre toutes les sections au prorata de la superficie couverte (au m²)

Les charges d'amortissement du mobilier et du matériel d'exploitation, suivant le lieu d'affectation : commun, hébergement, restauration, centre commercial ou boutiques.

Tableau de répartition des charges indirectes :

		Sections principales			
		Hébergement	Restauration	Centre commercial	C. Remise en forme
Sections auxiliaires	Economat général				
	Cave				
	Cuisine				
	Lingerie				
	Commercial				
	Administration				
Unités d'œuvre		Nbr de chambres occupées	Nbr de repas vendus	100 Dh de CA	Nbr de soins ou cures vendus

3-4 Mise en œuvre de la comptabilité analytique – Description du système :

Le système informatique d'Atlas hospitality contient un module comptabilité analytique.

Actuellement, ce module n'est pas activé, il le sera après l'étape de conception.

Le système informatique utilisé dans toutes les unités d'AHM est un système croisé intégré, qui offre les possibilités suivantes :

- Traiter et d'interpréter les résultats de la comptabilité générale. Le document le plus important, pouvant être obtenu à travers le système, sera le rapport d'exploitation. Comme son nom l'indique, il permettra d'analyser la situation générale de l'hôtel du point de vue exploitation. Ce rapport regroupera les recettes et dépenses pour chacune des sections principales définies plus haut. Il pourra ainsi donner une vue détaillé ou globale de la situation de l'unité.
- Il d'établir le lien entre les différents comptes analytiques et les sections, sous-sections. En quelque sorte, il permet la définition des autorisations d'écritures comptables sur toutes ou quelques unes des sections et sous-sections.
- Il permet de paramétrer les fichiers de base avec les clés de répartition choisies lors de l'étape conception, et permet ainsi l'édition d'un rapport d'exploitation par département.

3-5 Rapport analytique de l'unité :

Après mise en place des différents éléments décrits ci-dessous, le système informatique, après paramétrage permettra l'édition périodique de rapports analytiques de chaque département, qui auront le format suivant :

DEPARTEMENT HEBERGEMENT	KDH	%
Produits		
Chiffre d'affaires "individuels"		
Chiffre d'affaires "groupes"		
Chiffre d'affaires "sociétés"		
Chiffre d'affaires "tourisme-agences"		
Autres produits		
Total recettes		100,0%
Charges :		
Salaires		
Charges sociales et fiscales		
Total charges de personnel		
Coûts directs		
Produits d'accueil		
Produits d'entretien		
Blanchissage		
Total coûts directs		
Autres dépenses		
Uniformes		
Linges		
Petit matériel d'exploitation		
Décoration / Animation		
Location mat. & mobilier		
Frais de déplacements		
Fournitures & services administratifs		
Sous-traitance		
Honoraires		
Entretien - Maintenance		
Energie		
Assurances		
Amortissement		
Autres frais		
Total autres dépenses		
Total Charges		
Résultat du département		
Nombre de chambres occupées		
Coût de la chambre		

DEPARTEMENT RESTAURATION	KDH	%
Produits		
Chiffre d'affaires "individuels"		
Chiffre d'affaires "groupes"		
Chiffre d'affaires "sociétés"		
Chiffre d'affaires "tourisme-agences"		
Autres produits		
Total recettes		100,0%
Charges :		
Salaires		
Charges sociales et fiscales		
Total charges de personnel		
Coûts directs		
Consommation denrées		
Consommation de boissons		
Blanchissage – Linge restaurant		
Total coûts directs		
Autres dépenses		
Uniformes		
Linges		
Petit matériel d'exploitation		
Décoration / Animation		
Location mat. & mobilier		
Frais de déplacements		
Fournitures & services administratifs		
Sous-traitance		
Honoraires		
Entretien - Maintenance		
Energie		
Assurances		
Amortissement		
Autres frais		
Total autres dépenses		
Total Charges		
Résultat du département		
Nombre de repas vendus		
Coût du repas		

DEPARTEMENT CENTRE COMMERCIAL	KDH	%
Produits		
Chiffre d'affaires "individuels"		
Chiffre d'affaires "groupes"		
Chiffre d'affaires "sociétés"		
Chiffre d'affaires "tourisme-agences"		
Autres produits		
Total recettes		100,0%
Charges :		
Salaires		
Charges sociales et fiscales		
Total charges de personnel		
Coûts directs		
Consommation Marchandises		
Total coûts directs		
Autres dépenses		
Uniformes		
Linges		
Petit matériel d'exploitation		
Décoration / Animation		
Location mat. & mobilier		
Frais de déplacements		
Fournitures & services administratifs		
Sous-traitance		
Honoraires		
Entretien - Maintenance		
Energie		
Assurances		
Amortissement		
Autres frais		
Total autres dépenses		
Total Charges		
Résultat du département		
Chiffre d'affaires		
Coût de 100 Dh de CA		

DEPARTEMENT CENTRE DE REMISE EN FORME	KDH	%
Produits		
Chiffre d'affaires "individuels"		
Chiffre d'affaires "groupes"		
Chiffre d'affaires "sociétés"		
Chiffre d'affaires "tourisme-agences"		
Autres produits		
Total recettes		100,0%
Charges :		
Salaires		
Charges sociales et fiscales		
Total charges de personnel		
Coûts directs		
Consommables SPA		
Total coûts directs		
Autres dépenses		
Uniformes		
Linges		
Petit matériel d'exploitation		
Décoration / Animation		
Location mat. & mobilier		
Frais de déplacements		
Fournitures & services administratifs		
Sous-traitance		
Honoraires		
Entretien - Maintenance		
Energie		
Assurances		
Amortissement		
Autres frais		
Total autres dépenses		
Total Charges		
Résultat du département		
Nombre de soins		
Coût du soin		

Conclusion

La mise en place d'une comptabilité analytique permettra de créer un nouveau système de pilotage et de gestion.

Ce travail constitue en fait une première étape avant la mise en place effective d'une comptabilité analytique au sein des unités d'ATLAS HOSPITALITY MOROCCO. Grâce à cette étude, nous avons pu effectuer : le découpage analytique de la société en faisant ressortir les fonctions auxiliaires et les fonctions principales, la distinction entre les charges directes et les charges indirectes, l'identification des charges incorporables et celles non incorporables, ainsi que le choix de la méthode permettant le calcul du coût de revient.

La deuxième étape consiste à élaborer un plan comptable et une nomenclature des produits ainsi que l'informatisation du système comptable de la société. Cette étape est cruciale pour fournir aux dirigeants les informations en temps réel afin de prendre les décisions adéquates au moment opportun.

Il est à signaler que l'objectif escompté par les responsables d'ATLAS HOSPITALITY MOROCCO dans la mise en place d'une comptabilité analytique au sein de la société n'est pas limité à la résolution de certains problèmes ponctuels tels que la détermination du coût de revient, mais le dépasse pour couvrir tout le champ de la gestion d'entreprise. Ceci ne peut être réalisé sans l'amélioration du système de contrôle de gestion. Un système de contrôle de gestion performant permettra en outre de connaître et de maîtriser le coût de revient de chaque service vendu par la société et de maintenir donc une relation plus transparente avec les clients. De même, il contribuera à la rationalisation de la politique de gestion financière, humaine et commerciale. Enfin, il aidera les responsables de la société à élaborer d'une façon plus

performante, les budgets, assurer leur suivi en faisant ressortir les écarts et procéder à l'analyse de ces derniers.

Notons à cet égard que l'amélioration du système de contrôle de gestion au sein d'Atlas Hospitality Morocco nécessite le passage obligatoire par :

- ❖ L'uniformisation du plan comptable à travers les unités de la chaîne.
- ❖ Une sensibilisation à travers la chaîne à l'utilité de la comptabilité analytique.
- ❖ Des formations aux principes de la comptabilité analytique, et à l'utilisation du module comptabilité analytique du système.

Bibliographie

- Comptabilité et gestion hôtelière

Sadek Erref, Editions de la bibliothèque nationale des experts comptables.

- Comptabilité analytique et contrôle de gestion

Christian et Christiane Raulet

- Comptabilité analytique pour le contrôle de gestion

Abdelghani Bendriouch, Editions COGEFOS.

- Radioscopie de l'observatoire du tourisme du Maroc - Vision 2010

Observatoire du tourisme au Maroc et Ministère du Tourisme.

- Site du ministère du tourisme : <http://www.tourisme.gov.ma/>

- J. Berthet, D. Boeri (2000) « le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise »,

Edition d'organisation, 3^{ème} édition.

- H. Bouquin (2000) « Comptabilité de gestion », Economica.

- G. Cha, P. Piget (2000) « Comptabilité analytique », édition Economica