



Gérer, ...



...c'est prévoir !



Prévoir le suivi de l'activité d'un établissement

Les **indicateurs PRIMORDIAUX** pour le suivi de l'activité d'un établissement sont de deux natures:

- Les indicateurs **de valeur** (comme le **chiffre d'affaires**)
- Les indicateurs **quantitatifs** comme le **nombre de clients**.

Nous les nommons RATIOS

Ces ratios constatés mensuellement, **reflètent le niveau d'activité de la structure**.

Il existe nombre de ratios en fonction de l'activité, des ratios spécifiques à la restauration et d'autres à l'hôtellerie.

Quels sont ils.....

Ratios ou indicateurs de gestion associés

- **Ratio matière** (Production consommée) **25-35%**
- **Ratio personnel** =Salaires et traitements + Charges sociales **30-40%**
- **Indicateurs de productivité**
CAHTSC / Nombre d'heures travaillées ou CAHTSC / Nombre d'employés
- **Ratio frais généraux** (FG/ CA HT) **10 %-15 %**
- **Ratio de R.B.E.** =Résultat Brut d'Exploitation/CAHTSC **15 % -25 %**
- **Ratio de coûts d'occupation**
Coûts d'occupation/cahtsc **10 % -12 %**=

➤ effectif par chambre

2 * : 0,20 – 0,30

3 * : 0,30 – 0,40

4 * : 0,50 – 0,70

➤ RevPar =

Chiffres d'affaires

Chambres disponibles,.....

Restaurant

Hôtel



Suivre le chiffre d'affaires, la fréquentation et l'addition moyenne

C'est la base statistique indispensable sans laquelle aucune gestion n'est possible.

Le coût de cette base de données statistique est négligeable alors qu'elle est d'une grande utilité.

► **CONNAÎTRE LE COMPORTEMENT DES CLIENTS ET SUIVRE SON ÉVOLUTION:**

Les statistiques de fréquentation permettent de déterminer le profil de la semaine et la saisonnalité annuelle. Sur cette base, il est possible de prévoir les actions commerciales, les animations... ;

Les statistiques d'addition moyenne permettent de suivre l'évolution du comportement d'achat des clients, de mesurer les résultats des changements de carte...



SERVIR DE BASE AUX PRÉVISIONS DE COMMANDES ET D'EFFECTIF (PLANNINGS)

- Une fois de plus "Gérer, c'est prévoir"
- faire de bonnes prévisions, c'est beaucoup de problèmes de gestion résolus.

Or, de bonnes prévisions s'appuient obligatoirement sur des données statistiques.



De quels outils disposons nous ??

....

Construisons nos outils..... De collecte d'informations

- 1) La Fiche de caisse**
- 2) Stat d'occupation hebdomadaire et mensuelle**

- 3) Le rapprochement de ces informations et leurs utilisations.**



La fiche de caisse

DATE

Fiche de Caisse

Date:

Fond de caisse:	75 €		<i>cumul jour</i>
	MIDI	SOIR	
Espèces:	81,20 €	10,00 €	91,20 €
Chèques:	37,80 €	67,50 €	105,30 €
QUANTITE	2	1	3
CB:	466,08 €	1 193,70 €	1 659,78 €
QUANTITE	16	27	43
Amex:	- €	- €	- €
QUANTITE	0	0	- €
Ticket restaurant	29	8	37

MODES
REGLEMENT

Compte Client:(nom et montant/joindre copie note)

0 0

Signature Caissier:

Nombre chèque:



Stat d'occupation hebdomadaire

Du lundi au dimanche
2 services (midi et soir)

2014	LUNDI		MARDI		MERCREDI		JEUDI		VENDREDI		SAMEDI		DIMANCHE	
	Midi	Soir	Midi	Soir	Midi	Soir	Midi	Soir	Midi	Soir	MIDI	SOIR	MIDI	SOIR
Semaine 1														
Semaine 2														
Semaine 3														
Semaine 4														
Semaine 5														
Semaine 6														
Semaine 7														
Semaine 8														
Semaine 9														
Semaine 10														
Semaine 11														
Semaine 12														
Semaine 13														
Semaine 14														
Semaine 15														
Semaine 16														
Semaine 17														
Semaine 18														
Semaine 19														
Semaine 20														
Semaine 21														
Semaine 22														
Semaine 23														
Semaine 24														
Semaine 25														
Semaine 26														
Semaine 27														
Semaine 28														
Semaine 29														
Semaine 30														
Semaine 31														
Semaine 32														
Semaine 33														
Semaine 34														
Semaine 35														
Semaine 36														
Semaine 37														
Semaine 38														
Semaine 39														
Semaine 40														
Semaine 41														
Semaine 42														
Semaine 43														
Semaine 44														
Semaine 45														
Semaine 46														
Semaine 47														
Semaine 48														
Semaine 49														
Semaine 50														
Semaine 51														
Semaine 52														
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Average/jour	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

52 semaines /an

Total midi et soir par jour

Moyenne

Average jour

ETUDE JANVIER N/N-1



Date	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
																		Lundi	Mardi	Mer	Jeu
2013 midi 22 service		44	80	79			60	59	51	82	98			76	44	75	86	66			
2014 midi 22 service		55	52			72	48	47	75	85			48	66	55	75	85				59
	mercredi																				
Ecart 2014/2013	0	11	-28	-79	0	72	-12	-12	54	3	-98	0	48	-10	11	0	-1	-66	0	59	

ecart / semaine								-36													-3
2013 Soir 22 service		24	36	29			21	34	26	31	31			39	27	52	26	24			
2014 Soir 20 service						23	39	18	24	19	9		34	35	19	26	33	22			22
Ecart 2014/2013	0	-24	-36	-29	0	23	18	-16	-2	-12	-22	0	34	-4	-8	-26	7	-2	0	22	
ecart / semaine								-48													-6

2013 Midi+Soir	0	0	115	79	120	97	133	0	0	85	86	104	131	147	0	0	73	147	133	81
2014 Midi+Soir	0	55	52	0	0	95	87	65	99	104	9	0	82	101	74	101	118	22	0	81
Ecart 2014/2013	0	55	-63	-79	-120	-2	-46	65	99	19	-77	-104	-49	-46	74	101	45	-125	-133	0

2013			2014		
CA 2013.01	45 650,00 €		CA 2014.01	43 000,00 €	
Moyenne jour 2013,01	2 075,00 €		Moyenne jour 2014,01	2 150,00 €	ecart jour 75,00 €
Moyenne jour cvs midi	70		Moyenne jour cvs midi	66	-5
Moyenne Cvs soir	36		Moyenne jour cvs soir	29	-7
Moyenne Jours couverts	106		Moyenne jour cvs	94	ecart cvs j -12
Ticket moyen jours =	19,57 €		ticket moyen jours	20,70 €	

1,14 €

43 000 €

2014 ca bev
ca food



Mais avant de collecter les factures, il faut commander...

***LES ACHATS :
LE NERF DE LA
GUERRE***



1. QU'ENTEND-ON PAR... ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS ?

- L'achat désigne l'acte qui consiste à acquérir un service ou un produit, moyennant une contrepartie financière
- Objectif de la fonction achats : mettre à la disposition des utilisateurs internes de l'entreprise des biens et services acquis à l'extérieur dans les meilleures conditions **de prix, délais, qualité et services** requis pour l'entreprise et ses clients.
- La fonction achats : rôle d'interface dans l'entreprise
Elle doit répondre au mieux et au plus vite aux besoins de ses clients internes (les autres services de l'entreprise), elle a un devoir d'assistance et de conseil.



1. QU'ENTEND-ON PAR... ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS ?

- L'approvisionnement désigne la fonction qui consiste à alimenter les sites de production, et elle recouvre les opérations suivantes :
- Le calcul de la quantité à commander et la date à laquelle cette quantité doit être livrée
- Le passage des commandes
- Le suivi des livraisons
- La gestion des stocks

2. LES ACHATS, UNE FONCTION STRATÉGIQUE

Les enjeux financiers

- Le montant des achats est généralement >25 à 35% du CA
- L'impact des gains d'achats sur le résultat est $>$ à celui d'une augmentation du CA
- Les achats constituent généralement le poste le +important du prix de revient
- Toute réduction du stock constitue un gain financier sensible, si elle ne nuit pas à la réactivité de l'entreprise



Compte de résultat	K€	K€	% du CA
Chiffre d'affaires		1000	100 %
Coût matière (achats-appro)	600		60 %
Coût main-d'oeuvre	300		30 %
Autres frais variables	25		2.5 %
Total coûts variables		925	92.5 %
Marge sur coûts variables		75	7.5 %
Frais généraux	50		5 %
Frais financiers	5		0.5 %
Frais fixes		55	5.5 %
Marge nette		20	2 %

Compte de résultat	K€	K€	% du CA
Chiffre d'affaires		1000	100 %
Coût matière (achats-appro)	582		58.2 %
Coût main-d'oeuvre	300		30 %
Autres frais variables	25		2.5 %
Total coûts variables		907	90.7 %
Marge sur coûts variables		93	9.3 %
Frais généraux	50		5 %
Frais financiers	5		0.5 %
Frais fixes		55	5.5 %
Marge nette		38	3.8 %

L'acheteur a obtenu des baisses de prix conduisant à une réduction de 3% sur les coûts matières, soit un gain de 18 k€, la marge sur coûts variables a progressé de 24%, gagner 1% sur les achats équivaut, en terme de marge, à +8% du CA.

2. LES ACHATS, UNE FONCTION STRATÉGIQUE

- **L'impact sur la performance:**
- Apport d'avantages concurrentiels aux produits fabriqués
- Impact sur la qualité du produit final
- La façon de gérer les achats est un gage de performance de l'entreprise pour les clients
- Un rôle décisif dans le développement des services à la clientèle et de son positionnement
- Les achats ont un rôle de véhicule de l'image de l'entreprise



L'ORGANISATION DE LA FONCTION ACHATS

Les missions :

- Satisfaire les besoins internes de l'entreprise
- Assister les utilisateurs dans la définition et la formulation de leurs besoins
- Consulter et sélectionner les fournisseurs
- Négocier tous les aspects de l'achat, formaliser les accords
- S'assurer de leur bonne exécution
- Régler les litiges éventuels
- Assurer la pérennité des sources d'approvisionnement
- Transmettre toutes les infos nécessaires aux appros pour l'alimentation de la production



Les missions

Contribuer au profit de l'entreprise

- Rechercher le meilleur rapport qualité/service/prix
- Réfléchir aux meilleures quantités économiques de commande
- Prendre en compte le coût total de l'achat au-delà du prix affiché
- Optimiser la charge de travail administratif en réduisant le nombre de fournisseurs et en standardisant les produits achetés



Les missions

- Apporter de la valeur ajoutée aux produits fabriqués
- Prospecter en permanence de nouveaux fournisseurs potentiels
- Recueillir toutes les infos sur les marchés fournisseurs
- Assurer la gestion des échantillons reçus
- Visiter les salons professionnels
- Assurer une veille technologique sur les innovations pouvant s'appliquer à l'entreprise
- Participer à la conception des nouveaux produits en apportant la connaissance des marchés pour influencer le choix des composants



Un rôle fédérateur dans l'analyse des besoins

Chaque service de l'entreprise a des besoins d'achats (la production, les services administratifs et financiers, l'informatique...). La fonction achats est transversale, cela lui permet d'analyser les besoins de l'ensemble des services de l'entreprise. Elle contribue à la coordination, la planification et l'anticipation des besoins. La globalisation et la redéfinition des besoins sont les deux principaux leviers de la réduction des coûts.

Un rôle de négociateur et de contrôle

Le rôle des achats est de s'assurer que la commande est conforme et de se prémunir contre toute dérive (qualité, prix, délai, paiement...). En cas de litige, l'acheteur doit être là pour trouver une solution ou un compromis, il est l'interlocuteur privilégié du fournisseur.

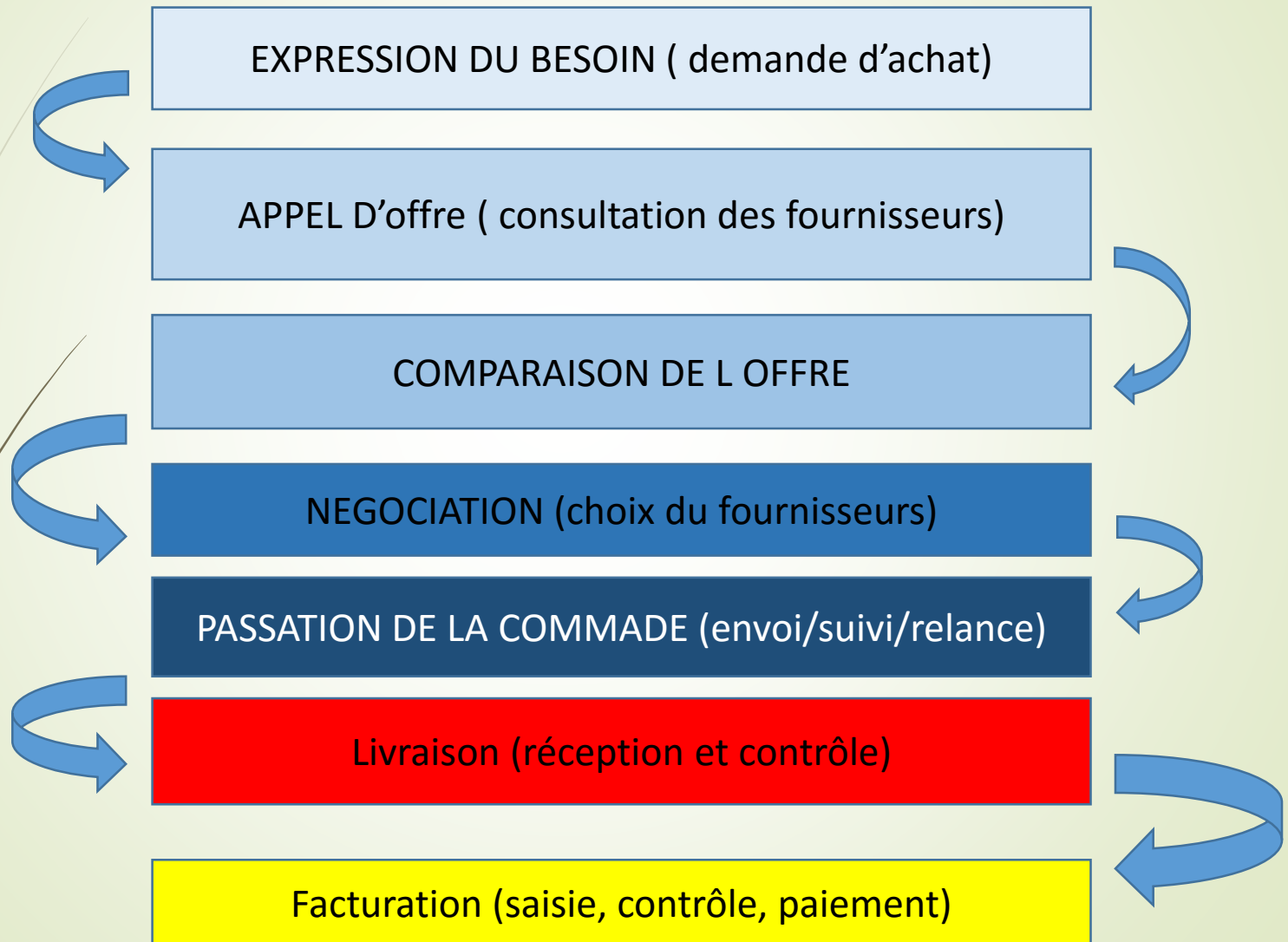
Un rôle d'optimisation des coûts

L'acheteur est en charge de réduire les coûts liés à la consultation, la passation de commande, au suivi (délais, contrôles, réception, paiement, SAV...)

Un rôle de conseil

La transversalité de la fonction achats l'amène souvent à jouer un rôle de conseil auprès des autres fonctions de l'entreprise qu'elle doit considérer comme ses clients toujours dans un esprit de service

LE PROCESSUS DES ACHATS





Les ratios de charges de personnel du restaurant

- Le rapport entre les charges de personnel (salaires bruts + charges) et le CAHT vous donne le ratio de charges de personnel.
- Cela vous indique la **part des coûts salariaux dans le prix d'un repas**.
- Ce ratio, **dans l'idéal**, est compris entre **35 et 45 %**, selon l'implication des dirigeants dans l'activité du restaurant.
- La somme de vos ratios de personnel et de consommation (liquide + solide) vous donne le « prime cost ». La marge dégagée après déduction de ce prime cost sert à financer les charges fixes et autres charges d'exploitation.



Le ratio des charges d'exploitation

- Il s'agit là de toutes les charges de structure du restaurant telles que :
- Les énergies consommables (eau – électricité – gaz...)
- L'entretien du restaurant, le loyer
- Les assurances...
- Ces charges qui sont nécessaire à la bonne marche de l'établissement doivent être absorbées par la marge dégagée après déduction des consommations et des charges de personnel.
- Elles **peuvent atteindre jusqu'à 20-25 %** du prix d'un repas.



Les marges brutes dans la restauration

- Dans un restaurant il existe 2 calculs de marge:
- La **marge sur les solides** : $[\text{Chiffre d'affaires hors taxes (CA HT)} - \text{coût d'achat de nourriture consommée}] / \text{CA HT}$
- La **marge sur les liquides** : $[\text{Chiffre d'affaires hors taxes (CA HT)} - \text{Coût d'achat des boissons consommées}] / \text{CA HT}$



Les coefficients multiplicateurs à appliquer

- Afin de **déterminer le prix d'un plat ou d'une boisson**, plusieurs options s'offrent à nous :
- S'inspirer des tarifs appliqués par **la concurrence**
- Définir le prix en **fonction de l'image** que l'on souhaite refléter
- Définir le prix en **fonction de la marge** souhaiter, pour cela vous pouvez appliquer au prix d'achat de vos marchandises un coefficient multiplicateur.
- Par exemple, si **pour les solides** vous appliquez un **coefficient multiplicateur de 4,30** sur le prix d'achat HT (25 €), vous affichez un prix de vente client de 107 € TTC (25 x 4,30), ce qui vous génère une marge de (en tenant compte d'un taux de TVA à 10 %) :
- $107 / 1,1 - 25 = 72$ € soit un taux de marge solide de 72 %.
- Ce qui apparaît dans la fourchette les taux moyens constatés dans la restauration indépendante depuis quelques années.
- Concernant les **liquides**, le **coefficient multiplicateur appliqué** est souvent très variable et peut se situer entre **3 à 10** pour certains alcools.



Mon conseil pour la gestion de votre restaurant

- Ces différents ratios sont à **déterminer régulièrement** (tous le mois) afin d'assurer un bon suivi de votre activité..
- Les conseils d'un expert comptable vous permettront d'établir un **tableau de bord régulier** faisant apparaître **vos ratios clés** afin de vous situer **par rapport à votre secteur**

Partons à la recherche du Prime Cost.....



LE CONTRÔLE NOURRITURE ET BOISSONS

(Food and Beverage Control)

Définition et objectif

Contrôle nourriture et boissons

Réguler les consommations
de
matières
→ Faire tendre vers
un objectif

Procédures visant
à « tracer »,
suivre, repérer les
denrées dans
l'entreprise

Calcul à intervalle
régulier d'un ou
plusieurs ratios
matières



Pourquoi le CNB est indispensable en restauration

Coût des denrées et boissons consommées représente une part importante :

25% à 40% du CAHT

Risques d'irrégularités

Élevés:

**COULAGE, OFFERTS CLIENTS,
ERREURS LIVRAISON**

PERTES, VOLS,.....



La responsabilité du CNB

Hôtel restaurant 2*,3* ou 4* de capacité importante



- DAF et/ou contrôleur de gestion
- Contrôleur nourriture et boissons
 - Econome
 - Responsable du département restauration
 - Chef de cuisine /Maître d'hôtel

Restaurant indépendant



- Chef d'entreprise
- Chef de cuisine
 - Econome

**Restaurant de chaîne
Restaurant de collectivité**



- Directeur / Gérant
Chef de cuisine



La commande

Décision
d'achat

Commande supérieure à un certain
montant ☐ Visa de la hiérarchie

Bons de
commandes
(3 exemplaires)

Souche (BC1)

Fournisseur (BC 2)

Classeur 1
Bons de commande
en
attente de livraison
(BC 3)



La livraison

Livraison

Contrôler la conformité de la livraison : quantité et qualité

Bon de livraison
(BL)

- Contrôle du bon de livraison : mentions conformes à la livraison
- Création d'une liasse BL et BC3

BC3

Classeur 2
Bons de livraison en
attente de facture

La facturation

Réception facture

- Contrôle conformité facture avec BL
- Création d'une liasse facture, BC3 et BL

Comptabilisation

Classeur 3
Factures (+BC3 + BL)
en attente de règlement

Règlement facture

Archivage de la liasse
facture + BC3 + BL



Le repérage des flux de denrées en cas d'utilisation de fiches de stocks

Bon de livraison



Mise à jour des
fiches de stocks



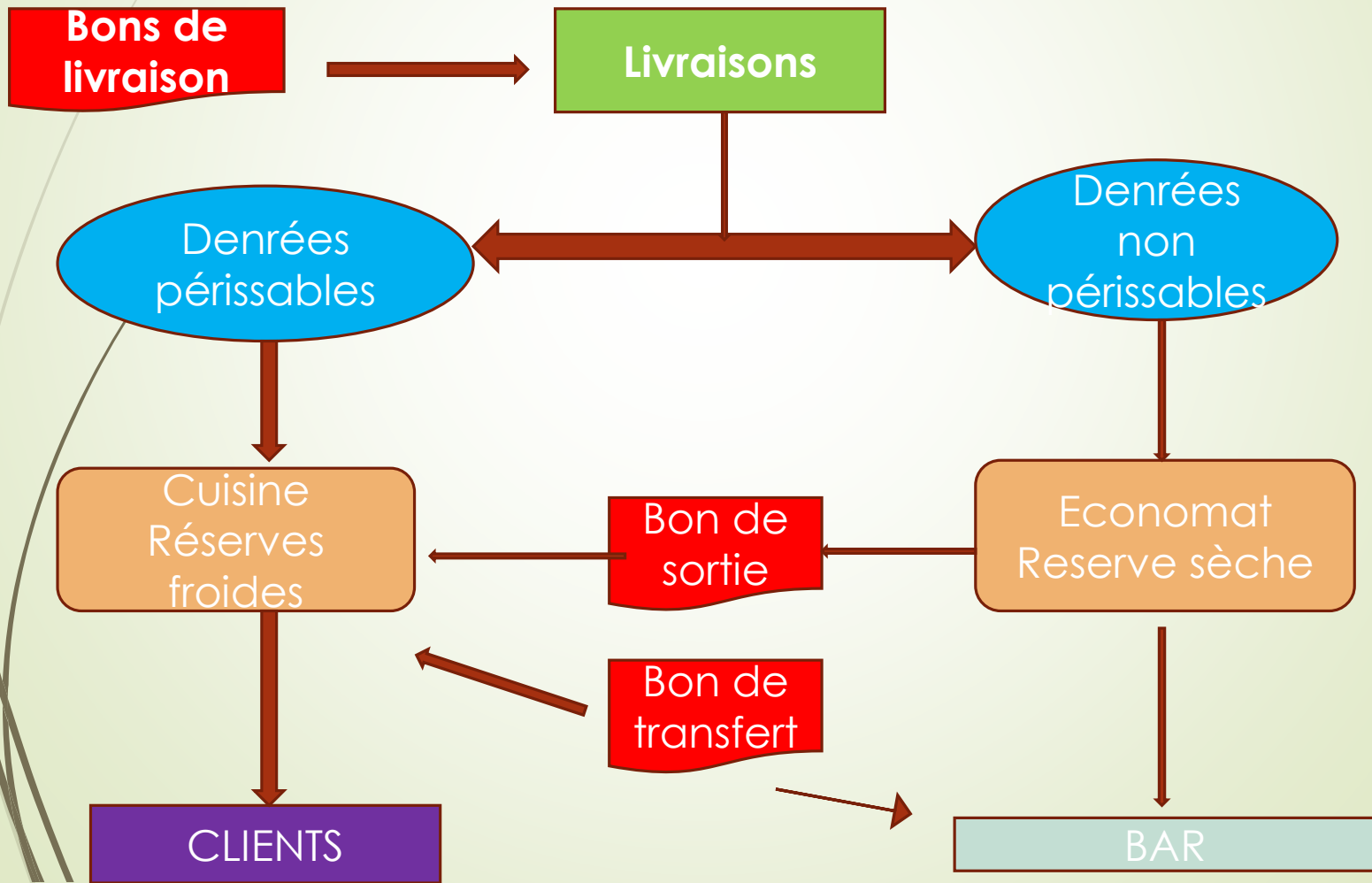
Bons de sortie (BS)



Réquisitions des
services



Le repérage des flux de denrées : schéma





Les inventaires physiques

Pourquoi ?

Compter et valoriser les articles
en stock

Une
obligation
légale

Le code du commerce rend
obligatoire la pratique d'un
inventaire au minimum 1/an

Un inventaire physique doit être réalisé :

Pour calculer le ratio matières réel d'une période (décade, mois)

Pour vérifier les mentions portées sur les fiches de stock...



Les inventaires : une exigence de gestion

➤ Stock début :

12 bouteilles

STOCK INITIAL

+

Livraisons : 24 bouteilles

+ LIVRAISONS

-

Stock fin : 6 bouteilles

_ STOCK FINAL

=

➤ 30 bouteilles

= CONSOMMATIONS DE LA PERIODE



Les inventaires : une exigence de gestion

FEUILLE DE PRISE D'INVENTAIRE		DATE LE 30/03/2014	
PRODUITS	Q	P/UNITAIRE	TOTAL
VIANDES			
BŒUF TRANCHE	1,50	14,50	21,75
VEAU (ESCALOPES)	2,30	12,80	29,44
TOTAL viandes			228,60
LEGUMES			
Tomates	4,00	2,50	10,00
Salades	10,00	0,95	9,50
TOTAL légumes			180,70
Epicerie			
Riz	5,00	3,50	17,50
Sel	3,00	6,00	18,00
Huile d'olive	5,00	4,50	22,50
TOTAL épicerie			457,90
TOTAL INVENTAIRE			867,20

COMPTAGE

VALEUR ?



Comment valoriser les stocks ?

STOCK	24 bouteilles	12 €	288 €
ENTREE	24 bt	14 €	336 €
STOCK	48 bt	13 €	624 €
SORTIE	12 bt	12 €	144 €
		13 €	156 €

FIRST IN
FIRST OUT

COÛT
MOYEN
PONDERE

La séparation des fonctions

Principe général

**PERSONNE NE DOIT AVOIR LE
CONTRÔLE TOTAL D'UN PROCESSUS
COMPLET**

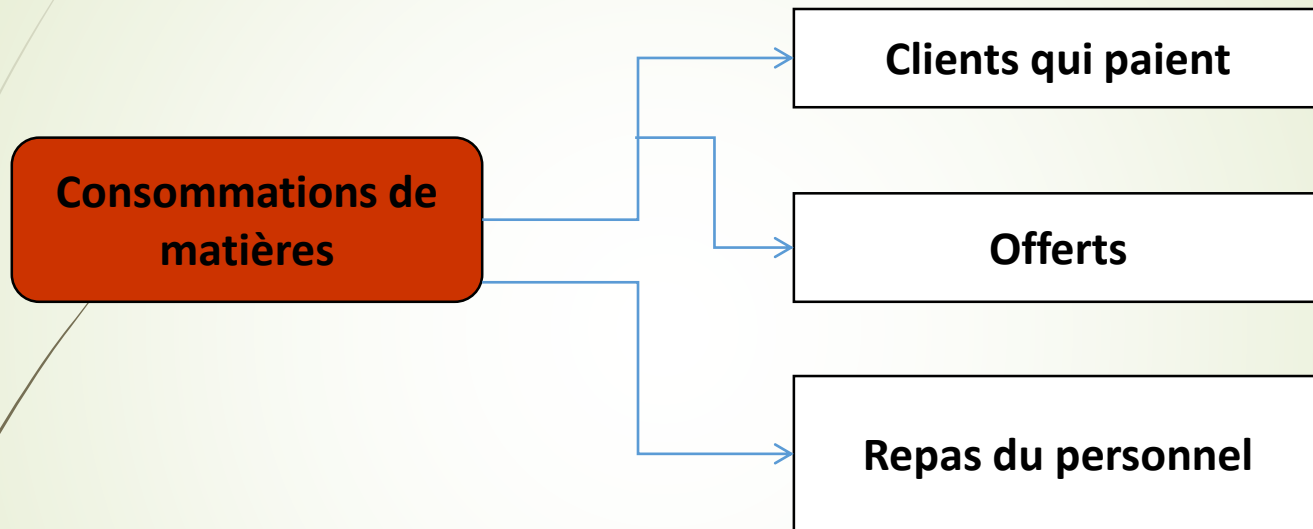
Application au
contrôle F&B

Lorsqu'un économiste est chargé de la tenue des fiches de stocks, la réalisation des inventaires et le calcul du ratio matières seront effectués par une personne du service direction ou de contrôle

Lorsque le chef de cuisine est responsable du ratio matières, il ne doit pas réaliser l'inventaire seul



Repas du personnel et offerts



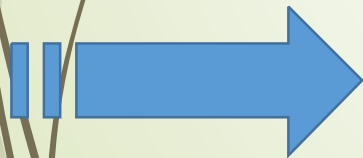
Objectifs du contrôle F&B

Calculer le coût des matières consommées et payées par les clients

POURQUOI FAIRE...?



Eliminer les variations de ratios dus aux offerts et aux repas du personnel

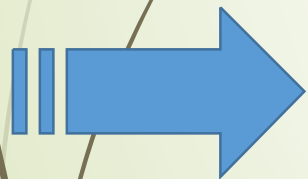


Evaluer les performance des personnes responsables des ratios matières

Comment évaluer les repas du personnel et les offerts ?



Repas du personnel
Fixer un budget matières par repas



Offerts
Prix de vente HT x Ratio objectif



Procédure 1

Dans de nombreux restaurants indépendants ou appartenant à un réseau ainsi qu'en restauration collective, le calcul régulier d'un ou plusieurs ratios matières est une procédure suffisante et peu coûteuse pour assurer un contrôle efficace des consommations de denrées et boissons.

Procédure 1 : Calcul régulier du ratio matières

Périodicité de calcul du ratio	
Calcul Mensuel	Périodicité la plus courante
Calcul décadaire	Très utilisé en restauration collective
Calcul journalier	Ratio généralement estimé à partir des livraisons

Procédure 1 : Calcul régulier du ratio matières

Achats de la période

Compte « 6 – Achats » =
Facture comptabilisées

+ Stock initial
- Stock Final

Inventaires Physiques

+ factures non parvenues en fin de
période
- Factures on parvenues période
précédente

Classeur « Bons de
livraison en attente de
factures »

**= Consommations
totales de la période**

Procédure 1 : Calcul régulier du ratio matières

Consommations totales de la période

**- Coûts des repas personnel
- Coût des offerts**

= Denrées et boissons consommées et payées par les clients



Ratio = denrées et boissons.../ CA HT



Exemple

Contrôle ratios		
Mois de FEVRIER n		
Denrées	Mois	Cumul
Achats comptabilisés	16538	36776
+ Stock initial	5491	4282
- Stock final	6965	6965
+ Factures non parvenues fin de période	850	850
- Factures on parvenues début de période		1409
Consommation Totales	15914	33535
- Coût matières repas du personnel	880	1830
- Coût matières des offerts	326	520
Consommation nettes	14708	



Vos commentaires sur :

➔ www.oaformation.com