

Durée : 4 heures

Coefficient : 1

**Document autorisé :**

Aucun document n'est autorisé.

**Matériel autorisé :**

Une calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (Circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42).

**Document remis au candidat :**

Le sujet comporte 8 pages numérotées de 1 à 8.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

*Le sujet se présente sous la forme de 3 dossiers indépendants*

Page de garde .....		page 1
Présentation du sujet .....		page 2
<b>DOSSIER 1 :</b> Etude de la rentabilité et propositions d'amélioration..... (10 points) .....		page 3
<b>DOSSIER 2 :</b> Analyse de la mise en place d'une nouvelle politique de tarification..... (4 points) .....		page 4
<b>DOSSIER 3 :</b> Analyse et prévision de la masse salariale..... (6 points).....		page 4

*Le sujet comporte les annexes suivantes :***DOSSIER 1 :**

Annexe 1 :	Données prévisionnelles concernant l'activité hôtellerie-restauration pour la saison d'hiver 2006.....	page 5
Annexe 2 :	Méthodologie d'établissement du compte général de gestion.....	page 5
Annexe 3 :	Frais et charges prévisionnels relatifs aux résultats courants.....	page 6
Annexe 4 :	Résultats de l'exercice précédent et compte prévisionnel de gestion pour la saison d'hiver 2006.....	page 7
Annexe 5 :	Données concernant l'hébergement MARIVELLA.....	page 7

**DOSSIER 2 :**

Annexe 6 :	Grille des tarifs remontées mécaniques.....	page 7
Annexe 7 :	Nombre de billets vendus.....	page 8

**DOSSIER 3 :**

Annexe 8 :	Masse salariale actuelle et départs de salariés.....	page 8
Annexe 9 :	Conditions de recrutement.....	page 8

## SUJET

2/8

*Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.*

La Société des Remontées Mécaniques de Saint-Loup-Chardelin (SRM-SLC) a été créée en 1999, lors de la jonction des domaines skiables de deux stations de sports d'hiver des Hautes-Alpes. Ces deux villages voisins, situés respectivement à 1700 et 1850 mètres d'altitude, ont voulu créer un effet de synergie en mettant en commun leurs infrastructures sportives et touristiques et en développant une politique volontariste de *marketing-accueil-animation* qui commence à porter ses fruits, ce dont témoigne la notoriété croissante des deux stations jumelles.

Le chiffre d'affaires de la société ainsi constituée provient de trois activités distinctes et d'importance inégale. L'activité la plus importante concerne la gestion de l'ensemble des remontées mécaniques des deux villages (un funiculaire récent, deux télésièges et une douzaine de téléskis, dont certains relativement anciens) : activité **transport**.

La SRM-SLC exploite également trois restaurants d'altitude, dont deux accessibles uniquement à ski ; le troisième est également fréquenté par des non-skieurs, promeneurs ou habitants des deux villages : activité **restauration**.

Enfin, les deux restaurants d'altitude proposent également des possibilités de logement, chambres et dortoirs, d'un confort relativement sommaire. L'accent n'a pas été mis jusqu'à présent sur le développement de ces prestations. Ainsi, l'activité **hébergement (hôtellerie)** reste un peu marginale et assez peu rentable par rapport aux deux autres.

Après six ans d'existence et bien que satisfaite de la progression de son activité dans un environnement très concurrentiel, la SRM-SLC se trouve confrontée à plusieurs problèmes dont la résolution lui permettrait d'envisager l'avenir avec plus de sérénité :

- la rentabilité de ses activités lui semblant trop contrastée, elle souhaite réaliser un calcul de marges et de résultats prévisionnels et mettre enfin l'accent sur l'amélioration de la rentabilité de l'hébergement ;
- d'autre part, elle envisage d'étudier les effets de la mise en place d'une nouvelle politique de remise sur les transports. L'ancienne politique était en effet jugée trop généreuse ;
- bien que cela ne constitue pas un problème majeur actuellement, elle souhaite maîtriser de façon optimale sa masse salariale, l'emploi de personnel saisonnier étant pour elle une obligation.

Sur ces trois points qui feront l'objet de trois dossiers distincts, la SRM-SLC souhaite faire appel à vos compétences.

L'exercice comptable annuel débute le 1<sup>er</sup> novembre et dure 12 mois. Néanmoins, l'activité se concentre très fortement sur une saison d'hiver de quatre mois, de mi-décembre à mi-avril, et à un moindre degré, sur une saison d'été de même durée du début du mois de juin au début du mois d'octobre.

### PARTIE A : Compte de gestion prévisionnel

La période envisagée est la saison d'hiver 2006 qui compte 120 jours (de mi-décembre 2005 à mi-avril 2006). L'entreprise désire établir un compte de résultat de gestion permettant de comparer les marges et résultats prévisionnels avec ceux de la période d'hiver passée.

La méthode utilisée s'inspire des pratiques utilisées dans la profession de l'hôtellerie et des recommandations du plan comptable uniformisé de l'industrie hôtelière, en étant adaptée aux besoins de l'entreprise.

Certains calculs, qui ne sont pas à vérifier, ont déjà été effectués et figurent en annexe.

#### Travail à faire

A l'aide des *annexes 1, 2, 3 et 4* :

1. **Présenter le compte prévisionnel de gestion pour la saison hiver 2006 en partant du document de l'annexe 4, en arrondissant à l'euro. Justifier tous les calculs nécessaires.**
2. **Indiquer l'utilité des différents résultats et marges.**
3. **Commenter en une dizaine de lignes les marges et résultats.**

### PARTIE B : Etude de la rentabilité de l'hôtel MARIVELLA sur l'année

La rentabilité des capitaux investis a jusqu'ici été assurée par l'activité transport. Cependant, le marché du transport dans les remontées mécaniques semblant être soumis à une concurrence de plus en plus vive, l'entreprise doit essayer d'améliorer la performance de toutes ses activités.

L'entreprise ne s'est pas préoccupée de la rentabilité au niveau de l'hébergement. Les premières études prévisionnelles, effectuées à partir des taux d'occupation et des prix moyens actuels, ne donnent pas des résultats satisfaisants.

Les résultats de l'hôtel-restaurant MARIVELLA étant particulièrement médiocres, une étude sera menée dans la perspective d'en améliorer la performance sur la base d'une année.

#### Travail à faire

A l'aide de l'*annexe 5* :

1. **Donner deux indicateurs du risque d'exploitation en précisant leur définition, leurs intérêts et leurs limites.**
2. **Calculer le nombre de nuits à facturer au cours d'une année pour atteindre le seuil de rentabilité. En déduire le taux d'occupation à atteindre et le revenu par chambre disponible appelé "revpar", et calculé comme suit : CAHT hors petit déjeuner / nombre de chambres disponibles.**
3. **Le prix pratiqué par l'entreprise est inférieur à ceux pratiqués par la concurrence. Sur la base du nombre de chambres occupées (en fonction du taux d'occupation retenu pour l'exercice 2005-2006) indiquer le prix unitaire par chambre permettant d'atteindre le seuil de rentabilité. En déduire le "revpar".**
4. **Commenter brièvement les résultats précédents en suggérant quelques idées qui permettraient d'améliorer le chiffre d'affaires de l'hôtel.**

## DOSSIER 2 - ANALYSE DE LA MISE EN PLACE D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE TARIFICATION

L'entreprise a mis en place une nouvelle politique de tarification des remontées mécaniques pour la saison d'hiver 2005. En effet, le système de tarification précédent (hiver 2004) proposait des remises importantes qui ont été modifiées lors de la saison hiver 2005.

L'entreprise désire en étudier les répercussions pour savoir si elle doit maintenir les décisions prises alors.

L'outil utilisé sera la technique des écarts.

### Travail à faire

A l'aide des *annexes 6 et 7* :

1. Calculer l'écart sur chiffre d'affaires pour chaque type de billet, puis décomposer chaque écart sur chiffre d'affaires en écart sur quantités et en écart sur prix.
2. Décomposer l'écart sur quantités en écart sur volume et en écart de composition.  
Pour ce faire, le nombre de billets à la journée sera calculé en équivalent semaine (7 billets à la journée seront comptés comme l'équivalent d'un billet semaine).
3. Justifier le calcul de l'écart de composition et commenter.

## DOSSIER 3 - ANALYSE DES EFFETS DE LA MASSE SALARIALE

L'entreprise cherche à maîtriser ses coûts salariaux sur l'ensemble de ses activités.

Jusqu'à maintenant, l'entreprise a favorisé les promotions internes. Elle a décidé d'opérer pour le prochain exercice une nouvelle politique basée sur le recrutement pour rajeunir le personnel et stabiliser la masse salariale des permanents (c'est-à-dire sans compter les emplois saisonniers).

Les départs seront tous remplacés. Les conditions prévues de recrutement figurent en annexe. Les salaires du personnel partant correspondent au salaire moyen de la catégorie concernée.

En plus de l'effet de report, l'entreprise prévoit une augmentation consécutive à divers effets (ancienneté,...).

La hausse nominale consécutive à tous ces effets (y compris l'effet de report) est estimée à 2,8 %.

### Travail à faire

A l'aide des *annexes 8 et 9* :

1. Indiquer la signification des trois effets suivants et leur lien logique : effet niveau, effet de report et effet de masse.
2. Calculer l'effet de report (calculé sans la partie variable) sur le futur exercice.
3. Vérifier si l'objectif de stabilisation de la masse salariale peut être atteint.  
Pour simplifier l'étude, on prendra l'hypothèse que les départs et leurs remplacements auront lieu au début de l'exercice suivant.
4. Combien de saisonniers l'entreprise pourrait-elle employer éventuellement pour la saison d'hiver (4 mois) avec un salaire moyen de 1 700 €, toutes charges comprises, en utilisant l'économie salariale éventuellement réalisée ?

**Données prévisionnelles concernant l'activité hôtellerie-restauration  
pour la saison d'hiver 2006 (120 jours)**

**Hôtellerie**

Nombre de chambres disponibles par jour : 65.

Taux d'occupation (nombre de chambres louées/nombre de chambres disponibles) de la saison passée : 45 %.

L'entreprise vise un taux de 50 % pour la saison à venir.

Prix moyen de la chambre pour une nuit (sans petit-déjeuner) : 39,62 € HT ; hausse envisagée pour la saison future : 5 %.

Indice de fréquentation (nombre de clients hébergés dans la période/nombre de chambres louées durant la période) : 2,05.

Les clients des hôtels (situés en altitude) prennent tous le petit déjeuner et le repas du soir.

Nombre de petits déjeuners passagers (en dehors des clients des hôtels) pour la saison : 10 en moyenne par jour. Ce nombre restera sans doute constant.

Prix prévu moyen du petit déjeuner : 4,5 € HT.

Pour le calcul du chiffre d'affaires hôtellerie, on tient compte du chiffre d'affaires des chambres louées et du chiffre d'affaires des petits-déjeuners.

**Restauration**

La restauration concerne les repas de midi et du soir.

Les données ont fait l'objet de calculs et figurent dans le second tableau de l'*annexe 4*.

**Annexe 2**

**Méthodologie d'établissement du compte général de gestion**

Le tableau reprend la distinction en trois types d'activité : hôtellerie, restauration et transport.

L'entreprise calcule une marge brute (marge après achats). Les produits d'accueil et les denrées pour les petits-déjeuners sont considérés comme des achats pour l'hôtellerie.

Les denrées relatives aux petits-déjeuners (pain, confiture...) sont estimés à 28,5 % du chiffre d'affaires HT correspondant.

La marge sur coûts par segment est calculée après la marge opérationnelle sur coûts variables pour chacune des trois activités en prenant en considération toutes les charges affectables directement à chacune des trois activités (hôtellerie, restauration, transport).

Les deux types de résultat (résultat avant intérêt et amortissement, résultat courant) et le ratio de rentabilité sont calculés pour l'hôtellerie-restauration et pour le transport.

Un résultat net sera ensuite calculé pour l'ensemble des activités de l'entreprise en prenant en compte les frais généraux communs.

**Frais et charges prévisionnels relatifs aux résultats courants  
(hors achats de denrées)**

	Hôtellerie	Restauration	Transport
<b>Coûts variables<sup>(1)</sup> :</b>			
Blanchissage	1,2 %	-	-
Fournitures diverses	-	1,50 %	3 %
Produits d'accueil (hôtellerie)	5,1 %	-	-
Energie	1,05 %	1 %	6 %
Commissions sur moyens de paiement	0,96 %	0,96 %	2,10 %
Personnel	-	2 % du CAHT + 6 % au-delà de 1 500 000 € du CAHT	-
Personnel direct (indemnités, cotisations sociales, traitements, ...)		306 000	988 000
Coûts de fonctionnement et de gestion	37 000	188 000	1 195 000
Autres charges de personnel		210 000	-
Autres coûts de fonctionnement		20 000	-
<b>Coûts d'occupation<sup>(2)</sup> :</b>			
Charges d'intérêt			
Amortissements			

<sup>(1)</sup> Les frais variables sont donnés en pourcentage du CAHT de l'activité, mais les produits d'accueil (savons,...) sont eux, calculés en fonction du CAHT hôtellerie ne comprenant pas le CAHT réalisé sur les petits-déjeuners.

<sup>(2)</sup> Informations complémentaires :

Les charges d'intérêt prévisionnelles sont, pour la saison d'hiver, selon les tableaux d'amortissement des emprunts, de 57 600 € pour l'hôtellerie-restauration et de 272 800 € pour le transport.

Les dotations annuelles aux amortissements seront de 506 666 € pour l'hôtellerie-restauration.

Les dotations annuelles seront de 1 700 000 € pour le transport. En outre, les dotations annuelles pour amortissement des garages et véhicules (en grande partie déjà amortis) seront de 40 000 €. Ces dotations seront imputées pour moitié à l'activité de transport et pour moitié à l'activité l'hôtellerie-restauration. Tous les amortissements sont imputés pour les ¾ sur la période de la saison d'hiver.

Les autres frais communs (montant non communiqué) n'interviennent pas dans le calcul des résultats courants.

**Annexe 4**

7/8

**Résultats de l'exercice précédent (arrondis)**

	Hôtellerie	Restauration	Transport
CAHT	202 500	1 785 000	5 160 000
Marge brute	183 250	1 112 000	
Marge sur coûts variables opérationnelle	178 180	1 069 000	4 540 000
Marge par segment d'activité	141 600	516 500	2 399 400
Résultat avant intérêt et amortissement		422 500	2 399 400
Résultat courant		- 29 600	928 800
Ratio de rentabilité		- 0,015	0,18

**Compte prévisionnel de gestion pour la saison d'hiver 2006**

	Hôtellerie	Restauration	Transport
CAHT		1 824 291	5 356 000
Marge brute		1 121 939	
Marge sur coûts variables opérationnelle		1 002 876	4 761 484
Marge par segment d'activité		508 876	2 578 484
Résultat avant intérêt et amortissement			2 578 484
Résultat courant			
Ratio de rentabilité			

**Annexe 5**

**Données concernant l'hébergement Marivella**

Le taux d'occupation retenu pour l'exercice 2005-2006 est en effet seulement de 40 % sur les 330 jours d'ouverture.

Nombre de chambres disponibles : 23 par jour.

Prix moyen prévisionnel annuel de la chambre : 38 € HT.

Coût variable prévisionnel des consommables par chambre (produits d'accueil,...) : 2,85 € HT.

Coût variable prévisionnel divers (entretien,...) : 1,55 € HT par chambre.

Marge prévisionnelle sur petit déjeuner : 3,24 € déduite du coût variable par chambre.

Frais fixes prévisionnels pour l'ensemble des chambres (pour un taux d'occupation compris entre 40 % et 60 %) :

Personnel : 42 000 €.

Frais de fonctionnement : 30 000 €.

Coûts d'occupation (amortissements, charges d'intérêt) : 85 100 €.

**Annexe 6**

**Grille des tarifs remontées mécaniques**

Type de forfait ou de billet	Saison hiver 2004	Saison hiver 2005
Forfait semaine individuel	188 €	191 €
Forfait semaine groupe	Réduction de 25 %	Réduction de 15 %
Billet à la journée	34 € à la journée	35 € à la journée

## Annexe 7

8/8

### Nombre de forfaits ou de billets vendus

	Nombre de forfaits semaine individuel	Nombre de forfaits semaine groupe	Nombre de billets à la journée
Saison hiver 2004	7 400	8 400	36 456
Saison hiver 2005	7 900	7 500	40 026

## Annexe 8

### Masse salariale actuelle et départs de salariés

Catégories	Effectifs	Masse salariale annuelle hors partie variable (exercice actuel)	Salaire moyen d'octobre <sup>(1)</sup> hors partie variable	Nombre de salariés partants prévus lors de l'exercice suivant
Cadres	7	840 800	9 950	1
Techniciens	10	301 600	2 670	2
Employés en contact avec la clientèle	14	210 000	1 290	3
Employés sans contact avec la clientèle	12	248 000	1 780	1

<sup>(1)</sup> Le dernier mois de l'exercice est constitué par le mois d'octobre et non par le mois de décembre. C'est donc le mois d'octobre qui sert de base pour le calcul des effets de variation du taux nominal salarial.

Il faut tenir compte en outre des éléments variables qui étaient de 78 000 dans l'exercice précédent et peuvent être estimés à 3 % du CAHT prévisionnel de la restauration (estimé à 2 800 000).

Aucun autre type de départ n'est envisagé.

Les salaires des remplaçants ne bénéficieront pas des divers effets (+ 2,8 %).

## Annexe 9

### Conditions de recrutement

Cadres	60 % du salaire moyen annuel de la catégorie <sup>(1)</sup>
Techniciens	70 % du salaire moyen annuel de la catégorie <sup>(1)</sup>
Employés en contact avec la clientèle	80 % du salaire moyen annuel de la catégorie <sup>(1)</sup>
Employés sans contact avec la clientèle	85 % du salaire moyen annuel de la catégorie <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Il s'agit du salaire de l'exercice actuel, hors partie variable.