



**UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE OUEST AFRICAINE**

**DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES DE COMPTABILITE ET GESTION  
FINANCIERE DE L'UEMOA**

**(DESCOGEF)**

**SESSION MAI 2015-2016**

**EPREUVE : TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES ET PROBLEMES DE  
GESTION**

**Durée : 5 heures**

## TECHNIQUES COMPTABLES ET FINANCIERES ET PROBLEMES DE GESTION

Ce sujet comporte cinq (5) pages numérotées de 1/5 à 5/5

### DOSSIER 1 : Choix stratégiques en matière de croissance et de partenariat : 3 points

Vous êtes contrôleur de gestion au sein du groupe Cestlavie, appartenant au secteur tertiaire et spécialisé dans l'hôtellerie et la restauration. Il comprend la société mère et plusieurs filiales formant une chaîne d'hôtels établis dans toute l'Afrique, mais principalement au Sénégal.

Actuellement, la stratégie du groupe peut s'analyser comme une stratégie de croissance «patrimoniale» reposant sur la propriété des actifs. Dans le cadre de son développement, il souhaiterait faire appel à des partenaires extérieurs dans le cadre d'un contrat de franchise. Il hésite entre la solution de la franchise classique et celle de la franchise avec mandat de gestion où le franchisé est un simple investisseur, la gestion de l'hôtel étant assurée par un salarié de la chaîne.

#### TRAVAIL A FAIRE

1. Rappeler les caractéristiques du contrat de franchise et ses avantages stratégiques.
2. Exposer les avantages de la franchise avec mandat de gestion dans une optique de contrôle de gestion du réseau.
3. Citer les autres formes de partenariat les plus connues
4. En prenant l'exemple du groupe Cestlavie, préciser quelles sont les raisons qui poussent à une stratégie de partenariat, par rapport à une stratégie d'intégration verticale ou à une stratégie d'externalisation.
5. Indiquer si l'on peut considérer les stratégies de partenariat comme de véritables stratégies d'alliance.

### DOSSIER 2 : Contrôle de gestion dans le secteur hôtelier : Mise en place d'une politique de prix différenciée et adaptation du système d'information 7 points

Vous intervenez dans un hôtel récemment racheté par le groupe. Le directeur a mis en application une nouvelle politique commerciale basée sur la différenciation des prix selon les périodes et le type de clientèle, dont il est nécessaire de mesurer l'impact. Il semble évident que cette politique s'est traduite par une fréquentation accrue du bar et du restaurant, ceci aussi bien pour le petit déjeuner que pour les autres repas. Il semble également que la composition de la clientèle se soit modifiée avec une fréquentation accrue des familles, sans qu'on puisse mesurer correctement ces deux phénomènes.

D'autre part, il faut mettre aux normes le système d'information de l'hôtel de façon à l'intégrer à la procédure de reporting du groupe. Plus globalement, il est nécessaire de



revoir les modes de transmission des données à l'intérieur du groupe Cestlavie. Pour l'instant, les filiales copient les tableaux de reporting sur disquette puis les expédient par la poste ou par courrier express du type DHL ou Chronopost.

### TRAVAIL A FAIRE

1. En vous aidant des données de l'annexe, procédez à l'analyse de l'écart entre prévision et réalisation au niveau de la marge globale sur chambre.
2. Cette analyse est-elle suffisante pour jauger de l'efficacité d'une politique de prix différenciés?
3. Proposer quelques indicateurs pertinents permettant d'estimer la part des familles dans la clientèle globale ainsi que le nombre de clients utilisant les services complémentaires de l'hôtel (petit déjeuner, restauration).
4. Mettre en place un système de comptabilité analytique en coût direct hors amortissement, permettant de suivre la rentabilité de l'hôtel par branches d'activités (hôtellerie, restauration, bar et divers) et de suivre également le coût des services fonctionnels (administration, commercial, entretien et énergie). Les soldes suivants devront apparaître : marge sur coût variable et direct par activité, marge globale, résultat brut d'exploitation, résultat net. Vous présenterez un schéma ordonnant les différentes rubriques et précisant les principales composantes de chaque rubrique.
5. Exposer les avantages et les inconvénients de ce mode de transmission des données, puis envisager les autres modes possibles de transmission des données de reporting à la société mère.

### DOSSIER 3 : Gestion de la masse salariale et coût de l'absentéisme 7 points (annexe 2 et 3)

#### a) GESTION DE LA MASSE (ANNEXE 2)

La maîtrise des charges de personnel constitue l'un des facteurs clefs de succès dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration. L'entreprise cherche à prévoir le montant de la masse salariale pour l'année  $N + 2$ .

#### TRAVAIL A FAIRE :

- 1) En se basant uniquement sur la hausse des salaires, déterminer le taux de croissance de la masse des salaires bruts annuels (année  $N + 2$  par rapport à l'année  $N + 1$ ).
- 2) Calculer la masse salariale prévisionnelle de l'année  $N + 2$ .

#### b) COÛT DE L'ABSENTEISME (ANNEXES 3)

Le directeur des humains a constaté une progression sensible du taux d'absentéisme ces dernières années. Le contrôleur de gestion vous confie donc une étude sur les coûts



Faame

cachés liés à l'absentéisme. Les calculs seront arrondis à l'entier le plus proche.

#### TRAVAIL A FAIRE :

- 1) Déterminer le coût salarial moyen, charges comprises, par journée de présence théorique d'un salarié.
- 2) Calculer la marge sur coût variable par heure de présence théorique.
- 3) Définir chacun des effets économiques de l'absentéisme
  - sursalaire ;
  - surtemps
  - non-production
  - non-crédation de potentiel.
- 4) Chiffrer le coût de l'absentéisme, en se limitant au sursalaire et à la non-production.

#### DOSSIER 4 : Les outils modernes du diagnostic : les agences de notation 3 points

Après avoir été un acteur incontournable, les agences de notation ont été l'objet de nombreuses critiques, particulièrement dans le contexte récent de crise financière.

#### TRAVAIL À FAIRE

Il vous est demandé de proposer une réflexion autour du questionnement suivant :

« Le rôle des agences de notation dans le fonctionnement des économies »

Fournir une réponse à partir de vos connaissances autour des trois points suivants :

- comment définir une agence de notation et son mode de fonctionnement ?
- quels sont les apports des agences de notation pour les autres entités ?
- quelles sont les limites auxquelles peut conduire la notation ?

#### ANNEXES

##### ANNEXE 1:

|                                          | Prévision  | Réalisation  |
|------------------------------------------|------------|--------------|
| (1) Chiffre d'affaires hôtellerie CA     | 962 000 KF | 1 006 400 KF |
| (2) Coûts variables chambre              | 146 640 KF | 1 72 272 KF  |
| (3) Marge globale sur chambres (1) - (2) | 815 360 KF | 834 128 KF   |
| (4) Chiffre d'affaires restaurant CP     | 665 000 KF | 750 000 KF   |
| (5) Chiffre d'affaires bar et divers CP  | 110 000 KF | 120 000 KF   |
| (6) Consommation matière                 | 360,375 KF | 408 900 KF   |
| (7) Marge induite (4) + (5) - (6)        | 414 625 KF | 461 100 KF   |
| (8) Taux d'occupation                    | 65 %       | 74 %         |

- nombre de chambres : 80 ;
- prix normal d'une chambre: 62 KF.
- prix moyen négocié : 57 KF;
- nombre de jours d'ouverture : 300 ;
- chambres disponibles par an :  $300 \times 80 = 24\,000$ ;
- chambres réellement vendues: 17 760.

## **Annexe 2**

Informations concernant la masse salariale.

### ***A 2.1.MASSE SALARIALE POUR L'ANNEE N+1***

Le total des salaires bruts annuels s'est élevé à 228 000 000 Francs pour l'année N+1.

### ***A 2.2.Augmentations générales de salaires***

Une seule augmentation générale de salaires a été accordée durant l'année N+1 : +2% au 1<sup>er</sup> mars N+1.

~~Pour l'année N+2, le calendrier des augmentations générales de salaires, négocié au 2<sup>e</sup> semestre N+1.~~

Pour l'année N+2, le calendrier des augmentations générales de salaires, négocié au 2<sup>e</sup> semestre N+1, est le suivant :

- + 1% au 1<sup>er</sup> juin N+2 ;
- + 1,5% au 1<sup>er</sup> octobre N+2.

### ***A 2.3 Autres informations***

Le coefficient relatif au glissement, à la vieillesse, à la technicité (GVT) serait en N+2 identique à celui de l'année N+1 : soit 1,015. Ces facteurs seraient donc à l'origine d'une progression de 1,5% de la masse salariale.

L'effectif moyen de l'entreprise devrait passer de 150 à 160 en N+2.

## **Annexe 3**

### ***A 3.1. temps de présence des salariés***

Chaque salarié travaille 5 jours par semaine, à raison de 7 heures par jours, et dispose de 5 semaines de congés payés. Ce qui correspond à 47 semaines de présence théorique (c'est-à-dire absence comprises). Le travail de production est organisé en équipes, l'usine étant ouverte toute l'année, 6 jours par semaine, à raison de 14 heures par jours (une partie de la production est réalisée la nuit).

L'effectif moyen de 150 salariés pour l'année N+1.

### ***A 3.2. Coût Salarial***

Le salaire brut mensuel était de 960 000 Francs pour l'année N+1. Les charges salariales patronales sont estimées à 45% du salaire brut.



### **A 3.3. Gestion des absences**

On compte en moyenne 20 jours d'absence par personne et par an. Sur ces 20 jours, 8 jours sont rémunérés à taux plein et 12 jours ne sont pas rémunérés.

Les absences sont partiellement compensées :

- pour 30% par des gains de productivité réalisés par le personnel présent ;
- pour 45% par le recours à du personnel intérimaire, avec un surcoût de 20%.

Les absences <sup>non</sup> compensées sont à l'origine d'une non-production, engendrant un manque à gagner pour l'entreprise.

Le directeur des ressources humaines consacre en moyenne 2 heures par semaine à réguler les absences.

### **A 3.4 Autres informations**

On retiendra une marge sur coût variable de 3 300 000 000 Francs pour l'année N+1.